

Het dienstkledingproces uitgekleeft

Een onderzoek naar het dienstkledingproces bij de Voedsel en Waren Autoriteit



Het dienstkledingproces uitgekleet

Een onderzoek naar het dienstkledingproces bij de Voedsel en Waren Autoriteit

Loes Baas

Mei 2005



Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: mevr. M.C.Th. Harlaar-Oostveen

Medebeoordelaar: mevr. L.C.P. Rijnja

Opdrachtgever: Voedsel en Waren Autoriteit
Prinses Beatrixlaan 2
2595 AL Den Haag

Mentor: dhr. mr. R.H.M. Luijckx

Periode onderzoek: december 2004 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **dienstkledingprocessen** binnen de Voedsel en Waren Autoriteit/Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW) en de Voedsel en Waren Autoriteit/Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV), onderdeel van de Rijksoverheid. De bijbehorende onderzoeksvraag luidt hierbij:

Welke activiteiten dient de Voedsel en Waren Autoriteit tot de

aanbestedingsprocedure van dienstkleding te ondernemen om te komen tot een verantwoord en efficiënt dienstkledingbeleid?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het dienstkledingproces per locatie verschillend is. Daarnaast is er geen sprake van een (vastgelegd) dienstkledingbeleid. De adviezen richten zich op het vastleggen van de diverse processen binnen het dienstkledingbeleid en geven aan waar bij de Europese aanbesteding op gelet dient te worden.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, Rijksoverheid, dienstkledingproces, dienstkledingbeleid, raamovereenkomst, maatschappelijk verantwoord ondernemen, Europese aanbesteding, dienstkleding, kostenbesparing.

Samenvatting

Een aantal ontwikkelingen bij de VWA, zoals de reorganisatie en het aflopen van de raamovereenkomst van dienstkleding van de VWA/RVV, zorgen ervoor dat de VWA bij de komende aanbesteding van dienstkleding een professionaliseringsslag wil maken. Hiervoor is het noodzakelijk dat de VWA/KvW en de VWA/RVV inzicht hebben in de huidige dienstkledingprocessen. Bij de VWA/KvW en de VWA/RVV maken tussen de 1.200 en de 1.400 medewerkers gebruik van dienstkleding.

Probleemstelling

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat luidt als volgt:

Welke activiteiten dient de Voedsel en Waren Autoriteit tot de aanbestedingsprocedure van dienstkleding te ondernemen om te komen tot een verantwoord en efficiënt dienstkledingbeleid?

Hoofdpijnen opzet

Vanuit de probleemstelling zijn onderzoeksvragen opgesteld. Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden: literatuurstudie, het houden van interviews en het verspreiden van vragenlijsten aan verschillende betrokkenen, zowel intern als extern, uit het dienstkledingproces.

Belangrijkste resultaten onderzoek

Het onderzoek heeft ten eerste geleid tot inzicht in de huidige situatie van de VWA/KvW en de VWA/RVV. Uit de resultaten van het onderzoek is verder naar voren gekomen dat er, zowel bij de VWA/KvW als bij de VWA/RVV, nog weinig zaken met betrekking tot het dienstkledingproces zijn geformaliseerd. Daarnaast is inzicht verkregen in de knelpunten en de sterke punten van het dienstkledingproces. Tenslotte is gebleken dat de kosten van dienstkleding in de toekomst verminderd kunnen worden en de VWA een professionaliseringsslag kan maken door processen vast te leggen, schaalvoordelen bij inkoop te realiseren en het imago te verbeteren. Voor het maken van deze professionaliseringsslag is het noodzakelijk om de kennis van alle betrokkenen uit het dienstkledingproces mee te nemen en draagvlak te creëren.

Belangrijkste adviezen

Het merendeel van de adviezen is erop gericht om onderdelen uit het dienstkledingproces vast te leggen.

De adviezen die in dit verslag zijn gegeven luiden:

Dienstkleding

- Definitie dienstkleding omschrijven;
- Dienstkleding op maat aanschaffen in plaats van op naam;
- Aantal dienstkledinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren.

Raamovereenkomst dienstkleding

- Op te nemen wensen en eisen in het bestek inventariseren ten aanzien van:
 - niet-dienstkleding gerelateerde producten;
 - maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - elektronisch bestellen en factureren;
- Departementale en interdepartementale aanbesteding onderzoeken;
- Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten afsluiten;
- Raamovereenkomst invoeren en actueel houden in registratiesysteem Contracto.

Dienstkledingproces

- Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden;
- Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen;
- Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen, communiceren naar gebruikers en controleren op naleving.

Financieel proces

- Aantal facturen verminderen;
- Financiële administratie op orde brengen (tijdig rekeningen betalen, kostensoorten definiëren).

Daarnaast is het zinvol om de VWA-brede Europese aanbesteding van dienstkleding in 2006 plaats te laten vinden wanneer er sprake is van een meer stabiele organisatie.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van mijn onderzoek naar het dienstkledingproces binnen de Voedsel en Waren Autoriteit/Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW) en de Voedsel en Waren Autoriteit/Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV).

Ik wil van deze mogelijkheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Ik wil allereerst Reinier Luijckx bedanken. Dank je wel voor de ervaring die ik tijdens deze periode op heb kunnen doen en natuurlijk voor je praktische begeleiding bij mijn onderzoek.

Dan wil ik Mariëtte Harlaar bedanken voor alle aanwijzingen die ik heb gekregen om het verslag tot een goed eindproduct te kunnen maken.

Tenslotte wil ik alle anderen bedanken die aan mij hun medewerking hebben verleend gedurende het onderzoeksproces.

Bij deze allemaal bedankt voor jullie medewerking!

Ik vond het leuk om te zien hoe een landelijk bekende organisatie nu precies werkt. Ik heb gedurende deze afstudeerperiode veel geleerd. Daarnaast zal ik de, door mijn kamergenoten veroorzaakte lachbuien, nooit vergeten. Bedankt voor de fijne tijd!

Zo enthousiast als ik met deze opdracht ben begonnen, eindig ik ook. Ik heb veel plezier gehad in het uitvoeren van mijn onderzoek.

Loes Baas
Den Haag, 23 mei 2005

Inhoudsopgave

	Pagina
Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Afstudeeropdracht	3
1.1 Aanleiding van de afstudeeropdracht	3
1.1.1 Huidige situatie	3
1.1.2 Gewenste situatie	4
1.2 De afstudeeropdracht	5
1.3 Onderzoeksmethode	5
1.3.1 Huidige situatie	5
1.3.2 Eisen aan het onderzoek	5
1.3.3 Huidige situatie ten aanzien van de dienstkledingprocessen	5
1.3.4 Toekomstige situatie	6
1.3.5 Mogelijkheden VWA	6
1.4 Afbakening	7
Hoofdstuk 2 De Voedsel en Waren Autoriteit	8
2.1 Voedsel en Waren Autoriteit (VWA)	8
2.1.1 Missie	8
2.1.2 Taken	8
2.1.3 Organisatiestructuur	9
2.1.4 Afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken	10
2.1.5 De positie van de VWA, nationaal en internationaal	10
2.1.6 Marktonwikkelingen VWA	11
2.1.7 Branche	11
2.2 Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW)	12
2.2.1 Missie	12
2.2.2 Kerntaken en werkzaamheden	12
2.2.3 Organisatiestructuur	13
2.2.4 (Staf)Afdeling Planning & Control	13
2.3 Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV)	13
2.3.1 Missie	13
2.3.2 Kerntaken en werkzaamheden	14
2.3.3 Organisatiestructuur	14
2.3.4 Afdeling Financiën, Planning & Control	15
2.4 Waarom reorganiseren?	15
Hoofdstuk 3 Dienstkledingbeleid VWA	17
3.1 Dienstkledingbeleid VWA/KvW	17
3.1.1 Algemeen	17
3.1.2 Dienstkleding	18
3.1.3 Contracten	18
3.1.4 Dienstkledingproces	19
3.1.5 Financieel proces	19
3.1.6 Gebruikers van dienstkleding VWA/KvW	19

3.2 Dienstkledingbeleid VWA/RVV	20
3.2.1 Algemeen	20
3.2.2 Dienstkleding	21
3.2.3 Contracten	21
3.2.4 Dienstkledingproces	22
3.2.5 Financieel proces	23
3.2.6 Gebruikers van dienstkleding VWA/RVV	23
3.3 Huidige leveranciers	24
3.3.1 Berendsen	24
3.3.2 Initial Hokatex	25
3.3.3 Openbare aanbesteding	26
 Hoofdstuk 4 Adviezen	 27
4.1 Dienstkleding	27
4.1.1 Definitie dienstkleding omschrijven	27
4.1.2 Dienstkleding op maat aanschaffen	27
4.1.3 Aantal dienstkledinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren	28
4.2 Raamovereenkomst dienstkleding	29
4.2.1 Op te nemen wensen en eisen in bestek inventariseren	29
4.2.2 Departementale en interdepartementale aanbesteding onderzoeken	29
4.2.3 Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten afsluiten	30
4.2.4 Raamovereenkomst in contractenregistratiesysteem Contracto invoeren en onderhouden	30
4.3 Dienstkledingproces	30
4.3.1 Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden	30
4.3.2 Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen	31
4.3.3 Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen	31
4.4 Financieel proces	32
4.4.1 Aantal facturen verminderen	32
4.4.2 Financiële administratie op orde brengen	33
 Hoofdstuk 5 Implementatie	 34
5.1 Financiële ontwikkelingen	34
5.1.1 Kostenverlagende ontwikkelingen	34
5.1.2 Kostenverhogende ontwikkelingen	34
5.2 Implementatieproces	35
5.2.1 Dienstkleding	35
5.2.2 Raamovereenkomst dienstkleding	36
5.2.3 Dienstkledingproces	36
5.2.4 Financieel proces	37
5.3 Implementatie in tijdpad	38
5.4 Weerstand	39
5.5 Kwaliteitsbeheersing	41
 Conclusie	 42
 Afkortingen en begrippen	 43

Literatuuropgave

44

Inleiding

De Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) is op 10 juli 2002 ingesteld met als doel consumenten en burgers een blijvend, hoog niveau van gezondheidsbescherming te bieden. Momenteel bestaat de VWA uit de huidige agentschappen VWA/Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW) en de VWA/Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV). In 2006 zal de VWA één agentschap worden. De VWA heeft een toegekende formatie van ruim 2.600 fte's (d.d. 1 juli 2004). Hiervan gebruiken tussen de 1.200 en 1.400 medewerkers dienstkleding.

Een aantal ontwikkelingen bij de VWA, zoals de reorganisatie en het aflopen van de raamovereenkomst van dienstkleding van de VWA/RVV, zorgen ervoor dat de VWA bij de komende aanbesteding van dienstkleding een professionaliseringsslag wil maken. Hiervoor is het noodzakelijk dat de VWA/KvW en de VWA/RVV inzicht hebben in de huidige dienstkledingprocessen.

Dit rapport is geschreven voor de Algemene Directie van de VWA. Daarnaast kan dit rapport ook interessant zijn voor andere (overheids)organisaties die het dienstkledingbeleid eens kritisch onder de loep willen nemen. In dit rapport wordt antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Welke activiteiten dient de Voedsel en Waren Autoriteit tot de aanbestedingsprocedure van dienstkleding te ondernemen om te komen tot een verantwoord en efficiënt dienstkledingbeleid?

De doelstellingen van dit onderzoek zijn:

- Inzicht in de huidige situatie;
- Het komen tot adviezen over welke activiteiten de VWA dient uit te voeren om het dienstkledingproces af te stemmen op de 'nieuwe' VWA-organisatie;
- Het komen tot adviezen met betrekking tot de Europese aanbesteding van dienstkleding.

Vanuit de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) *Hoe ziet de huidige situatie van de VWA/KvW en de VWA/RVV eruit?*
- 2) *Welke eisen worden door de VWA gesteld aan het nieuwe beleid?*
- 3) *Hoe is de huidige situatie ten aanzien van het dienstkledingproces en het dienstkledingbeleid bij de VWA/KvW en de VWA/RVV?*
- 4) *Hoe ziet de toekomstige VWA-organisatie eruit?*
- 5) *Welke mogelijkheden zijn er voor het nieuwe dienstkledingbeleid?*
- 6) *Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van het voorgestelde beleid?*
- 7) *Hoe kunnen de adviezen geïmplementeerd worden?*

Om de antwoorden te vinden op deze onderzoeksvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt: literatuurstudie, het houden van interviews en het verspreiden van vragenlijsten, zowel intern als extern, aan verschillende betrokkenen uit het dienstkledingproces.

Opbouw van het verslag

Hoofdstuk één beschrijft het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden. Hoofdstuk twee bestaat uit een beschrijving van de VWA en de agentschappen VWA/KvW en de VWA/RVV.

Hoofdstuk drie beschrijft de huidige situatie van het dienstkledingproces van de VWA/KvW en de VWA/RVV.

Hoofdstuk vier beschrijft de adviezen die aan de VWA worden gegeven.

Hoofdstuk vijf geeft de implementatie van de adviezen weer.

Hoofdstuk 1 Afstudeeropdracht

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksproces beschreven. In paragraaf 1.1 wordt de aanleiding beschreven aan de hand van de huidige en de gewenste situatie. In paragraaf 1.2 zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen geformuleerd. Paragraaf 1.3 geeft de gebruikte onderzoeksmethoden aan. Tenslotte geeft paragraaf 1.4 de afbakening van de opdracht weer.

1.1 Aanleiding van de afstudeeropdracht

De aanleiding voor de afstudeeropdracht wordt inzichtelijk gemaakt door een beschrijving van de huidige en de gewenste situatie.

1.1.1 Huidige situatie

Hier wordt de situatie beschreven zoals deze eind 2004 bij de Algemene Directie bekend is. Een uitgebreide huidige situatiebeschrijving komt later in dit rapport terug. De VWA/KvW en de VWA/RVV zijn agentschappen. Zij functioneren zelfstandig op het eigen expertisegebied, maar zijn volledig onderdeel van de VWA. De VWA is onderdeel van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

VWA/KvW

De VWA/KvW voert geen uniform dienstkleidingbeleid. Er is in 1996 door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) een mantelcontract afgesloten met Berendsen Textiel Service B.V. Dit contract is ondertussen verouderd. In het jaar 2003 is de VWA/(KvW) kortstondig onderdeel geweest van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Sinds eind mei 2003 maakt de VWA/KvW deel uit van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Deze wijziging is een resultante van een nieuwe kabinetsformatie. Als gevolg van deze departementswijziging, is de naam “ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij” verandert in het “ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit”. Dit ministerie heeft geen departementale raamovereenkomst voor dienstkleiding afgesloten (departementale aanbesteding = gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV, zie pagina 43 begrippen en afkortingen). Inmiddels is bekend dat niet iedere locatie producten en diensten bij Berendsen afneemt. Op het hoofdkantoor is bekend dat er bij de diverse locaties verschillende problemen zijn op het gebied van dienstkleiding. Een goed (transparant) inzicht in deze problemen ontbreekt echter nog.

VWA/RVV

De VWA/RVV heeft twee raamovereenkomsten afgesloten op het gebied van dienstkleiding. De eerste raamovereenkomst met Initial Hokatex B.V. geldt voor het reguliere proces. De producten en diensten die de VWA/RVV van Initial Hokatex afneemt zijn te vinden in bijlage 1.

Van de tweede raamovereenkomst met AUV Dierenartsencoöperatie wordt vooral gebruik gemaakt tijdens crisistijd. (Crisistijd = periode van uitbraak van een besmettelijke dierziekte van aanzienlijke omvang binnen de lidstaat Nederland¹.) De producten en diensten die de VWA/RVV van AUV afneemt, zijn te vinden in bijlage 2. Op dit moment zijn er nog bepaalde aspecten omtrent de afgesloten raamovereenkomsten van dienstkleiding onderbelicht geraakt. Men beschikt niet over transparante informatie en er vindt geen optimale controle plaats op de uitvoering van de raamovereenkomsten. Men weet dus niet of er op een efficiënte manier gewerkt

¹ Raamovereenkomst inzake Middelbeheer Dierziektebestrijding 1230099

wordt. Sinds vorig jaar ontvangt de VWA/RVV van Initial Hokatex ieder kwartaal managementinformatie met betrekking tot de dienstkleding.

Voor de start van dit onderzoek waren er al enkele problemen bekend in het proces van dienstkleding. Een aantal van deze praktische problemen bij de VWA/RVV worden hier genoemd:

- De voorraad van dienstkleding is te groot;
- Er zitten bij het dienstkledingpakket van de VWA/RVV geen emblemen op de jassen terwijl dit wel in de wekelijkse leaseprijs is meegenomen;
- Ruim 40% van de dienstkleding rouleert niet optimaal is gebleken uit de managementrapportage van de leverancier over het derde kwartaal van 2004;
- De facturering is onoverzichtelijk;
- De raamovereenkomsten met de leveranciers zijn afgesloten op het moment dat er nog weinig informatie beschikbaar was.

1.1.2 Gewenste situatie

In 2006 is de gehele VWA één agentschap. De facilitaire processen moeten dan op landelijk niveau in verhouding zijn met de “nieuwe” VWA-organisatie. Eén van deze facilitaire processen is de verzorging van de dienstkleding.

De keuring van runder-, kalver- en varkensvlees wordt per 1 januari 2006 gedeeltelijk overgedragen aan een private organisatie (B.V. Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector). Evenals de taken gaan ook de medewerkers over. Hierdoor zullen maximaal 181 medewerkers van de huidige VWA/RVV bij deze onafhankelijke organisatie gaan werken waardoor het aantal dragers van dienstkleding verder af zal nemen. De rol van de VWA wordt hierdoor van meer toezichthoudende aard².

Bovenstaande ontwikkelingen zijn voor de VWA mede aanleiding een professionaliseringsslag te maken bij de aanbesteding van dienstkleding. Daarnaast dient er een dienstkledingbeleid te worden opgesteld dat toepasbaar is voor de gehele VWA-organisatie. Bij de “nieuwe” aanbesteding en het nieuw op te stellen dienstkledingbeleid is het noodzakelijk dat er rekening wordt gehouden met de wensen en eisen van de gebruikers van dienstkleding van de VWA/KvW en de VWA/RVV, de wensen en eisen van de hoofden Beheer & Ondersteuning (B&O, de hoofden van de regio's van de VWA/KvW) en de wensen en eisen van de Hoofden Bedrijfsbureau (HBB'ers, de hoofden van de kringen van de VWA/RVV).

Uitgangspunt bij de verzorging van dienstkleding is voor de gehele VWA-organisatie één raamovereenkomst, waarbij de dienstverlening voor de diverse regio's geschiedt op basis van één of meerdere service level agreements(SLA's).

De eisen die door de VWA aan het dienstkledingbeleid zijn gesteld luiden:

- Efficiënte werkwijze;
- Waar mogelijk een kostenbesparing;
- Rekening houdend met de wensen en eisen van de gebruikers;
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

² ANP nieuwsbericht, 123-(1658966), 4 juni 2004

1.2 De afstudeeropdracht

Als probleemstelling is geformuleerd:

Welke activiteiten dient de Voedsel en Waren Autoriteit tot de aanbestedingsprocedure van dienstkleding te ondernemen om te komen tot een verantwoord en efficiënt dienstkledingbeleid?

Vanuit deze probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) Hoe ziet de huidige situatie van de VWA/KvW en de VWA/RVV eruit?
- 2) Welke eisen worden door de VWA gesteld aan het nieuwe beleid?
- 3) Hoe is de huidige situatie ten aanzien van het dienstkledingproces en het dienstkledingbeleid bij de VWA/KvW en de VWA/RVV?
- 4) Hoe ziet de toekomstige VWA-organisatie eruit?
- 5) Welke mogelijkheden zijn er voor het nieuwe dienstkledingbeleid?
- 6) Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van het voorgestelde beleid?
- 7) Hoe kunnen de adviezen geïmplementeerd worden?

1.3 Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen en de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek, is gebruik gemaakt van een aantal kwalitatieve onderzoeksmethoden. In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden besproken.

1.3.1 Huidige situatie

Om een beeld te krijgen van de huidige organisatie van de VWA/KvW, de huidige organisatie van de VWA/RVV en de organisatie van de toekomstige VWA, is vooral gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, internet en intranet. Voor eventuele onduidelijkheden zijn aanvullende gesprekken gevoerd met medewerkers van de desbetreffende organisatie (VWA/KvW of VWA/RVV).

Voor het verkrijgen van een globaal overzicht van de huidige situatie van het dienstkledingproces bij de VWA/KvW en bij de VWA/RVV, is gebruik gemaakt van interviews met verschillende betrokkenen uit het dienstkledingproces. Ook zijn vele interne documenten geraadpleegd zoals afgesloten raamovereenkomsten en SLA's met betrekking tot dienstkleding, schriftelijke correspondentie met leveranciers en managementinformatie.

1.3.2 Eisen aan het onderzoek

Om de eisen van de VWA boven tafel te krijgen zijn een aantal gesprekken gevoerd met de huidige contractbeheerder van de VWA/RVV.

1.3.3 Huidige situatie ten aanzien van de dienstkledingprocessen

Om de knelpunten en de sterke punten in de dienstkledingprocessen van de VWA/KvW en de VWA/RVV te kunnen inventariseren, zijn interviews met diverse betrokkenen (zowel intern als extern) gehouden. Daarnaast zijn er, met behulp van de informatie uit de interviews, een viertal vragenlijsten opgesteld. Er zijn vragenlijsten naar de verantwoordelijken van de regiokantoren van de VWA/KvW (de hoofden B&O) en de hoofden van de kringkantoren van de VWA/RVV (HBB'ers) gestuurd. Daarnaast zijn er vragenlijsten naar verschillende gebruikers van dienstkleding, van zowel de VWA/KvW als de VWA/RVV, gestuurd. De vragenlijsten zijn toegespitst op het specifieke dienstkledingproces van de VWA/KvW en de VWA/RVV.

Het doel van de vragenlijsten is informatie over specifieke onderwerpen te verkrijgen vanuit de verschillende betrokkenen bij het dienstkledingproces.

Er is gekozen om zoveel mogelijk gesloten vragen in de vragenlijst op te nemen. De argumentatie hiervoor is dat de resultaten van gesloten vragen gemakkelijker zijn te verwerken dan de resultaten van open vragen. Bij het merendeel van de gesloten vragen krijgen de 'geënquêteerden' wel de mogelijkheid om hun antwoord te motiveren. Dit zorgt ervoor dat zij hun eventuele aanvullende op- en/of aanmerkingen optimaal kunnen verwoorden en dat de VWA specifieke informatie heeft die zij kan gebruiken bij de nieuwe aanbestedingsprocedure.

De vragen van de vragenlijsten van de VWA/KvW zijn algemener dan de vragen van de vragenlijsten van de VWA/RVV omdat er bij de Algemene Directie van te voren minder bekend was over de processen op de locaties van de VWA/KvW. Bij de VWA/KvW nemen de dragers van dienstkleding van de verschillende locaties niet altijd de dienstkleding af bij Berendsen. Bij de VWA/RVV is iedere drager van dienstkleding van elke kring verplicht om gebruik te maken van de raamovereenkomst met Initial Hokatex.

De vragenlijsten van de gebruikers van dienstkleding zijn door medewerkers ingevuld die verschillende (soorten) werkzaamheden uitvoeren.

Verder zijn er vragenlijsten gestuurd naar de leveranciers van dienstkleding, Berendsen en Initial Hokatex. In deze vragenlijsten wordt gevraagd wat zij als knelpunten of problemen ervaren bij de samenwerking met de VWA/KvW of de VWA/RVV.

Alle vragenlijsten zijn te vinden in de aparte bijlage vragenlijsten.

1.3.4 Toekomstige situatie

Om erachter te komen hoe de toekomstige situatie er per 1 januari 2006 uit ziet, zijn interne documenten zoals bijvoorbeeld het organisatiebesluit en het huisvestingsplan bestudeert.

1.3.5 Mogelijkheden VWA

Voor het inventariseren van de mogelijkheden voor het nieuwe dienstkledingbeleid heb ik ten eerste interne documenten bestudeerd. Daarnaast heb ik de dienstkledingleveranciers Berendsen en Initial Hokatex gevraagd naar de verschillende mogelijkheden voor het nieuwe dienstkledingproces, inclusief de voor- en nadelen van deze mogelijkheden.

Eén van de vraagstukken vanuit de VWA/KvW en de VWA/RVV is om te bekijken of dienstkleding eventueel departementaal of zelfs interdepartementaal kan worden aanbesteed. Om deze reden is gekozen voor het inventariseren van het dienstkledingbeleid bij de Algemene Inspectiedienst (AID) en de Plantenziektenkundige Dienst (PD). De AID, de PD en de VWA zijn allen uitvoerende diensten van het ministerie van LNV.

De vragenlijst die is opgesteld voor de AID en de PD bestaat uit 19 vragen en een mogelijkheid voor het geven van eventuele (algemene) opmerkingen. De vragen zijn erop gericht om een globaal beeld te krijgen van het dienstkledingbeleid binnen de AID en de PD. Zo worden er onder andere vragen gesteld over de organisatie, het dienstkledingproces en de afgesloten contracten. De vragenlijst bevat zowel open als gesloten vragen.

Alle vragenlijsten zijn te vinden in de aparte bijlage vragenlijsten.

1.4 Afbakening

Binnen het dienstkledingproces zijn verschillende mensen betrokken, zowel intern als extern. In dit onderzoek zijn als interne betrokkenen de hoofden B&O (VWA/KvW), de HBB'ers (VWA/RVV), de gebruikers van de VWA/KvW en de gebruikers van de VWA/RVV meegenomen. Als externe partijen zijn de leveranciers Berendsen en Initial Hokatex in staat gesteld om de eventuele problemen in de huidige situatie met de VWA/KvW of de VWA/RVV aan te geven.

De vragenlijsten zijn zowel uitgezet bij alle vijf hoofden B&O van de VWA/KvW als bij alle vier de HBB'ers en bij het Hoofd Administratie van het Centrale Laboratorium van de VWA/RVV.

De hoofden B&O en de HBB'ers hebben allen de vragenlijst ingevuld teruggestuurd. Het Hoofd Administratie van het Centrale Laboratorium van de VWA/RVV heeft helaas geen gehoor gegeven aan mijn verzoek om zelf een vragenlijst in te vullen en om de andere vragenlijst uit te zetten bij enkele dragers van dienstkleding. De betrokkene had geen interesse en vond dat het laboratorium te klein was om mee te hoeven werken. Hierdoor wordt een unieke mogelijkheid voor gebruikers van dienstkleding binnen het laboratorium, om op- en/of aanmerkingen hieromtrent te plaatsen, ontnomen.

De hoofden B&O en de HBB'ers is gevraagd de vragenlijst voor de gebruikers van dienstkleding bij de diverse gebruikers in hun regio/kring uit te zetten. Uiteindelijk hebben 12 gebruikers van de VWA/KvW een ingevulde vragenlijst geretourneerd. Bij de VWA/RVV hebben 18 gebruikers de vragenlijst ingevuld en terug gezonden. Door de reorganisatie hebben de medewerkers het erg druk en heerst er onzekerheid. Dit kan een verklaring zijn voor het kleine aantal ingevulde vragenlijsten.

Normaal genomen dient, om betrouwbare conclusies mogelijk te maken, de steekproef representatief te zijn voor de populatie. Alleen dan is schatting of toetsing van populatie parameters zinvol. Het doel van de vragenlijsten is de huidige situatie in kaart te brengen. In nauw overleg en met goedvinden van dhr. Luijckx is hierdoor besloten een beperkt aantal gebruikers een vragenlijst in te laten vullen. De prioriteit ligt nu bij de hoofden B&O en de HBB'ers, en in geringere mate bij de dragers van dienstkleding. Deze laatste groep heeft gedurende de contractperiode te allen tijde de mogelijkheid om eventuele problemen kenbaar te maken bij hun meerderen.

Tijdens dit onderzoek is alle dienstkleding meegenomen. In dit onderzoek zijn de persoonlijke beschermingsmiddelen, zoals handschoenen en gehoorbescherming, buiten beschouwing gelaten omdat hiervoor in de toekomst een aparte Europese aanbestedingsprocedure gevolgd zal gaan worden.

Verder wordt in het onderzoek de dienstkleding die door diverse medewerkers op het hoofdkantoor gebruikt wordt, niet meegenomen. Het gaat hier om enkele kledingstukken van bijvoorbeeld de chauffeurs. De chauffeurs krijgen per periode een bepaalde vergoeding waar zij hun kleding van kunnen kopen.

Hoofdstuk 2 De Voedsel en Waren Autoriteit

De Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) is op 10 juli 2002 ingesteld met als doel consumenten en burgers een blijvend, hoog niveau van gezondheidsbescherming te bieden.

De VWA beoogt in de komende jaren het vertrouwen van consumenten in voedsel en waren op een hoog niveau te houden, het toezicht te verbeteren en calamiteiten en crises te voorkomen of te bestrijden³. Momenteel bestaat de VWA uit de agentschappen VWA/Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW) en de VWA/Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV).

In 2006 zal de VWA één agentschap worden.

In paragraaf 2.1 wordt eerst de VWA beschreven. In paragraaf 2.2 wordt de VWA/KvW behandeld. Daarna wordt in paragraaf 2.3 de VWA/RVV beschreven. Tenslotte wordt in paragraaf 2.4 de aanleiding gegeven voor het ontstaan van de VWA.

2.1 Voedsel en Waren Autoriteit (VWA)

De VWA is binnen de Rijksoverheid gepositioneerd als een onafhankelijke, toezichthoudende organisatie. De ministers van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) alsmede Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zijn primair politiek verantwoordelijk voor de taken van de VWA. De ministeriële verantwoordelijkheid voor het beheer van de VWA ligt bij de minister van LNV⁴.

2.1.1 Missie

De missie van de Voedsel en Waren Autoriteit is het 'werken aan zichtbare risicoreductie' op het gebied van voedsel- en consumentenproducten in relatie tot volksgezondheid, diergezondheid en dierenwelzijn.

Dat betekent dat het in alle werkzaamheden van de VWA gaat om het concreet en aantoonbaar bijdragen aan het verminderen van gezondheids- en veiligheidsrisico's: 'De Nederlandse burger wenst een onafhankelijke organisatie die, goed onderbouwd, oordeelt over mogelijke veiligheidsrisico's van voedsel- en consumentenproducten. De VWA wil transparant en consistent opereren zodat zij daarmee toetsbaar is op haar onafhankelijke werkwijze⁵.

2.1.2 Taken

De VWA wil haar missie realiseren door het uitoefenen van drie kerntaken:

1. Toezicht: het doen naleven van wet- en regelgeving op het gebied van voedsel, waren, diergezondheid en dierenwelzijn;
2. Risicobeoordeling: het signaleren en analyseren van (mogelijke) bedreigingen op het hierboven aangegeven VWA werkterrein;
3. Risicocommunicatie: het actief communiceren over risico's en risicoreductie op basis van betrouwbare informatie⁶.

Door deze koppeling is de VWA in staat om niet alleen reactief maar ook proactief te werken aan het terugdringen van veiligheidsrisico's.

De VWA vervult in 2006 alle taken die de VWA/KvW en de VWA/RVV in het verleden zelfstandig voor hun rekening namen. Door een samenhangende aanpak realiseert ze verbeteringen in het dagelijks functioneren⁷.

³ Zichtbare risicoreductie, pagina 7

⁴ Voedsel en Waren Autoriteit meerjarenvisie 2004-2007, pagina 9

⁵ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 9

⁶ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 9

⁷ VWA Jaarverslag 2003, pagina 9

2.1.3 Organisatiestructuur

De toekomstige VWA-organisatie wordt grotendeels gevestigd in de bestaande regiokantoren en laboratoria van de VWA/KvW. De regio's zijn:

Regio Noord (Groningen)	Groningen, Almelo, Heerenveen, Hoogeveen
Regio Oost (Zutphen)	Zutphen, Wageningen, Harderwijk, Arnhem
Regio Zuid (Eindhoven)	Eindhoven, Echte, Asten, Uden, Best, Breda
Regio Noord-west (Amsterdam)	Amsterdam, Hoorn, Utrecht, Yerseke, Urk, IJmuiden, Den Haag
Regio Zuid-west (Zwijndrecht)	Zwijndrecht, Gouda, Rijswijk, Schiphol, Rotterdam ⁸

Het organogram van de 'nieuwe VWA-organisatie' is terug te vinden in bijlage 3. De VWA is opgesplitst in vier organisatieonderdelen: Directie Toezichtsbeleid en Communicatie, Bureau Risicobeoordeling, Directie Bedrijfsvoering en Dienst Uitvoering. Deze organisatieonderdelen zullen hieronder kort worden beschreven.

Directie Toezichtsbeleid en Communicatie

De directie Toezichtsbeleid en Communicatie (T&C) draagt zorg voor een samenhangend ketenbreed toezicht op basis van wet- en regelgeving en beoordeling van risico's die zich in de toezichtpraktijk voordoen.

Bureau Risicobeoordeling

Het Bureau Risicobeoordeling richt zich specifiek op het tot stand komen van de risicobeoordeling op basis van wetenschappelijk gefundeerde kennis. Deze risicobeoordeling heeft met name betrekking op de beoordeling en advisering over nieuwe, toekomstige risico's, waarvoor op dat moment nog geen specifieke wet- en regelgeving bestaat.

Directie Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoeringstaken binnen de VWA worden op centraal niveau gebundeld in één directie Bedrijfsvoering. Het betreft hier de taken op het gebied van financiën, planning & control, personeel & organisatie, Informatiemanagement & ICT, huisvesting en facilitaire dienstverlening.

Dienst Uitvoering

De Dienst Uitvoering wordt gevormd door vijf regionale vestigingen van de VWA in één organisatorisch verband, aangestuurd door een centrale directie. In een regionale vestiging zijn de uitvoerende activiteiten van zowel de VWA/KvW als de VWA/RVV ondergebracht. In deze vestigingen vindt de daadwerkelijke uitvoering van het toezicht (inclusief opsporing) plaats⁹.

⁸ Plan van aanpak vervolgttraject huisvesting VWA 2006 (concept), pagina 4

⁹ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 16 en verder

2.1.4 Afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken (H&FZ)¹⁰

De afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken (H&FZ) valt onder het organisatiedeel directie Bedrijfsvoering. Afdeling H&FZ bestaat momenteel nog niet, maar zal omstreeks 1 september 2005 definitief gestalte krijgen. Enerzijds richt de afdeling H&FZ zich op de hele organisatie, bijvoorbeeld met betrekking tot de huisvesting, het faciliteren van de inkoop en het beheer van apparatuur en goederen. Anderzijds draagt de afdeling zorg voor de facilitaire voorzieningen ten behoeve van de centrale onderdelen van de VWA in het hoofdgebouw CentreCourt te Den Haag.

Taken en verantwoordelijkheden

Met betrekking tot de organisatiebrede taken is de afdeling H&FZ verantwoordelijk voor een efficiency verhogende en coördinerende bijdrage op het gebied van het huisvesten van de VWA-onderdelen in de verschillende locaties. Ook ondersteunt deze eenheid op concernniveau de inkoop en het beheer van apparatuur en goederen op financieel-, procedureel- en administratief gebied.

Voorts is de afdeling H&FZ verantwoordelijk voor de effectieve en efficiënte inzet evenals aanwending van de beschikbare en benodigde faciliteiten voor de VWA-medewerkers in het hoofdgebouw CentreCourt te Den Haag. De hier bedoelde beheertaken worden uitgevoerd in de vorm van facilitair management. De werkprocessen en de werkwijze van de afdeling H&FZ zijn te vinden in bijlage 4.

Dienstkleding

De afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken heeft het dienstkledingbeleid in haar pakket. Naast de globale omschrijving van de werkzaamheden van deze afdeling is er weinig organisatorische informatie over de afdeling H&FZ beschikbaar. Zo is bijvoorbeeld ten tijde van het schrijven van dit rapport niet bekend welke vrijheid de afdeling H&FZ heeft bij het formuleren van het dienstkledingbeleid en hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld zullen worden. Daarnaast is ook niet bekend of de afdeling strategische invloed heeft. Ook moet de communicatiestructuur en de beslissingsbevoegdheid vastgelegd worden. Alle informatie die nu over de afdeling H&FZ bekend is, is beschreven in dit hoofdstuk.

Er is een prognose van het aantal dienstkledinggebruikers vanaf 2006 bekend: Bij de VWA/KvW zijn dit 730 medewerkers en bij de VWA/RVV 640 medewerkers. Het is tot op heden niet duidelijk of dit aantal enigszins overeenkomt met de 'nieuwe' situatie. Het is ook niet duidelijk hoe de medewerkers die dienstkleding gebruiken, verdeeld zijn over de verschillende regio's.

Het aantal dienstkledinggebruikers bij de VWA/KvW zal in vergelijking met het begin van het jaar 2005 gelijk blijven. Het aantal dienstkledinggebruikers bij de VWA/RVV zal in vergelijking met het begin van het jaar 2005 afnemen.

Bij de laboratoria van de VWA/KvW en de VWA/RVV zal er qua aantal dienstkledingdragers waarschijnlijk weinig veranderen.

2.1.5 De positie van de VWA, nationaal en internationaal

De VWA maakt deel uit van de Rijksoverheid en valt volledig onder de ministeriële verantwoordelijkheid. De VWA is een toezichthoudende, beleidsadviserende en uitvoerende organisatie binnen de Rijksoverheid.

De instelling van de VWA moet ook worden geplaatst in de internationale context. De wet- en regelgeving, die de basis vormt voor het werk van de VWA, heeft voor een groot deel zijn oorsprong in Europese en/of internationale gremia. Binnen de EU is de

¹⁰ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 56

verantwoordelijkheid voor voedsel- en productveiligheid geconcentreerd in het Directoraat-Generaal Volksgezondheid en Consumentenbescherming (DG SANCO). Verder ziet de Food and Veterinary Office (FVO) van de Europese Commissie toe op de naleving van de EU-regelgeving door en in de lidstaten. De FVO inspecteert in dit kader ook de activiteiten van de VWA. De VWA zal daarnaast ook expertise ter beschikking stellen ten behoeve van FVO-inspecties in andere lidstaten en in derde landen.

De Europese Voedsel en Waren Autoriteit (EFSA) is opgericht om de activiteiten op het gebied van risicobeoordeling, wetenschap en risicocommunicatie te coördineren. Ook adviseert de EFSA de Europese Commissie over deze onderwerpen. De VWA werkt intensief samen met de EFSA¹¹.

2.1.6 Markontwikkelingen VWA

De markt verandert sterk, internationaal is er veel dynamiek en de internationale component wordt steeds belangrijker en dwingender. De VWA moet met deze ontwikkelingen rekening houden.

Krimp in de veestapel

Daling van het aantal varkens ($\pm 10\%$) en runderen ($\pm 15\%$) en stijging van de export van slachtvarkens ($\pm 40\%$) in 2003, heeft duidelijk sporen nagelaten in de varkens- en rundersector. Door de uitbraak van de klassieke vogelpest in maart 2003 wordt een sanering binnen de pluimveesector verwacht. Verdere krimp of herschikking van de markt in 2004 wordt niet uitgesloten gezien de toetreding van de "Vinegrad-landen" (Polen, Hongarije en Tsjechië) tot de EU.

Internationale ontwikkelingen

We zien een gelijkstelling van nationale regelgeving aan EU-regelgeving, er wordt meer verantwoordelijkheid bij het bedrijfsleven gelegd en er is een streven naar deregulering. In de markt is sprake van verandering in voedselwensen en consumentengedrag en van concurrentie van USA, Azië en Zuid-Amerika. Er vindt schaalvergroting plaats en als gevolg van crises groeit de vraag naar garanties voor voedselveiligheid.

Toekomst vleeskeuring

Vooruitlopend op de instelling van de onafhankelijke organisatie, B.V. Kwaliteitskeuring Dierlijke Sector, die de primaire bandkeuring roodvlees gaat uitvoeren, werd in een pilot bij drie slachterijen in kring Oost de keuring vanaf het vierde kwartaal 2003 op een dergelijke wijze uitgevoerd. Hiermee komt de VWA tegemoet aan de wens van de ministeries van LNV en VWS en het bedrijfsleven om zo snel mogelijk binnen Europese kaders over te gaan naar toezicht op controle.¹²

2.1.7 Branche

De Voedsel en Waren Autoriteit behoort tot de Rijksoverheid. Vier kenmerken van de Rijksoverheid zijn intellectuele uitdaging, diepgang, integriteit en maatschappelijke betrokkenheid. Veel werkzaamheden bij de Rijksoverheid worden gekenmerkt door een hoog abstractieniveau, met name als het gaat om het ontwikkelen van beleid. Het ontwikkelde beleid staat dicht bij de burger en zijn dagelijkse leven.

¹¹ Zichtbare risicoreductie, Strategische ondernemingsvisie van de VWA, pagina 22

¹² Jaarplan Voedsel en Waren Autoriteit 2004

De Rijksoverheid behoort met circa 120.000 medewerkers tot de grootste werkgever(s) van Nederland. De Rijksoverheid is op te splitsen in:

- Rechterlijke macht, het Openbaar Ministerie samen met de rechterlijke organisatie;
- Rijksdienst, de ministeries met uitzondering van het ministerie van Defensie.

De VWA behoort tot de Rijksdienst.

Ontwikkelingen in de branche

Het Kabinet van nu maakt zich sterk voor drie zaken: modernisering van de publieke dienstverlening, herstel van een eenduidige handhaving van wetten en regels, en het verhelderen van de verantwoordelijkheden tussen overheid en burger.

Daarnaast wil het Kabinet het imago van de Rijksoverheid als werkgever verbeteren. Net als veel bedrijven heeft ook de Rijksoverheid te maken met afslankingen en bezuinigingen.

Arbeidsmarkttrends

De Nederlandse arbeidsmarkt is drastisch veranderd. Was er een aantal jaren geleden nog sprake van krapte, inmiddels loopt het aantal openstaande vacatures sterk terug. Ook de Rijksoverheid heeft aangekondigd flink te moeten bezuinigen en efficiënter te moeten werken.

De personeelssterkte zal t/m 2007 met circa 7,5% worden verminderd¹³.

2.2 Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW)

De keten van grondstof tot eindproduct is lang en gecompliceerd. Deze hele keten wordt bewaakt door de VWA/Keuringsdienst van Waren (VWA/KvW). Zo beschermt hij de Nederlandse consument tegen onveilige producten. De Keuringsdienst van Waren heeft ongeveer 1.000 medewerkers.

2.2.1 Missie

De VWA/KvW geeft binnen het Staatstoezicht op de Volksgezondheid onafhankelijk invulling aan de gezondheids- en consumentenbescherming in de gehele productieketen van levensmiddelen en non-foods door het uitvoeren, toetsen en initiëren van beleid en het signaleren van bedreigingen¹⁴.

2.2.2 Kerntaken en werkzaamheden

De belangrijkste taak van de VWA/KvW ligt in het beschermen van de volksgezondheid. Dit is onder te verdelen in de taken:

- *Handhaving:*
Uitoefenen van toezicht op de naleving van wettelijke regels voor producten en opsporen van overtredingen;
- *Signalering:*
Mogelijke gezondheidsbedreigende situaties in kaart brengen en hierover adviseren. De signaleringstaak krijgt vorm op projectbasis. Signalen uit binnen- of buitenland kunnen aanleiding geven tot een project.

Deze kerntaken zijn onlosmakelijk verbonden. De afdeling Signalering reikt methoden van onderzoek aan de afdeling handhaving aan. De afdeling Handhaving geeft op haar beurt aandachtspunten door aan de afdeling Signalering. Deze kan via een

¹³ <http://www.intermediair.nl> (15-12-2004)

¹⁴ <http://www.vwa.nl> (10-12-2004)

monitoringprogramma de situatie inschatten. Regelmatig worden signaleringsprogramma's ook door meerdere handhavingafdelingen uitgevoerd¹⁵.

2.2.3 Organisatiestructuur

Vijf regionale diensten en een algemene directie in Den Haag vormen de VWA/KvW. De regionale diensten zijn verspreid over het land en bestrijken elk een eigen gebied. Bovendien heeft elk regiokantoor een eigen specialisatie. Bij de Algemene Directie zijn de centrale ondersteuning, staf- en adviesdiensten geplaatst. De regionale diensten beschikken elk over:

- Food-teams: 3 tot 5 teams per regio die onaangekondigd bedrijven als bakkers, slagers, snackbars, horecagelegenheden en supermarkten bezoeken;
- Een veterinaire-technologisch team: gericht op de grotere industriële levensmiddelenbedrijven;
- Een non-food-team: bezoekt onder meer speeltuinen en kermisattracties en controleert bij chemische bedrijven dossiers van huishoudchemicaliën en cosmetica;
- Een DHT-team: het team dat belast is met toezicht op de naleving van de Drank- en Horecawet en de Tabakswet;
- Eigen laboratoria waar monsters snel geanalyseerd worden;
- Een signaleringsafdeling die onderzoek doet naar mogelijke gezondheidsbedreigende situaties.¹⁶

Een organogram van de VWA/KvW is te vinden in bijlage 5.

2.2.4 (Staf)Afdeling Planning & Control

De missie van (staf)afdeling Planning & Control luidt als volgt:

Het adviseren en ondersteunen van de Directie Bedrijfsvoering om uiteindelijk een beheersing te krijgen van alle bedrijfsprocessen in de organisatie.

De afdeling P&C zorgt voor een goed financieel beheer en een goede productieplanning en de verantwoording daarvan. Dit doet de afdeling door het maken van begrotingen voor het gehele concern, het uitvoeren van deze begroting, het verantwoorden van de jaarrekening en het maken van de productieplannen. Binnen de afdeling P&C werken professionals met HBO- of academisch niveau. Er is sprake van een collegiale omgang. Er wordt meer gecoacht dan leiding gegeven. De taken, resultaten en deadlines zijn duidelijk voor de medewerkers. Er wordt daarnaast ook rekening gehouden met de persoonlijkheid van de medewerkers.

2.3 Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV)

De VWA/RVV controleert onder andere slachthuizen, bedrijven die vlees verwerken, visafslagen, visverwerkende bedrijven en koel- en vrieshuizen¹⁷.

2.3.1 Missie

De Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (VWA/RVV) ziet erop toe dat binnen Nederland bij de productie van dieren en producten van dierlijke oorsprong wordt voldaan aan de eisen ten aanzien van volksgezondheid, diergezondheid en het welzijn

¹⁵ Jaarverslag 2002, pagina 23

¹⁶ Jaarverslag 2002, pagina 24

¹⁷ <http://vwa.rvv.agro.nl/cms/index.php?id=803> (22-12-2004)

van dieren. De Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees draagt mede zorg voor de bestrijding van dierziekten. Dit alles op basis van vastgesteld beleid, vertaald in regelgeving¹⁸.

2.3.2 Kerntaken en werkzaamheden

Controleren, toezicht houden, ziektepreventie en ziektebestrijding, zijn de belangrijkste taken van de VWA/RVV. Bedrijven die werken met vlees en vleesproducten moeten door de VWA/RVV erkend zijn. Of het nu gaat om levend vee, roodvlees, pluimveevlees en wild, vis of dierlijke producten, in al deze sectoren is de VWA/RVV actief.

De VWA/RVV registreert ook veewagens en verleent vergunningen aan bedrijven en personen. De dierenartsen en keurmeesters keuren voor, tijdens en na de slacht.

De VWA/RVV houdt toezicht op de hele productieketen en alle productieprocessen. Ook controleert hij de naleving van voorschriften op het gebied van hygiëne, inrichtingseisen voor bedrijven en natuurlijk het dierenwelzijn. Daarnaast voert de VWA/RVV bedrijfskeuringen uit.

Aan dierziektebestrijding besteedde de VWA/RVV de afgelopen jaren veel manuren. Met een internationaal netwerk houdt het crisiscentrum voortdurend in de gaten welke dierziekten in binnen- en buitenland uitbreken. Waar nodig neemt de VWA/RVV voorzorgsmaatregelen die uitbraken in Nederland kunnen voorkomen. Komt er toch een crisis, dan leidt de VWA/RVV de bestrijding in goede banen.

De uitvoering van bovenstaande taken resulteert in de volgende werkzaamheden:

- Toezicht houden op bedrijfskeuringen, naleving van dierenwelzijnvoorschriften en de naleving van hygiëne- en inrichtingseisen voor bedrijven;
- Toezicht houden op diervoeders en de invoer van de grondstoffen hiervoor;
- Controle op residuen van groeibevorderaars en diergeneesmiddelen bij levende dieren en dierlijke producten;
- Keuren en certificeren van levende en geslachte dieren en dierlijke producten;
- Uitvoeren van inspecties en audits;
- Bestrijding en preventie van besmettelijke dierziekten¹⁹.

2.3.3 Organisatiestructuur

In totaal werken meer dan 1.500 mensen bij de VWA/RVV. De VWA/RVV opereert in grote lijnen vanuit een hoofdkantoor in Den Haag en een viertal kringkantoren. In Wageningen bevindt zich het Centraal Laboratorium. Elk kringkantoor bestaat uit twee tot vier districten. In elk district verrichten twee tot vijf teams het veldwerk.

De VWA/RVV wordt gekenmerkt door korte, hiërarchische lijnen. Er zijn slechts vier managementlagen: de Algemene Directie, de kringen, de districten en de teams. De stafafdelingen en – medewerkers van de Algemene Directie ondersteunen de teams, de districten en de kringen. Een organogram van de VWA/RVV is te vinden in bijlage 6.

Een overzicht van de verschillende kringen:

Kring Noord (Hoogeveen) voor Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel en de gemeente Noordoostpolder en Urk;

- Kring Oost (Arnhem) voor Gelderland en Flevoland, behalve gemeente Noordoostpolder en Urk;
- Kring Zuid (Helmond) voor Noord-Brabant en Limburg;

¹⁸ Jaarverslag 2002, pagina 41

¹⁹ Jaarverslag 2002, pagina 42, <http://www.vwa.nl> (10-12-2004)

- Kring West (Amsterdam) voor Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht en Zeeland
- Centraal Laboratorium (Wageningen)

2.3.4 Afdeling Financiën, Planning & Control

De afdeling Financiën, Planning & Control maakt onderdeel uit van de centrale staf VWA/RVV en vormt samen met de stafafdelingen Personeel & Organisatie (P&O), Informatie en Communicatie Technologie & Informatievoorziening (I&I) en het Bureau Administratie & Verantwoording (BAV) het cluster bedrijfsvoering.

De stafafdeling FP&C staat onder leiding van een hoofd, dat verantwoordelijk is voor het takenpakket van de stafafdeling en tevens functioneel verantwoordelijk is voor de financiële bedrijfsvoering binnen de VWA/RVV.

De afdeling zorgt voor het opstellen van verantwoordingsrapportages; het inrichten, voeren en beheren van de financieel-economische concernadministratie; het opstellen van ramingen, begrotingen en plannen en het beoordelen van voorstellen (investerings, beleidsvoornemens, en dergelijke) en het facilitaire beleid.

Van de afdeling Financiën, Planning & Control is geen organogram beschikbaar.

2.4 Waarom reorganiseren?

De Tweede Kamer en een aantal betrokken maatschappelijke organisaties hebben, als gevolg van een aantal crises en incidenten op het gebied van de voedselveiligheid en in lijn met de Europese ontwikkelingen op dit gebied, sterk aangedrongen op het ontstaan in Nederland van één krachtige organisatie op het gebied van voedsel- en productveiligheid die de integrale verantwoordelijkheid zou dragen voor zowel het toezicht als voor risicobeoordeling en risicocommunicatie. Doel van deze organisatie zou moeten zijn om consumenten en burgers een blijvend, hoog niveau van (voedsel)veiligheid te bieden.

Als vervolg hierop is op 10 juli 2002 de Voedsel en Waren Autoriteit formeel ingesteld²⁰.

Internationale ontwikkelingen en context

De vorming en taken van de VWA moeten mede worden gezien in het licht van de Europese context. De wet- en regelgeving op het VWA werkterrein vindt sinds jaren zijn oorsprong in Brussel. Een groot deel van het toezicht dat de VWA uitvoert is gebaseerd op EU wet- en/of regelgeving.

Verder is de Europese Voedselveiligheid Autoriteit (EFSA) opgericht en in ontwikkeling. Deze EU-organisatie heeft de opdracht op het gebied van onderzoek en wetenschap een coördinerende en gezaghebbende functie te ontwikkelen, zorg te dragen voor goed gewogen interpretaties van wetenschappelijke kennis en een eenduidige beoordeling van risico's.²¹

De organisatieaanpassingen moeten leiden tot:

- Het boeken van efficiëntiewinst, waarbij de VWA er nadrukkelijk naar streeft om bij de invullingen van de bestaande taakstellingen de primaire processen geheel te ontzien. De bezuinigingen zullen vooral worden gezocht in: minder management, minder bedrijfsvoering en minder overige overhead;

²⁰ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 8

²¹ Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 9

- Een flexibelere en bredere inzet van de organisatie en de mensen, zowel kwantitatief als kwalitatief (in verband met voortdurende prioriteitverschuivingen);
- De gewenste positionering van de 'onafhankelijke wetenschappelijk gefundeerde risicobeoordeling' (wetsvoorstel Onafhankelijkheid risicobeoordeling Voedsel en Waren Autoriteit);
- Algemeen: Een optimale aansluiting bij de primaire processen, de producten en hun samenhang²².

²² Organisatiebesluit VWA 2006, pagina 10

Hoofdstuk 3 Dienstkledingbeleid VWA

In dit hoofdstuk is de huidige situatie ten aanzien van de dienstkledingprocessen van de VWA/KvW en de VWA/RVV beschreven. De gegevens zijn op verschillende manieren verkregen. Ten eerste is gebruik gemaakt van interne documenten. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen uit het gehele dienstkledingproces. Als laatste zijn verschillende vragenlijsten onder de medewerkers van de VWA/KvW en de VWA/RVV rondgestuurd. De resultaten van de vragenlijsten zijn in dit hoofdstuk verwerkt.

Paragraaf 3.1 beschrijft het dienstkledingbeleid van de VWA/KvW. In paragraaf 3.2 staat het dienstkledingbeleid van de VWA/RVV centraal. Tenslotte geeft paragraaf 3.3 een beschrijving van de huidige dienstkledingleveranciers van de VWA/KvW en de VWA/RVV.

Alle resultaten van de vragenlijsten zijn in de aparte bijlage vragenlijsten te vinden. In bijlage 15 is een samenvatting te vinden.

3.1 Dienstkledingbeleid VWA/KvW

Bij de VWA/KvW is naast het hoofdkantoor sprake van vijf regio's. In 2003 maakten 564 medewerkers gebruik van dienstkleding²³. Er zijn twee soorten functies die gebruik maken van dienstkleding; medewerkers die in het laboratorium werken en medewerkers van de buitendienst.

Er is vanuit de Algemene Directie geen dienstkledingbeleid opgesteld. Er zijn wel voorschriften opgesteld met betrekking tot het dragen van dienstkleding gedurende de uit te voeren werkzaamheden. Daarnaast bestaan er procedures ten aanzien van het inkopen van producten en diensten. Deze procedures zijn op intranet te vinden. De totale kosten met betrekking tot dienstkleding over 2004 bedragen circa € 100.000,- (opgave VWA/KvW - voor een gedetailleerde opgave wordt verwezen naar bijlage 7). Dit zijn de kosten van alle regio's.

3.1.1 Algemeen

In iedere regio zijn medewerkers werkzaam voor zowel de buitendienst als in het laboratorium. In totaal zullen vanaf 1 januari 2006 circa 730 medewerkers gebruik maken van dienstkleding bij de VWA/KvW. Het aantal dienstkledinggebruikers dat bij de Algemene Directie bekend is bedraagt circa 550 en ligt dus beduidend lager. Het aantal medewerkers dat zich per regio bezig houdt met het dienstkledingproces ligt gemiddeld op 2,4 medewerkers. Het dienstkledingproces is per regio verschillend geregeld en de betrokken medewerkers hebben per regio verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bij geen van de regio's formeel vastgelegd.

De hoofden B&O en de directeurs van de regio's hebben de bevoegdheid om een contract af te sluiten. Dit geldt overigens op regioniveau tot een bedrag van € 7.000,-. Indien het bedrag hoger ligt, wordt er geïnventariseerd of er op centraal niveau schaalvoordelen te behalen zijn. Indien dit het geval is, wordt het hoofdkantoor in Den Haag ingeschakeld²⁴. De dienstkleding wordt op de locaties op verschillende manieren geleverd, op naam, op maat of een combinatie van beide. Er is bij de meeste hoofden B&O niet helemaal duidelijk of er wel of geen voorschriften bestaan ten aanzien van het gebruik van dienstkleding gedurende de uit te voeren werkzaamheden. Slechts één hoofd B&O weet waar deze voorschriften te vinden zijn.

²³ Uitgangspunten eindformatie VWA in fte, bron VOBVWA 2006, 2 februari 2005

²⁴ AOF01-WV104.V01, AOF01-WV105.V01 – procedures inkoop

In totaal heeft de VWA/KvW circa 1.750 kledingstukken in gebruik. Een klein aantal van de hoofden B&O geeft aan dat de soorten en/of hoeveelheid van de af te nemen producten en diensten in de toekomst zal veranderen door de fusie met de VWA/RVV. In één regio zijn de kledingkasten eigendom van de leverancier. Bij de overige vier regio's zijn de kledingkasten eigendom van de VWA/KvW of zijn er geen kledingkasten aanwezig.

3.1.2 Dienstkleding

In deze paragraaf zijn de knelpunten, de sterke punten en de verbeterpunten van de dienstkleding beschreven.

De meest voorkomende knelpunten van de dienstkleding zijn:

- Te weinig dienstkleding;
- Te weinig bescherming (voor de werkzaamheden).

De meest voorkomende goede punten van de dienstkleding zijn:

- Voldoende bescherming/veiligheid;
- Voldoende beschikbaar/voorraad;
- Schone kleding;
- Goed / voldoende assortiment.

Als verbeterpunten worden genoemd:

- Meer keus bij de labjassen;
- Kledingkasten schoon laten maken door de leverancier;
- Per jas of broek ingeseald.

Als aandachtspunten voor een volgende aanbesteding worden gegeven:

- Meer keus in maat en model;
- Rekening houden met de individuele wensen van de medewerkers;
- Beschikbare aantal kledingstukken;
- Jassen gemaakt van katoen.

3.1.3 Contracten

In totaal zijn er voor de regio's van de VWA/KvW in totaal zes contracten afgesloten op het gebied van dienstkleding. Van deze zes contracten zijn er vijf afgesloten met Berendsen. Vier van de zes contracten kunnen in ieder geval vroegtijdig worden beëindigd. In bijlage 8 is een overzicht te vinden van de afloopdata van de contracten. In één of twee contracten zijn ook niet-dienstkleding gerelateerde producten opgenomen.

Binnen de diverse regio's ondervindt men geen problemen met de leveranciers; alle afspraken worden door de leveranciers nagekomen en de communicatie met de leverancier(s) is naar wens.

Er blijkt vanuit de hoofden B&O over het algemeen geen interesse te zijn voor een departementale of interdepartementale aanbesteding. De grote omvang wordt hier als argumentatie gegeven.

De hoofden B&O hebben de volgende aandachtspunten gegeven voor de nieuwe aanbesteding:

- Verschillende jassen voor de buitendienst en het laboratorium, materiaal van de jassen;

- Uit kostenoverweging is het beter de kleding niet te leasen maar te kopen en per gewassen kledingstuk te betalen;
- Er moet hier absoluut geen nieuwe aanbesteding voor plaatsvinden, wanneer deze problematiek centraal geregeld moet worden, betekent dan dat werkelijk alles centraal geregeld moet worden;
- Elk kledingstuk verpakt in plastic;
- Service en kwaliteit.

3.1.4 Dienstkledingproces

Deze paragraaf geeft de knelpunten en de sterke punten in het dienstkledingproces weer.

Door de hoofden B&O zijn de onderstaande problemen aangegeven ten aanzien van het dienstkledingproces:

- Afhankelijkheid verbruik;
- Opslag en beheer;
- Overzicht, financieel en gebruikers.

Door de hoofden B&O zijn de onderstaande sterke punten aangegeven ten aanzien van het dienstkledingproces:

- Leverancier van huurgoed!;
- Eenvoud.

3.1.5 Financieel proces

Bij het merendeel van de regio's krijgt men per kwartaal drie facturen. Zij zijn tevreden over dit aantal. Het hoofd B&O van één regio geeft aan dat zij te veel facturen krijgen, zes facturen per kwartaal.

Verder zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld en zijn er geen problemen met betrekking tot de facturen.

Een aandachtspunt met betrekking tot de facturen bij de nieuwe aanbesteding is om een differentiatie aan te brengen naar de buitendienst en het laboratorium.

3.1.6 Gebruikers van dienstkleding VWA/KvW

Alle gebruikers geven aan dat zij de dienstkleding altijd schoon van de leverancier ontvangen. Daarnaast heeft geen enkele gebruiker van dienstkleding ooit te maken (gehad) met schade aan dienstkleding bij de levering van de dienstkleding. Er wordt door de medewerkers voornamelijk gebruik gemaakt van labjassen. Het aantal kledingstukken dat de gebruikers tot hun beschikking hebben, komt goed overeen met het benodigde aantal kledingstukken. De tijd die de medewerkers van hun totale werkweek dienstkleding dragen ligt tussen de 50% en de 90%. Alle gebruikers geven aan dat de dienstkleding comfortabel zit en voldoet aan de hygiëne-eisen. Eén gebruiker van dienstkleding geeft aan dat de dienstkleding niet geschikt is voor de uit te voeren werkzaamheden. Er komen vaak gaten en vlekken in de jas door het gebruik van zuur in het laboratorium.

De gebruikers zijn goed op de hoogte van de voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding. Een kleine meerderheid weet daarnaast ook waar deze voorschriften zijn vastgelegd. De voorschriften worden goed opgevolgd en zijn ook goed op te volgen. Er wordt als verbeterpunt aangegeven dat er rekening moet worden gehouden met de voorschriften die er gelden op het bedrijf waar de medewerkers van

de buitendienst inspecties uitvoeren of monsters nemen. Een overgroot deel geeft aan dat zij een embleem van de VWA op de dienstkleding niet van belang vinden.

Over het algemeen zijn de gebruikers van dienstkleding tevreden en ervaren zij weinig tot geen problemen in het dienstkledingproces.

De dienstkleding wordt één maal per week gewassen. Het merendeel van de gebruikers geeft aan dat zij deze frequentie genoeg vinden.

De gebruikers zijn tevreden over de kledingkasten. Een aandachtspunt is dat de kledingkasten niet met regelmaat worden schoongemaakt door de leverancier.

De gebruikers zijn tevreden over de codering van de dienstkleding.

3.2 Dienstkledingbeleid VWA/RVV

Naast het hoofdkantoor in Den Haag heeft de VWA/RVV vier kringen en een Centraal Laboratorium. De kringen zijn verder verdeeld in districten en teams. In totaal zijn er op alle locaties van de VWA/RVV 755 medewerkers die dienstkleding gebruiken²⁵ (op 1 januari 2005). Op 1 januari 2006 zullen er nog circa 637 medewerkers dienstkleding gebruiken. Bij dit aantal dienstkledinggebruikers is nog geen rekening gehouden met de medewerkers die overgaan naar de BVKDS in verband met de PM-bandkeuring.

3.2.1 Algemeen

Er is vanuit de Algemene Directie geen dienstkledingbeleid opgesteld. In de functieomschrijvingen van de medewerkers worden alleen taken omschreven.

Daarnaast zijn er ook geen voorschriften vastgelegd voor het gebruik van dienstkleding tijdens de uit te voeren werkzaamheden. Op intranet behoort de link naar de procesbeschrijving van inkoop te staan. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is gebleken dat deze link niet werkt. Onbekend is vanaf wanneer deze link niet meer werkt.

De kringen zijn niet goed op de hoogte van de inkoop procesbeschrijving. Tot een bedrag van € 5.000,- zijn de directeur, de plaatsvervangend directeur en de adjunct directeur van de kringen bevoegd om een contract af te sluiten. Indien het bedrag van de uit te besteden dienst hoger ligt dan € 5.000,- horen zij de Algemene Directie in te schakelen²⁶.

De totale kosten met betrekking tot dienstkleding over het jaar 2004 bedragen circa € 1.200.000,- (opgave VWA/RVV - voor een gedetailleerde opgave wordt verwezen naar bijlage 9). Dit zijn de kosten van de hele VWA/RVV, zowel van de reguliere als van de niet-reguliere dienstkleding.

Per kring verschilt het aantal medewerkers dat zich bezig houdt met het dienstkledingproces. De volgende taken komen bij de meeste kringen terug:

- Bestellen;
- Coördineren;
- Fungeren als contactpersoon.

Deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn alleen in kring West formeel vastgelegd.

De HBB'ers zijn redelijk tevreden over de informatie- en communicatievoorziening vanuit de Algemene Directie van de VWA/RVV. Er wordt aangegeven dat er nauwelijks communicatie plaatsvindt. Daarnaast is een deel van de HBB'ers van mening dat zij te weinig zijn betrokken in de vorige aanbestedingsprocedure van dienstkleding.

²⁵ Verloop bezetting keuringsassistenten, emailbericht d.d. 7 december 2004 van drs. B. Oolgaard aan mr. R.H.M. Luijckx.

²⁶ Procesbeschrijving inkoop

Er doen zich geen problemen voor met betrekking tot de logistiek. Het merendeel van de HBB'ers vindt een gezamenlijk beleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst.

Als goede punten van de managementinformatie worden genoemd dat het overzichtelijk is en als de kring een ander overzicht wil, Initial Hokatex dit ook levert. Als negatieve punten worden genoemd dat het te detaillistisch, te onoverzichtelijk en te bewerkelijk is. Als verbeterpunten voor de managementinformatie is genoemd dat de kringen ook inzicht moeten krijgen over de hoeveelheid kleding die in gebruik is. Verder dient de managementinformatie meer afgestemd te worden op de door de VWA/RVV gevraagde managementinformatie. De managementinformatie hoort makkelijk leesbaar en controleerbaar te zijn.

Het merendeel van de HBB'ers is tevreden over het periodieke overleg met Initial Hokatex. Verder zijn ook de meeste HBB'ers tevreden over de communicatie met Initial Hokatex. De faxmutatieformulieren worden op één kring gebruikt. Bij de rest van de kringen worden de mutaties via de e-mail geregeld.

3.2.2 Dienstkleding

Het merendeel van de gebruikers vindt de dienstkleding comfortabel, geschikt voor de door hen uit te voeren werkzaamheden en is van mening dat de dienstkleding voldoet aan de hygiëne-eisen. De gebruikers zijn tevreden over de codering van de dienstkleding.

Een sterk punt van de dienstkleding is dat het functioneel is en aan de hygiëne-eisen voldoet.

Knelpunten met betrekking tot de dienstkleding zijn: jassen zijn te lang, zakken zijn niet functioneel, verbeterpunten worden slecht gecoördineerd, er zit geen hoofddeksel in het pakket en de kledingkasten zijn te klein.

3.2.3 Contracten

De VWA/RVV heeft momenteel twee raamovereenkomsten afgesloten op het gebied van dienstkleding. De reguliere dienstkleding wordt geleverd door Initial Hokatex.

De VWA/RVV zal in ieder geval tot 1 januari 2006 gebruik maken van de raamovereenkomst met Initial Hokatex. De VWA/RVV heeft de mogelijkheid om gebruik te maken van een tweede optiejaar. De ondertekeningdata van de service level agreements zijn te vinden in bijlage 10. De soorten dienstkledingstukken hebben allemaal een minimale gebruikperiode. Indien de dienstkleding binnen deze gebruikperiode wordt ingeleverd, dient de VWA, wanneer het meer dan 25% van de oorspronkelijke aanschaf uit het verleden bedraagt, hiervoor een boete te betalen. Een vermindering van aantal medewerkers heeft dus lang niet altijd een besparing tot gevolg.

Een aantal diagrammen over de hoeveelheid afgenomen dienstkleding van de VWA/RVV over het eerste kwartaal van 2005 zijn te vinden in de bijlagen 11 en 12.

Voor de dienstkleding die tijdens de reguliere dierziektebestrijding wordt gebruikt en voor de niet-reguliere dienstkleding (ten tijde van crisis) heeft de VWA/RVV een raamovereenkomst afgesloten met AUV Dierenartsencoöperatie. Deze raamovereenkomst heeft de VWA/RVV reeds opgezegd en de einddatum zal als gevolg hiervan juni 2006 zijn. De AUV heeft een voorraad bestemd voor de VWA/RVV. Deze dienstkleding wordt éénmalig gebruikt en daarna vernietigd. De producten zullen,

indien nodig, door de AUV naar de benodigde plaats worden vervoerd. Meer informatie over de raamovereenkomst met AUV is te vinden in bijlage 13.

Twee kringen hebben een kopie van de raamovereenkomst die met Initial Hokatex is afgesloten en zijn op de hoogte van de overeengekomen afspraken. Voor de anderen is het lastig aan te geven of de service binnen de afgesproken kaders wordt afgenomen en of de afspraken worden nagekomen.

Er zijn twee kringen die buiten de raamovereenkomsten met Initial Hokatex en AUV Dierenartsencoöperatie nog één of meerdere contracten hebben afgesloten op het gebied van dienstkleding. Zo is aangegeven dat er schoeisel wordt afgenomen van Groeneveld, Niemeijer en Maburein. Ook worden doorwerkjassen, bodywarmers en dergelijke van Groeneveld afgenomen.

In alle afgesloten contracten zijn ook niet-dienstkleding gerelateerde producten opgenomen. Alle HBB'ers geven ook aan de voorkeur te hebben om niet-dienstkleding gerelateerde producten in de dienstkledingcontracten op te nemen.

Zowel de afname van de soorten producten en diensten als de hoeveelheid zal in de toekomst veranderen door de overdracht van de bandkeuring PM roodvlees en de fusie met de VWA/KvW tot de VWA.

Als verbeterpunten voor de contractbeheerder worden genoemd:

- De belanghebbenden er meer bij betrekken, verder kijken dan alleen financieel;
- Zakelijker en harder opstellen richting de leverancier.

Aandachtspunten nieuwe aanbesteding:

- Rekening houden met de wensen van de gebruikers;
- Goede flexibiliteit aantal kledingstukken, juiste aantallen op de juiste plek, makkelijke facturatie;
- Contract in het voordeel van de VWA, dienstbaarheid leverancier, afspraak=afpraak, flexibeler;
- Prijs-kwaliteit verhouding;
- Managementinformatie: inzicht in aantal kleding in gebruik, afstemmen op de gevraagde managementinformatie.

Het merendeel van de HBB'ers geeft aan dat zij een departementale of interdepartementale aanbesteding niet wenselijk vinden omdat het dan te grootschalig en te tijdrovend wordt. Daarnaast wordt aangegeven dat de diensten te verschillende dienstkleding hebben. Als argumentatie voor een departementale of interdepartementale aanbesteding wordt gegeven dat de kosten lager zullen zijn en er synergetische verschijnselen zullen optreden.

3.2.4 Dienstkledingproces

In deze paragraaf zijn de knelpunten en de sterke punten in het dienstkledingproces beschreven.

Knelpunten in het dienstkledingproces:

- Hoeveelheid: te weinig of te veel kleding;
- Logo: niet aanwezig op dienstkleding, nauwelijks herkenbaarheid en uniformiteit;
- Facturatie: onduidelijk en te veel in aantal;
- Controle: niet aanwezig door de VWA/RVV op aanvoer en afvoer;

- Inname: niet gebruikt materiaal wordt niet ingenomen.

Sterke punten in het dienstkledingproces:

- Bezorging/bewassing;
- Leverancier: goede communicatie en goede service;
- Voorraad: nooit te kort;
- Dienstkleding: functioneel, hygiëne.

3.2.5 Financieel proces

Het aantal facturen per kring verschilt van één factuur tot 75 facturen. De helft van de HBB'ers geeft aan dat het aantal facturen te veel is. De meeste kringen vinden de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld. Er zijn wel een aantal knelpunten. Een prijsstijging die niet bekend is, het is onduidelijk wanneer mutaties hebben plaatsgevonden en de controle is lastig door een onduidelijke contractstructuur.

Verbeterpunten facturen:

- Directe relatie tussen prijs en hoeveelheid;
- Vermindering aantal facturen.

3.2.6 Gebruikers van dienstkleding VWA/RVV

Het Centraal Laboratorium in Wageningen is de mogelijkheid gegeven om zowel de vragenlijsten voor de HBB'er als voor de gebruikers in te vullen. Op deze locatie zijn helaas geen van beide vragenlijsten ingevuld en daardoor zijn de gebruikers van het Centraal Laboratorium niet meegenomen.

De gebruikers ervaren over het algemeen weinig problemen in het dienstkledingproces. Wat betreft de dienstkleding zelf zijn er wel een aantal punten die verbeterd kunnen worden.

De dienstkleding wordt over het algemeen schoon door de leverancier aangeleverd. Het aantal wasbeurten is ook voldoende. Daarnaast geeft het merendeel van de gebruikers aan dat zij nooit schade hebben gesignaleerd aan de dienstkleding bij binnenkomst van Initial Hokatex.

Het percentage dat de medewerkers van hun gehele werkweek gebruik maken van dienstkleding is heel divers en ligt tussen de 20% en 100%.

Een meerderheid van de gebruikers van dienstkleding geeft aan dat zij de voorkeur geven aan confectiekleding omdat dat de beschikbaarheid van de dienstkleding ten goede komt, men er tevreden over is (in de huidige situatie) en uit kosten oogpunt. Confectiekleding is kleding die in grote hoeveelheden volgens vaststaande maten wordt gemaakt²⁷. Een argument voor het willen van dienstkleding op maat gemaakt, is een betere pasvorm.

Een kleine meerderheid geeft aan dat er wel onderscheid gemaakt dient te worden tussen een dienstkledingpakket voor de zomer en een dienstkledingpakket voor de winter. Het is hier vooral afhankelijk van de soort werkzaamheden die worden uitgevoerd, de omgeving en de klimatologische omstandigheden waarin deze werkzaamheden worden uitgevoerd.

Het overgrote deel van de gebruikers geeft aan dat zij een embleem van de VWA op de dienstkleding wenselijk achten. Daarnaast vindt een kleine meerderheid dat er geen

²⁷ Van Dale woordenboek

voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding dienen te worden opgesteld.

Op een aantal locaties wordt geen gebruik gemaakt van kledingkasten (van een leverancier). Er zijn weinig knelpunten met betrekking tot de gebruikte kledingkasten.

Een kleine meerderheid geeft aan dat zij weten bij wie zij terecht kunnen met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding.

3.3 Huidige leveranciers

In deze paragraaf worden de resultaten van de vragenlijsten van de dienstkledingleveranciers Berendsen en Initial Hokatex besproken.

3.3.1 Berendsen

Berendsen geeft aan dat zij in de huidige situatie bijna geen problemen ervaart met de VWA/KvW. Het enige probleem is dat er momenteel veel 'oude' typen kledingstukken in omloop zijn. Berendsen kan hierdoor niet snel een goede vervanging inzetten. Dit kan opgelost worden door te kiezen voor het standaard Berendsen pakket.

Een sterk punt is dat Berendsen Textiel Service BV met een Europese dekking alle filialen kan bedienen. Hierdoor kan Berendsen kleding inzetten en reinigen. Een ander voordeel is dat door middel van het huurconcept de VWA/KvW een vast bedrag per maand betaalt met een volledige service zonder veel te investeren.

Berendsen geeft als verbeteradvies dat moet worden gekozen voor het standaard Berendsen kledingpakket en dat centrale afspraken gemaakt moeten worden met één aanspreekpunt.

De locaties krijgen van Berendsen (gemiddeld) drie facturen per kwartaal. Deze facturen worden door de locaties meestal binnen 30 dagen betaald.

Mogelijkheden/contractvormen

Berendsen geeft aan dat er vier mogelijkheden, en eventuele contractvormen, mogelijk zijn voor de VWA.

Leasen van kleding met all-in service

Voordeel: Altijd juiste kleding op voorraad, hoog serviceniveau, prijs per kledingstuk per week. Nooit te veel want Berendsen heeft voorraad. Kleding mag gratis gemuteerd worden (indien drager andere maat wilt dan ruilt Berendsen dit gratis om). Geen investeringskosten.

Nadelen: Deze overeenkomst wordt afgesloten voor enkele jaren.

Leasen van kleding met vaste huurprijs en wasprijs

Voordeel: Dezelfde voordelen als bij het leasen van kleding met all-in service. Dit is interessant indien het inleverpercentage laag is.

Nadeel: Deze overeenkomst wordt afgesloten voor enkele jaren.

Wassen van eigen goed

Voordeel: De organisatie betaalt alleen als kledingstukken daadwerkelijk worden gewassen.

Nadeel: Grote investering. Reparatie zelf betalen. Grote voorraad nodig. Interne capaciteit voor het managen van het proces.

Alles bespreekbaar

Alle mogelijke mengvormen van bovengenoemde contractvormen zijn bespreekbaar.

Berendsen en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Berendsen Textiel Service BV heeft eigen fabrieken in Estland. Hier is geen kinderarbeid. Oude kleding gaat naar een lompenboer voor poetslappen. De fabrieken van Berendsen maken gebruik van natuurlijke bronnen en hergebruiken hun energie/warmte van de machines. Vestiging Klarenbeek heeft onlangs een prijs gekregen voor het laagste energie gebruik van alle wasserijen in Nederland.

3.3.2 Initial Hokatex

Initial Hokatex ondervindt in de huidige situatie weinig grote problemen. Als voorbeeld van kleine problemen worden genoemd dat op een locatie van kring West de kledingkasten ook voor privé-doeleinden gebruikt worden. Daarnaast wordt op een locatie van kring Zuid de kleding onbeheerd buiten gezet. Verder worden de faxmutatieformulieren niet gebruikt.

Normaal genomen duurt de implementatie van een raamovereenkomst en de service level agreements drie tot zes maanden. Doordat de kringen uiteindelijk meer zeggenschap kregen, heeft de implementatie bij de VWA/RVV een veel langere tijd geduurd. Soms worden interne problemen bij Initial Hokatex neergelegd. De medewerking en de contacten zijn zowel centraal als regionaal goed. De communicatie met de VWA/RVV wordt door Initial Hokatex als goed ervaren. De interne communicatie binnen de VWA/RVV loopt niet altijd goed waardoor kleine problemen ontstaan.

Momenteel krijgen de kringen van Initial Hokatex gemiddeld 100 facturen per maand. De oorzaak van dit hoge aantal facturen ligt vooral bij de (vertraagde) implementatie waardoor twee systemen door elkaar heen lopen. Initial Hokatex geeft aan dat het in de toekomst haalbaar is om per kring 10 (verzamel)facturen per maand aan te leveren. De facturen worden door de kringen redelijk op tijd betaald. Initial Hokatex geeft wel aan dat dit zeker nog verbeterd kan worden. Ten aanzien van een volgende aanbestedingsprocedure geeft Initial Hokatex als verbeterpunt aan dat het belangrijk is dat de VWA van tevoren goed bedenkt wat de organisatie wil. Gedurende de aanbestedingsprocedure is het noodzakelijk dat er intern al duidelijkheid is, bijvoorbeeld over de soort dienstkleding die gebruikt gaat worden. Verder kan de interne communicatie bij de VWA/RVV verbeterd worden zodat op ieder niveau de medewerkers op de hoogte zijn van de door hun benodigde informatie. In de raamovereenkomst moeten de kaders duidelijk vastgelegd worden. Verdere invulling kan meer open zijn zolang men redelijk blijft.

Mogelijkheden/contractvormen

Initial Hokatex geeft aan dat er drie mogelijkheden, en eventuele contractvormen, zijn voor de VWA.

Koop en wassen in eigen beheer

Nadelen: Slecht/niet te beheersen, geen kwaliteitsbewaking, geen toetsing, ontbreken van de kennis en kunde van een leverancier, reparatie en vermaak, waarborging reiniging over wasproces, kosten en processen, extra belasting van het milieu → meer watergebruik, meer wasmiddel.

Zelf dienstkleding aanschaffen, wassen door leverancier

Nadelen: Geen core-business van de VWA/RVV, ontbreken van kennis en kunde van de leverancier bij de koop van dienstkleding.

Totale uitbesteding

Voordelen: Totale kwaliteit en continuïteit, hele proces door leverancier gemanaged, leverancier beschikt over de benodigde kennis en kunde, de barcode zorgt voor informatievoorziening, minder milieubelasting → minder watergebruik, hergebruik water, minder belasting van middelen, terugwinning energie.

Initial Hokatex en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Initial Hokatex sluit met iedere toeleverancier een contract af waar zij zich verplichten tot de gedragscode van de Social Accountability²⁸. Op iedere locatie van Initial Hokatex is een KAM-medewerker werkzaam die zich bezig houdt met de kwaliteit, arbo en milieu.

In het wasproces wordt, zoals eerder vermeld, op diverse manieren rekening gehouden met het milieu:

- Het verminderen van het waterverbruik;
- Het hergebruiken van water;
- Het gebruiken van zo min mogelijk (was)middelen;
- Het afvalwater wordt geneutraliseerd en is daardoor mild;
- Het terugwinnen van energie.

De kleding die niet meer gebruikt wordt, wordt verkocht en hergebruikt als lorre. Indien er automaten kapot zijn, worden de goede onderdelen eruit gehaald zodat deze hergebruikt kunnen worden.

3.3.3 Openbare aanbesteding

De VWA volgt voor de dienstkleding een openbare aanbesteding. De VWA publiceert een bestek met wensen en eisen ten aanzien van de dienstkleding en het dienstkledingproces. Potentiële leveranciers brengen een schriftelijke offerte uit op dit bestek. Uit deze offertes wordt door de VWA de leverancier geselecteerd die het best aan de door de VWA gestelde wensen en eisen voldoet. Deze leverancier wordt de opdracht gegund en voert de opdracht uit.

Hieruit blijkt dat de VWA afhankelijk is van de offertes die worden uitgebracht. De VWA kan bij een objectieve beoordeling geen invloed uitoefenen op de keuze van de leverancier die uiteindelijk de opdracht wordt gegund.

Als we kijken naar het implementatieproces, zal de voorkeur wat mij betreft bij Initial Hokatex liggen. De VWA/KvW neemt ruim 4% van de totale dienstkleding van de VWA af bij Berendsen. De VWA/RVV neemt ruim 76% van de totale dienstkleding van de VWA af bij Initial Hokatex. Initial Hokatex heeft al een wat langere geschiedenis met de VWA/RVV. Voor de laatste aanbesteding van dienstkleding nam de VWA/RVV ook al dienstkleding af bij Initial Hokatex. Initial Hokatex kan de grote hoeveelheden en het ingewikkelde logistieke proces aan en is daar al bekend mee. De Major Account Manager van Initial Hokatex is bekend met de veelvoorkomende problemen bij de verschillende locaties van de VWA/RVV en de medewerkers van de VWA/RVV zijn bekend met de Major Account Manager van Initial Hokatex.

²⁸ <http://www.ivambv.uva.nl/producten/product19.htm> (07-04-2005)

Hoofdstuk 4 Adviezen

Er dient een VWA-breed dienstkledingbeleid te komen. Alle betrokkenen uit het dienstkledingproces, inclusief de gebruikers van dienstkleding, nemen hun eigen gewoontes en ervaringen mee uit de huidige situatie. In de toekomst zullen er voor iedere betrokkene bepaalde zaken veranderen. Als er een dienstkledingbeleid wordt opgesteld, weet iedereen wat zij van wie in welk tijdsbestek kunnen verwachten, maar ook welke rol zij zelf in dit proces hebben. Veel onduidelijkheden worden op deze manier weggenomen.

Kwaliteit moet worden geborgd door middel van regels, procedures en instructies²⁹.

In dit beleid dienen de volgende zaken in ieder geval vastgelegd te worden:

- Procesbeschrijving;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse betrokkenen uit het dienstkledingproces;
- Aanspreekpunt waar de gebruikers met klachten en/of vragen over dienstkleding terecht kunnen;
- Voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding gedurende de uit te voeren werkzaamheden;
- Sancties indien voorschriften en procedures niet worden nageleefd.

In bijlage 26 is een opzet van het dienstkledingbeleid te vinden.

In dit hoofdstuk worden, naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek, adviezen gegeven. De adviezen zijn ingedeeld in vier categorieën. Paragraaf 4.1 beschrijft de adviezen ten aanzien van de dienstkleding. Daarna geef ik in paragraaf 4.2 adviezen ten aanzien van de nieuwe raamovereenkomst. De adviezen voor het dienstkledingproces zijn in paragraaf 4.3 te vinden. Tenslotte geef ik in paragraaf 4.4 adviezen ten aanzien van het financiële proces.

4.1 Dienstkleding

Deze paragraaf beschrijft de adviezen ten aanzien van de dienstkleding.

4.1.1 Definitie dienstkleding omschrijven

Gedurende het hele onderzoeksproces is duidelijk geworden dat de definitie van “dienstkleding” van persoon tot persoon en van afdeling tot afdeling verschilt, zodat niet duidelijk is welke producten en/of diensten precies onder dienstkleding kunnen worden ingedeeld. De VWA dient eerst te beschrijven welke producten en diensten de organisatie onder dienstkleding verstaat. Deze begripsomschrijving dient vervolgens VWA-breed gebruikt te worden. Dit zorgt voor uniformiteit binnen de organisatie.

4.1.2 Dienstkleding op maat aanschaffen

Er zijn voor het kopen of leasen van dienstkleding twee mogelijkheden, namelijk dienstkleding op naam (per medewerker op maat gemaakt) en dienstkleding op maat (confectiekleding).

Dienstkleding op naam heeft als voordeel dat de leverancier gedetailleerde managementinformatie kan leveren. De VWA kan dan sneller inspelen op ontwikkelingen.

Dienstkleding op maat heeft als voordeel dat er minder dienstkleding nodig is. Dit kan zorgen voor een aanzienlijke kostenbesparing.

Dienstkleding op naam is een goede optie indien de afdeling H&FZ de gedetailleerde managementinformatie intensief gebruikt om een sturende rol te vervullen. Naar mijn

²⁹ Kwaliteitsmanagement in beweging, pagina 58

idee zijn de processen binnen de VWA er niet op ingericht dat de gedetailleerde informatie een meerwaarde kan bieden, afgezet tegen de extra kosten die dienstkleiding op naam met zich meebrengt. Wil het een meerwaarde kunnen bieden, dient de VWA binnen een korte tijd zo veel te veranderen in de bedrijfsvoering dat dit naar mijn mening niet haalbaar is.

Daarnaast wordt met het inkoopbeleid van de LNV, waar mogelijk, een kostenbesparing nagestreefd. Door te kiezen voor dienstkleiding op maat bespaart de VWA op de kosten voor dienstkleiding.

Advies is om bij de nieuwe raamovereenkomst over te gaan op dienstkleiding op maat. Uit gesprekken met verschillende betrokkenen is gebleken dat dienstkleiding op maat in vergelijking met dienstkleiding op naam een aanzienlijke besparing op kan leveren. Verder is uit de resultaten van de vragenlijsten gebleken dat de meeste gebruikers van dienstkleiding tevreden zijn over dienstkleiding op maat. Voor de medewerkers met erg afwijkende maten wordt wel de mogelijkheid geboden om dienstkleiding op naam te krijgen. Dit komt omdat er naast het kostenaspect ook rekening moet worden gehouden met de veiligheid van de medewerkers en de hygiëne tijdens de werkzaamheden.

4.1.3 Aantal dienstkleidinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren

Het in dit onderzoek naar voren gebrachte aantal dienstkleidinggebruikers is niet realistisch omdat er gedurende dit onderzoek te veel dingen onbekend zijn zoals bijvoorbeeld het huidige aantal dienstkleidinggebruikers en het aantal dienstkleidinggebruikers dat door de PM-bandkeuring vanaf 2006 niet meer bij de VWA werkzaam zal zijn.

Daarnaast dient er rekening te worden gehouden met verschillende ontwikkelingen. Zo werd in paragraaf 2.1.7 de arbeidsmarkttrend al vermeld, dat de personeelssterkte zal dalen. Daarnaast hebben situaties zoals staat beschreven in bijlage 24 ook invloed op het aantal dienstkleidinggebruikers binnen de VWA.

Om de nieuwe raamovereenkomst op het goede aantal gebruikers van dienstkleiding toe te kunnen passen, is het noodzakelijk dat de VWA gedurende 2005 vaststelt hoeveel medewerkers vanaf 1 januari 2007 per locatie gebruik zullen maken van dienstkleiding (d.d. mei 2005 was dit nog niet bekend).

Bij de nieuwe aanbesteding dient de VWA de keuze te maken welke dienstkleiding in de toekomst gebruikt wordt. Hierbij moet in ieder geval rekening gehouden worden met de samenstelling (bijvoorbeeld: wel of geen onderscheid in zomer- en winterdienstkleidingpakket), de functionaliteit, de veiligheid, het draagcomfort, de hygiëne en de representativiteit.

Verder is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de diverse knelpunten, sterke punten en aandachtspunten die tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De resultaten van de vragenlijsten zijn te vinden in de aparte bijlage vragenlijsten.

4.2 Raamovereenkomst dienstkleding

Deze paragraaf beschrijft de adviezen ten aanzien van de nieuwe raamovereenkomst.

4.2.1 Op te nemen wensen en eisen in bestek inventariseren

Mogelijkheden niet-dienstkleding gerelateerde producten

Het advies aan de VWA is om te inventariseren of het wenselijk is om ook niet-dienstkleding gerelateerde producten zoals handdoeken en poetsdoeken in de raamovereenkomst op te nemen. Het opnemen van niet-dienstkleding gerelateerde producten en/of diensten kan schaalvoordelen met zich meebrengen. Of de VWA nu besluit om wel of geen niet-dienstkleding gerelateerde producten in de raamovereenkomst op te nemen, in het bestek dient de mogelijkheid te worden opgenomen om eventueel niet-dienstkleding gerelateerde producten toe te voegen aan het assortiment.

Indien er ook niet-dienstkleding gerelateerde producten in dezelfde raamovereenkomst worden opgenomen is het belangrijk dat er wel voor wordt gezorgd dat de kosten onder verschillende 'kostensoorten' worden geboekt. Dit zorgt voor openheid en transparantie. Ook kan zo makkelijker worden gekeken naar grote verschillen in afname en kunnen eventuele sturende acties vanuit de afdeling H&FZ daarop volgen.

Wensen en eisen VWA ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De plaats die maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de overheid inneemt, wordt steeds belangrijker. Het advies is om in het bestek wensen en eisen aan te geven ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Mogelijkheden elektronisch bestellen en factureren

De VWA hoort, op termijn, over te gaan op het elektronisch bestellen en factureren. Indien het facturatieproces meer elektronisch plaatsvindt, bespaart men op de arbeidskosten. Daarnaast staat in de missie "Inkoopbeleid LNV 2004" dat waar mogelijk elektronische middelen ingezet worden. Deze missie is te vinden in bijlage 16. Het elektronisch bestellen en factureren kan in het bestek van de aanbesteding mee worden genomen.

4.2.2 Departementale en interdepartementale aanbesteding onderzoeken

Naast een VWA-brede aanbesteding zijn er nog twee andere mogelijkheden:

- Departementale aanbesteding: gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen het ministerie van LNV;
- Interdepartementale aanbesteding: gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries.

PIT

In het regeerakkoord is een taakstelling professioneel inkopen en aanbesteden opgenomen, die oploopt tot 50 miljoen euro structureel. Het kabinet heeft besloten dat deze taakstelling zal worden gerealiseerd door voor een aantal productgroepen interdepartementaal gecoördineerde inkoop in te voeren. Dit gebeurt in het Programma Inkooptaakstelling (PIT)³⁰.

Er is door het ministerie van LNV nog niet officieel aangegeven dat de aanbesteding van dienstkleding departementaal of interdepartementaal zal plaatsvinden. Bij deze ga ik er vanuit dat de aanbesteding van dienstkleding alleen VWA-breed plaatsvindt. De

³⁰ Taakstelling Professioneel Inkopen en Aanbesteden, brief d.d. 28 augustus 2003 van mw. ir. C.E.G. van Gennip MBA, Staatssecretaris van Economische Zaken, aan de Ministerraad (kenmerk: O/PIA 3049537).

VWA kan zelf wel initiatief nemen door te onderzoeken of een departementale of interdepartementale aanbesteding van dienstkleding veel voordelen met zich meebrengt.

Zowel het merendeel van de hoofden B&O als van de HBB'ers heeft aangegeven dat zij een departementale of interdepartementale aanbesteding niet wenselijk achten. Daarnaast heeft de AID aangegeven alleen interesse te hebben in een departementale aanbesteding. De PD wil zowel geen departementale als interdepartementale aanbesteding.

Indien in de komende periode in het kader van PIT toch wordt besloten om voor dienstkleding een departementale of interdepartementale aanbesteding aan te gaan, is het noodzakelijk dat de VWA er rekening mee houdt dat zowel de interne betrokkenen als de betrokkenen van de AID en de PD hier niet positief tegenover staan. Dit kan consequenties hebben voor de motivatie van de medewerkers, om mee te werken.

4.2.3 Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten afsluiten

Ik adviseer de nieuwe raamovereenkomst zo veel mogelijk af te sluiten op basis van beïnvloedingspunten. Bijvoorbeeld: betaal voor het daadwerkelijke aantal wasbeurten in plaats van een standaard bedrag per week. Zo kan de VWA zelf invloed uitoefenen op de kosten. Een andere mogelijkheid is om te kiezen voor een kortere contractduur met de mogelijkheid om gebruik te maken van enkele optie jaren.

Deze adviezen zullen op 'korte' termijn zorgen voor een kostenverhoging. Op langere termijn zullen ze weliswaar een kostenbesparing op kunnen leveren, afhankelijk van de ontwikkelingen in en rond de VWA.

4.2.4 Raamovereenkomst in contractenregistratiesysteem Contracto invoeren en onderhouden

De VWA maakt gebruik van Contracto. Contracto is een contractenregistratiesysteem. De afgesloten raamovereenkomst en de afzonderlijke service level agreements dienen na het afsluiten in Contracto ingevoerd te worden met een link naar de digitale kopie van de raamovereenkomst. De gegevens die in Contracto worden vermeld, moeten up-to-date blijven. Zo hebben de regio's de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van de overeengekomen afspraken. De VWA dient er dus voor te zorgen dat er per regio twee licenties beschikbaar zijn voor Contracto.

4.3 Dienstkledingproces

Deze paragraaf beschrijft de adviezen ten aanzien van het dienstkledingproces.

4.3.1 Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden

De link naar de inkoopprocedure van de VWA/RVV die op intranet staat, werkt niet (d.d. maart 2005). De inkoopprocedure dient zo snel mogelijk beschikbaar te worden gesteld op intranet zodat iedereen van de VWA/RVV het inkoopproces kan raadplegen. Hiernaast dienen de inkoopprocedures van de VWA/KvW en de VWA/RVV te worden omgezet naar één procedure in het kader van de VWA 2006.

4.3.2 Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen

Het dienstkledingproces van de VWA, zoals deze vanaf 1 januari 2007 hoort te zijn, dient vastgelegd te worden. Het gaat hier om procedures in het hele dienstkledingproces, van bestellen en inkopen tot beheer. In de beschrijving van het dienstkledingproces moet ook vastgelegd worden welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de verschillende betrokkenen in het proces hebben. De betrokkenen moeten elkaar aanspreken als zij zich niet aan het vastgelegde proces en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden houden.

De afdeling H&FZ sluit een raamovereenkomst af met de leverancier. De regio's sluiten aanvullend op deze raamovereenkomst een service level agreement af (SLA). Door het afsluiten van een SLA hebben de regio's de mogelijkheid om af te wijken van bepalingen in de raamovereenkomst. Ik adviseer dat de VWA vóór de aanbesteding eenduidig vastlegt welke vrijheid de regio's krijgen bij het afsluiten van de afzonderlijke service level agreements. Dit zorgt voor een goede implementatie. De vrijheid van de regio's moet ook naar de leverancier gecommuniceerd worden. Indien de regio's af willen wijken van de procedure is de leverancier op de hoogte dat dit niet mogelijk is. De locatie's van de VWA/KvW zijn in de huidige situatie autonoom. Bij de kringen van de VWA/RVV is dit niet zo.

Om openheid en transparantie te verwezenlijken, is het belangrijk dat de regio's de SLA's in Contracto invoegen. Zo zijn de inkopers van de VWA bij afdeling H&FZ op de hoogte van de afspraken die er op regionaal niveau worden gemaakt.

4.3.3 Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen

Het advies aan de VWA is om voorschriften op te stellen ten aanzien van het gebruik van dienstkleding. Ten eerste voor de bescherming en voor de veiligheid van de medewerkers. Ten tweede heeft de VWA een voorbeeldfunctie als het gaat om hygiëne, de gebruikers van dienstkleding zijn representatief voor de VWA. Het is dus belangrijk dat de VWA zelf ook laat zien dat zij rekening houdt met de hygiëne. Ten derde kan de VWA de gebruikers aanspreken als zij zich niet aan de voorschriften houden.

De voorschriften worden toegepast op de werkzaamheden die de gebruikers van dienstkleding voor de VWA uitvoeren.

Bij de VWA/KvW zijn al voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding opgesteld. Het is belangrijk dat deze voorschriften gecontroleerd worden en indien nodig aangepast worden aan de 'nieuwe' situatie. Bij de VWA/KvW gaat het er om dat zowel de hoofden B&O als de gebruikers van dienstkleding allemaal op de hoogte dienen te zijn van waar deze voorschriften te vinden zijn. Daarnaast hoort vastgelegd te worden wat de gebruiker moet doen als de voorschriften op het te bemonsteren of te bezoeken bedrijf in strijd zijn met de voorschriften van de VWA.

De VWA/RVV is een aantal jaren geleden begonnen met het formuleren van voorschriften. Dit proces is als gevolg van het uitbreken van een dierziektecrisis destijds niet meer afgerond. Bij de VWA/RVV zijn er dus geen voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding in gebruik.

Dit advies is in strijd met de resultaten uit de vragenlijsten. Van de gebruikers van dienstkleding van de VWA/RVV geeft het merendeel aan dat zij voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding niet wenselijk vinden. Zij geven aan dat het momenteel zonder voorschriften ook goed werkt en dat zij niet meer regeltjes willen. Iedere betrokkene in het dienstkledingproces moet op de hoogte worden gebracht van deze voorschriften. De weerstand wordt in paragraaf 5.4 behandeld. De voorschriften zijn niet bedoeld als belemmering, maar juist ter verduidelijking zodat iedereen weet

hoe en wanneer welke dienstkleding gebruikt hoort te worden. De leidinggevende kan de gebruiker aanspreken als hij of zij zich niet aan de voorschriften houdt.

De volgende punten dienen in de dienstkledingvoorschriften te worden vastgelegd:

- Bij welke werkzaamheden dienstkleding moet worden gedragen;
- Welke 'soort' dienstkleding bij welke werkzaamheden gedragen moet worden;
- Wanneer en/of hoe vaak de dienstkleding bij de verschillende werkzaamheden dient te worden verschoond;
- Hoe de medewerkers om moeten gaan met de voorschriften indien de voorschriften van het te bemonsteren of te bezoeken bedrijf in strijd zijn met de voorschriften van de VWA;
- Wat het doel is van de voorschriften.

De VWA beoogt in de komende jaren het vertrouwen van consumenten in voedsel en waren op een hoog niveau te houden, het toezicht te verbeteren en calamiteiten en crises te voorkomen of te bestrijden³¹.

De VWA houdt toezicht of andere organisaties zich aan de wet- en regelgeving houden. Het is dus noodzakelijk dat de VWA zich zelf ook aan de wet- en regelgeving houdt.

Daarnaast kan het volgens de voorschriften dragen van dienstkleding kruisbesmetting voorkomen. In verband met de werkzaamheden die de VWA uitvoert brengt het niet volgens de voorschriften dragen van de dienstkleding grote risico's met zich mee. Denk hierbij bijvoorbeeld bij het overdragen van een dierziekte van het ene naar het andere bedrijf.

4.4 Financieel proces

Deze paragraaf bevat eerst een algemeen stuk over de facturen met betrekking tot de leverancier Initial Hokatex. Daarna beschrijft deze paragraaf de adviezen ten aanzien van het financiële proces.

Algemeen

In 2003 kreeg de VWA 2432 facturen te verwerken op het gebied van dienstkleding. Uit de LNV inkoopanalyse blijkt dat het verwerken van een gemiddelde factuur ongeveer € 35,- kost. Dit zou in totaal uitkomen op een bedrag van $2432 \times € 35,- = € 85.120,-$. Daarnaast staat Initial Hokatex (de grootste leverancier van dienstkleding voor de VWA/RVV) op de vijfde plaats in de top 25 als het gaat om het aantal facturen van leveranciers binnen de LNV. In de top 25 van het aantal facturen van de VWA staat Initial Hokatex zelfs op de derde plaats. Het aantal facturen is niet geheel aan dienstkleding toe te schrijven. De VWA maakt ook gebruik van sanitaire hygiëne van één van de werkmaatschappijen van Initial Hokatex. Er is hier sprake van maximaal enkele tientallen facturen, dit aantal is verder te verwaarlozen. Berendsen komt niet voor in de top 25 van leveranciers naar aantal facturen³².

4.4.1 Aantal facturen verminderen

Het eerste adviespunt met betrekking tot het financiële proces is dat het aantal facturen verminderd moet worden, zeker bij de VWA/RVV. Kort door de bocht kan gezegd worden dat dit per factuur een besparing op kan leveren van € 35,-. Initial Hokatex heeft aangegeven dat zij het aantal facturen per kring per maand kunnen reduceren van 100 facturen naar 10 facturen.

³¹ Zichtbare risicoreductie, pagina 7

³² LNV inkoopanalyse 2003

Aantal facturen VWA/RVV

Nu

Aantal facturen per kring per maand: 100

Kosten per factuur: € 35,-

Kosten per kring op jaarbasis: $100 \times € 35,- \times 12 = € 42.000,-$

Toekomst

Aantal facturen per kring per maand: 10

Kosten per factuur: € 35,-

Kosten per kring op jaarbasis: $10 \times € 35,- \times 12 = € 4.200,-$

Kostenbesparing per kring op jaarbasis

$€ 42.000,- - € 4.200,- = € 37.800,-$

Kostenbesparing op jaarbasis voor de gehele VWA/RVV

Het Centraal Laboratorium krijgt momenteel al minder facturen en wordt bij deze berekening achterwege gelaten.

Vier kringen $\rightarrow € 37.800,- \times 4 = \mathbf{€ 151.200,-}$ besparing.

Bij deze berekening is een belangrijke kanttekening te zetten. Bedrijfseconomisch gezien levert een vermindering van het aantal facturen alleen een besparing op indien de kasstromen omlaag worden gebracht. De daadwerkelijke besparing door een vermindering van het aantal facturen wordt dus pas duidelijk als de factuurafhandeling in een breder perspectief wordt gezien.

4.4.2 Financiële administratie op orde brengen

Bij de regio's van de VWA/KvW en de kringen van de VWA/RVV betaalt men de facturen niet altijd binnen de gestelde termijn van 45 dagen. Indien zij dit niet doen, geldt de wettelijke renteplicht³³. Tot nu toe zijn er geen grote problemen geweest met de leveranciers, maar volgens de wet is de VWA verplicht de verschuldigde rente op voorhand te betalen. De overheid heeft een voorbeeldfunctie en wil zich daarnaast ook nog professionaliseren. Op tijd betalen van de facturen is een noodzaak. De voordelen richten zich bij dit advies vooral op de professionaliteit en het imago van de VWA. Het is belangrijk dat de Algemene Directie naar de regio's communiceert dat zij de rekeningen binnen de gestelde termijn van 45 dagen dienen te betalen, tenzij anders is overeengekomen in de raamovereenkomst.

Afhankelijk van de definitieomschrijving van dienstkleding die in de toekomst in de VWA wordt gebruikt, zullen er eventueel wijzigingen plaatsvinden in de kostensoorten. Er dient duidelijk naar de regio's gecommuniceerd te worden welke producten en diensten onder welke kostensoorten geboekt moeten worden. Dit dient ook vastgelegd te worden in de procedures van het dienstkledingbeleid.

³³ Burgerlijk Wetboek Boek 6, artikel 119a, Richtlijn 2000/35/EG d.d. 29 juni 2000

Hoofdstuk 5 Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft de implementatie van de adviezen. Paragraaf 5.1 beschrijft enkele ontwikkelingen waar de VWA bij de implementatie van de adviezen rekening mee dient te houden. Paragraaf 5.2 beschrijft het implementatieproces van de adviezen met de eventuele consequenties. In paragraaf 5.3 is de implementatie in een tijdspad uitgezet. Paragraaf 5.4 geeft een indicatie van de weerstanden die naar aanleiding van de implementatie van de adviezen kunnen ontstaan. Tenslotte wordt in paragraaf 5.5 ingegaan op het beheersen van de kwaliteit en de processen.

5.1 Financiële ontwikkelingen

Deze paragraaf beschrijft een aantal ontwikkelingen bij de VWA waar bij de implementatie van de adviezen rekening mee gehouden dient te worden. Deze ontwikkelingen kunnen een kostenverlaging veroorzaken of een kostenverhoging.

5.1.1 Kostenverlagende ontwikkelingen

Het aantal dienstkledinggebruikers van de VWA/RVV zal van 1 januari 2005 tot 1 januari 2006 worden verminderd van 755 tot 637 dienstkledinggebruikers. De hieraan gerelateerde kostenbesparing is te vinden in bijlage 29.

Daarnaast zullen er bij de VWA/RVV maximaal 181 medewerkers overgaan naar een private organisatie (BVKDS). Het aantal kledingdragers zal dus flink worden gereduceerd. De private organisatie wil de dienstkleding van de VWA/RVV niet overnemen. De berekening van de maximale besparing is te vinden in bijlage 29. Er is na de beëindiging van de huurovereenkomst van de betreffende dienstkleding pas sprake van een werkelijke besparing.

Het primaire proces verandert van slachten naar het toezicht houden op het slachten door de private organisatie. Het aantal benodigde dienstkledingstukken van de medewerkers van de VWA/RVV zal hierdoor ook gereduceerd worden. Er is tot op heden geen inzicht in de hoeveelheid reductie van dienstkleding deze ontwikkeling met zich mee zal brengen.

Indien het ministerie van LNV in de toekomst besluit de dienstkleding departementaal of interdepartementaal aan te besteden, zal dit schaalvoordelen met zich mee kunnen brengen. Van een departementale of interdepartementale aanbesteding is nu nog geen sprake.

De aanbesteding van dienstkleding vindt VWA-breed plaats. Dit heeft een aantal voordelen:

- Er hoeft maar één aanbesteding van dienstkleding plaats te vinden (flinke reductie van arbeidskosten);
- Er wordt één raamovereenkomst voor de reguliere dienstkleding afgesloten;
- Er kunnen schaalvoordelen behaald worden.

5.1.2 Kostenverhogende ontwikkelingen

Binnen de overheid wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen een steeds belangrijker aspect. Maatschappelijk verantwoorde dienstkleding is duurder voor de leverancier en dus voor de VWA. Het inzicht in de prijzen zal voortvloeien uit de aanbestedingsprocedure. Hier zijn momenteel nog geen conclusies uit te trekken.

5.2 Implementatieproces

Het implementatieproces wordt in deze paragraaf per categorie adviezen beschreven.

5.2.1 Dienstkleding

De materiedeskundigen van de VWA/KvW en de VWA/RVV bepalen samen wat de VWA onder dienstkleding verstaat. Indien duidelijk is wat de VWA onder dienstkleding verstaat, dient dit vastgelegd en geformaliseerd te worden.

De beschrijving van dienstkleding, inclusief een beschrijving van welke producten en diensten met betrekking tot dienstkleding onder welke posten horen te worden geboekt, dienen vervolgens te worden vastgelegd. Eind 2006 wordt dit naar de regio's gecommuniceerd.

Vastgesteld is dat zowel dienstkleding op maat als dienstkleding op naam wordt gebruikt. In paragraaf 4.1.2 heb ik de voorkeur uitgesproken voor dienstkleding op maat. Bij het schrijven van het beleid en de procedures dient echter wel rekening te worden gehouden met de weerstanden die het op zal roepen en het feit dat voor bepaalde personen dienstkleding op naam noodzakelijk zal zijn. Meer uitgebreide informatie over het omgaan met weerstanden en het communiceren naar de betrokkenen is te vinden in paragraaf 5.4.

Daarnaast dient, voor het opstellen van het bestek, uitgezocht te worden hoeveel medewerkers vanaf het aanvangstijdstip van de raamovereenkomst gebruik zullen maken van dienstkleding. Naar aanleiding van het aantal gebruikers moet de VWA bij de Europese aanbesteding een hoeveelheid af te nemen producten en/of diensten aangeven. Dit kan zowel in kosten als in hoeveelheid benodigde kledingstukken.

Voor het bepalen van de nadere details van dienstkleding op maat zoals bijvoorbeeld stofsoort, kleur et cetera, moet gebruik gemaakt worden van de resultaten van de vragenlijsten. Deze zijn te vinden in de aparte bijlage vragenlijsten. Aanvullend hierop adviseer ik een werkgroep te starten met daarin minimaal:

- Eén inkoper die op de hoogte is van de inkoopmogelijkheden;
- Eén jurist die het juridische traject kan bewaken;
- Enkele gebruikers van dienstkleding die verschillende werkzaamheden uitvoeren, alle soorten werkzaamheden horen vertegenwoordigd te zijn;
- Twee hoofden van verschillende regio's met verschillende werkzaamheden in deze regio's;
- Eén financiële medewerker die de financiële gegevens van de Europese aanbesteding beoordeelt;
- Eén medewerker die de kwaliteit van het dienstkledingproces zal waarborgen.

Indien de werkgroep uit bovenstaande personen bestaat kunnen zij meerdere adviezen uitvoeren. Bij de volgende adviezen wordt dus over dezelfde werkgroep gesproken. Er zal tweemaal per maand een bijeenkomst van de werkgroep plaatsvinden, gedurende enkele maanden. Er is gekozen voor een beperkt aantal bijeenkomsten zodat er zo min mogelijk tijd verloren gaat door reistijd. Daarnaast is het advies om onderling veel communicatie via de e-mail te verzenden.

De aanbesteding zit in het takenpakket van de inkoper, voor hem heeft de deelname in de werkgroep geen personele consequenties. De tweede inkoper heeft een juridische achtergrond. Hij kan de rol van jurist op zich nemen. Ook bij hem heeft de deelname geen personele consequenties omdat de aanbesteding al in zijn takenpakket zit. Het advies is om de inkoper en de jurist (eventueel om de beurt) het voorzitterschap te geven. Zij bezitten momenteel de meeste informatie over het gehele dienstkledingproces en de aanbesteding.

De werkzaamheden die de andere deelnemers door deelname aan de werkgroep niet kunnen uitvoeren worden door collega's overgenomen. Doordat het aantal uren beperkt is, zal dit geen grote problemen opleveren.

5.2.2 Raamovereenkomst dienstkleding

Voor de meeste adviezen ten aanzien van de nieuwe raamovereenkomst is geen sprake van een implementatie. De meeste adviezen geven aan welke punten door de inkopers meegenomen dienen te worden bij de Europese aanbesteding van dienstkleding. Er zijn wel een aantal zaken die in de loop van 2005 uitgezocht dienen te worden zoals bijvoorbeeld de interne wensen en eisen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Om een goed bestek op te kunnen stellen dienen er eerst een aantal dingen uitgezocht te worden.

De centrale inkopers zoeken uit of zij het opnemen van niet-dienstkleding gerelateerde producten in de nieuwe raamovereenkomst, wenselijk vinden. Bij het maken van deze keuze kunnen ze gebruik maken van de resultaten van de vragenlijsten. Daarnaast kunnen ze gebruik maken van hun eigen kennis en kunde.

Ik adviseer om een artikel in het bestek op te nemen dat de mogelijkheid biedt om andere artikelen uit het assortiment van de opdrachtnemer aan de raamovereenkomst toe te voegen. Het gaat hier wel over niet-dienstkleding gerelateerde producten. Indien de VWA ook niet-dienstkleding gerelateerde producten af gaat nemen, dient wel goed gecommuniceerd te worden onder welke kostensoorten de kosten van deze producten horen te worden geboekt.

Daarnaast dient de VWA de interne wensen en eisen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen ten aanzien van de dienstkleding en het dienstkledingproces te inventariseren. Deze wensen en eisen kunnen meegenomen worden in het bestek.

Om het inkoopbeleid van het ministerie van LNV te volgen, dienen in het bestek van de Europese aanbesteding de wensen en eisen te worden opgenomen ten aanzien van het elektronisch bestellen en factureren.

De VWA kan zelf het initiatief nemen en onderzoeken of het voordelen oplevert om dienstkleding departementaal of zelfs interdepartementaal aan te besteden.

De raamovereenkomst wordt, indien mogelijk, afgesloten op een aantal beïnvloedingspunten, zodat de VWA zelf kan besparen op de kosten. Een voorbeeld van een beïnvloedingspunt is betalen per wasbeurt. Momenteel betaalt de VWA/RVV een vast bedrag per kledingstuk per week, ongeacht of het kledingstuk wel of niet gewassen wordt. Het is noodzakelijk dat de inkopers van de VWA vóór de Europese aanbesteding bekijken welke mogelijkheden er nog meer zijn om de raamovereenkomst flexibel te maken.

Na het afsluiten van de raamovereenkomst wordt contractbeheer en contractmanagement heel belangrijk. In bijlage 27 is theorie te vinden over contractbeheer en contractmanagement.

5.2.3 Dienstkledingproces

Er is een e-mail gestuurd naar kantoor@vwa.nl. Hierin is kenbaar gemaakt dat de link naar de inkoopprocedure van de VWA/RVV momenteel niet werkt en dat deze opnieuw geplaatst dient te worden. De inkoopprocedure dient overal digitaal beschikbaar te zijn. Momenteel werkt de link naar de inkoopprocedure weer (d.d. mei 2005).

Aan de hand van de wensen en eisen die door de VWA in het bestek voor de Europese aanbesteding worden vastgelegd kan een beschrijving worden gemaakt van het dienstkledingproces. Naast het omschrijven van het dienstkledingproces dient ook de vrijheid van de regio's en alle betrokkenen in het dienstkledingproces te worden vastgelegd.

Er wordt een werkgroep opgezet waar verschillende personen uit het dienstkledingproces bij worden betrokken. De gebruikers van dienstkleding, de hoofden B&O en de HBB'ers hebben in de vragenlijsten de mogelijkheid gehad om verbeterpunten aan te geven. De resultaten worden gebruikt bij het nemen van beslissingen over het dienstkledingbeleid. Op deze manier worden de verschillende personen uit het dienstkledingproces betrokken bij de aanbesteding. Bij het formuleren van het beleid dient rekening te worden gehouden met de toekomstige situatie.

De meeste gebruikers van dienstkleding van de VWA/RVV vinden het niet nodig dat er voorschriften opgesteld worden ten aanzien van het dragen van dienstkleding. Om deze reden moet er dus vooral gewerkt worden aan het creëren van draagvlak. Dit creëren van draagvlak kan worden verwezenlijkt door het nut van de dienstkledingvoorschriften voor zowel de VWA als autoriteit als voor de medewerkers zelf naar de gebruikers van dienstkleding te communiceren. Het omgaan met weerstand is verder uitgewerkt in paragraaf 5.4. De dienstkledingvoorschriften dienen zo goed mogelijk toepasbaar te zijn bij de verschillende werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. De input van de medewerkers die verschillende werkzaamheden uitvoeren is daarom van groot belang.

De werkgroep formuleert de dienstkledingvoorschriften. Het is belangrijk dat in deze werkgroep verschillende gebruikers van dienstkleding van zowel de VWA/KvW als van de VWA/RVV plaatsnemen die verschillende werkzaamheden uitvoeren. Het is noodzakelijk dat er van iedere soort werkzaamheden minimaal één medewerker (één gebruiker van dienstkleding) deelneemt!

Er is door de medewerkers aangegeven dat zij bij het samenstellen van het pakket van wensen bij de vorige aanbesteding van dienstkleding niet voldoende betrokken waren. In de komende aanbesteding van dienstkleding worden de medewerkers zeker betrokken, enerzijds door hun inbreng door middel van vragenlijsten, anderzijds door hun deelname in werkgroepen. Hun kennis is noodzakelijk om tot een goed werkzaam dienstkledingproces te komen. Verder worden alle genomen besluiten op het gebied van dienstkleding naar de regio's gecommuniceerd.

5.2.4 Financieel proces

De huidige leverancier van dienstkleding van de VWA/RVV zal in 2005 het aantal facturen van 100 facturen per kring per maand reduceren naar 10 facturen per kring per maand. Verder dient de VWA in het bestek van de Europese aanbesteding het maximum aantal facturen aan te geven. Zo bespaart de VWA op de indirecte kosten van dienstkleding, de facturatie.

De VWA moet de financiële administratie op orde brengen. Indien de VWA de rekeningen niet binnen de termijn van 45 dagen betaalt, gaat de wettelijke renteplicht in. Om dit te voorkomen, is het noodzakelijk dat de VWA alle rekeningen binnen deze periode van 45 dagen betaalt. Dit dient vastgelegd te worden en naar de regio's te worden gecommuniceerd.

De eventuele wijzigingen die zullen plaatsvinden in kostensoorten worden ook vastgelegd. Daarnaast moeten de regio's door de Algemene Directie worden gewezen op het belang van het boeken op de juiste kostensoorten.

5.3 Implementatie in tijdpad

Indien de nieuwe raamovereenkomst vanaf 1 januari 2006 van start gaat is het tijdsbestek erg kort. De periode van publicatie van het bestek tot de totstandkoming van de raamovereenkomst kan grofweg geschat worden op minimaal zes maanden. Dit betekent dat het bestek op uiterlijk 1 juli 2005 gepubliceerd moet worden. De interne wensen en eisen dienen dan binnen ruim één maand geïnventariseerd te worden. Daarnaast moet dan ook het complete dienstkledingbeleid met procedures en voorschriften binnen twee maanden beschreven worden. Een goede inventarisatie van de interne wensen en eisen komt de implementatie van de raamovereenkomst ten goede. Naar mijn idee is het tijdsbestek van twee maanden te kort en loopt de VWA hiermee een grote professionaliseringsslag mis.

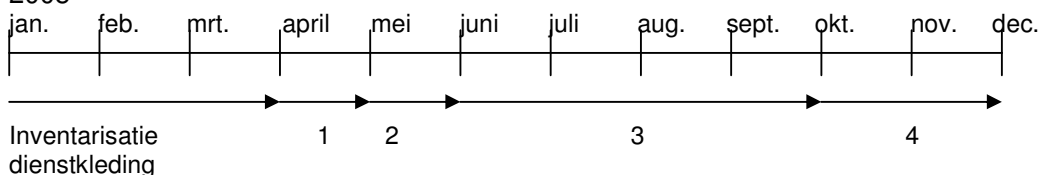
De VWA heeft de mogelijkheid om de aanbesteding op een later tijdstip uit te voeren. De verschillende contracten van de VWA/KvW kunnen een extra jaar doorlopen en moeten per 1 januari 2007 opgezegd worden.

De VWA/RVV kan bij de huidige leverancier, Initial Hokatex, gebruik maken van het tweede optiejaar. Gedurende 2006 kan de Europese aanbesteding plaatsvinden zodat vanaf 1 januari 2007 gebruik gemaakt kan worden van de nieuwe raamovereenkomst.

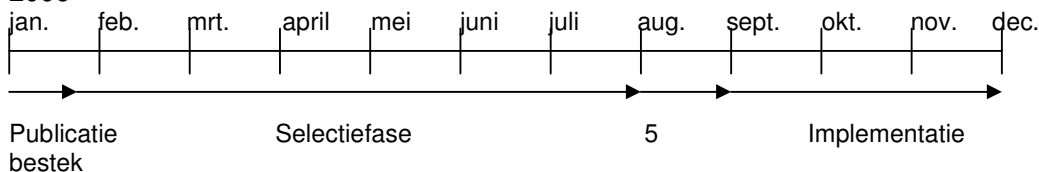
Gedurende 2005 kunnen de interne wensen en eisen geïnventariseerd worden en kunnen verschillende zaken zoals bijvoorbeeld het dienstkledingbeleid vastgelegd worden. Zo heeft de VWA ook meer tijd om draagvlak te creëren bij de hoofden van de regio's en de dienstkledinggebruikers.

Het voordeel hiervan is dat de VWA in 2006 een stabielere organisatie is. Daarnaast zullen veel dingen inzichtelijk worden die momenteel nog onduidelijk zijn zoals bijvoorbeeld het aantal gebruikers van dienstkleding en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van verschillende partijen in het dienstkledingproces.

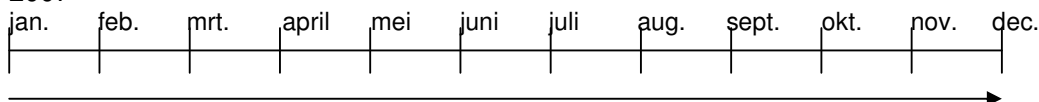
2005



2006



2007



Stap	Verantwoordelijke afdeling
Stap 1 (1 april 2005 – 30 april 2005)	
Aantal facturen verminderen	H&FZ
Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden	H&FZ
Stap 2 (1 mei 2005 – 31 mei 2005)	
Definitie dienstkleding omschrijven	H&FZ
Stap 3 (1 juni 2005 – 30 september 2005)	
Aantal dienstkledinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren	H&FZ
Departementale of interdepartementale aanbesteding onderzoeken	H&FZ
Dienstkledingseisen inventariseren	H&FZ
Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen	H&FZ
Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen	H&FZ
Financiële administratie op orde brengen	H&FZ + FP&C
Op te nemen wensen en eisen in het bestek inventariseren	H&FZ
Stap 4 (1 oktober 2005 – 31 december 2005)	
Dienstkleding op maat aanschaffen	H&FZ
Op te nemen wensen en eisen in het bestek inventariseren	H&FZ
Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten opstellen	H&FZ
Stap 5 (1 augustus 2006 – 31 augustus 2006)	
Raamovereenkomst + SLA's in Contracto invoeren	H&FZ + regio's
Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten afsluiten	H&FZ
Stap 6 (2007 en verder)	
Beheersing van:	
Aantal facturen verminderen	H&FZ
Inkoopprocedure op intranet onderhouden	H&FZ
Dienstkledingbeleid opstellen en vastleggen	H&FZ
Dienstkledingproces omschrijven	H&FZ
Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen	H&FZ
Raamovereenkomst in registratiesysteem Contracto invoeren	H&FZ
Binnen 45 dagen betalen van de facturen	H&FZ + FP&C

(N.b. voor een meer gedefinieerde omschrijving van de stappen zie adviezen.)

5.4 Weerstand

Reorganisaties en veranderingen roepen vaak weerstanden op en brengen onrust met zich mee. Niet iedere verandering heeft evenveel gevolgen voor de medewerkers. In deze paragraaf wordt de weerstand besproken die de adviezen met zich mee kunnen brengen.

Er zijn drie belangrijke soorten veranderingen:

- Veranderingen die te maken hebben met structuren;
- Veranderingen in de taaktechnologie;
- Veranderingen die te maken hebben met verandering van houding en gedrag van medewerkers³⁴.

³⁴ Reader personeelsmanagement, pagina 43 en verder

De reorganisatie van de VWA is een verandering die te maken heeft met structuren en taaktechnologie. Het opstellen van een dienstkledingbeleid is een verandering in de taaktechnologie. In onderstaande tabel zijn alle adviezen te vinden met de soort verandering en de kans op weerstand.

Advies	Soort verandering	Kans op weerstand
Definitie dienstkleding omschrijven	B / C	3
Dienstkleding op maat	B / C	1
Aantal dienstkledinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren	B	4
Op te nemen wensen en eisen in het bestek inventariseren	B / C	3
Departementale en interdepartementale aanbesteding onderzoeken	C	1
Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten opstellen / afsluiten	B	4
Raamovereenkomst in contractregistratiesysteem Contracto invoeren en onderhouden	B	2
Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden	B	4
Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen	B / C	1
Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen	B / C	1
Aantal facturen verminderen	B / C	3
Financiële administratie op orde brengen	B / C	2

Soort weerstand:

A = Veranderingen die te maken hebben met structuren;

B = Veranderingen in de taaktechnologie;

C = Veranderingen die te maken hebben met verandering van houding en gedrag van medewerkers.

Hoeveelheid weerstand:

1 = Grote kans op weerstand;

2 = Middelmattige kans op weerstand;

3 = Weinig weerstand;

4 = Geen directe weerstand, tenzij het advies verkeerd wordt uitgevoerd, er problemen ontstaan, of in de ogen van de betrokkenen verkeerde beslissingen worden genomen.

Maatregelen:

Voor een geslaagde implementatie van de adviezen is het noodzakelijk dat weerstand bij de medewerkers zo veel mogelijk wordt voorkomen. Er zijn een aantal maatregelen ter vermindering of ter voorkoming van weerstanden:

- Informeer de betrokkenen in een vroeg stadium zo duidelijk mogelijk: leg uit wat het doel en de logica van de verandering is;
- Laat mensen meedenken en meebeslissen, laat participeren in werkgroepen;
- Zet een goed communicatieplan op;
- Bied verlichting en steun;
- Bied mensen zonodig scholingsprogramma's aan, coach deze mensen of geef ze een mentor³⁵.

³⁵ Reader personeelsmanagement, pagina 43 en verder

De verschillende betrokkenen zijn gedurende dit onderzoek al geïnformeerd over het feit waarom dit onderzoek heeft plaatsgevonden en wat er met de resultaten wordt gedaan. In juni 2005 krijgen de betrokkenen de belangrijkste resultaten uit het onderzoek toegestuurd, na overleg met de opdrachtgever.

Bij de implementatie van de adviezen worden de verschillende betrokkenen in het dienstkledingproces vanaf stap één geïnformeerd over de veranderingen die plaatsvinden. De VWA dient een communicatieplan op te stellen. In dit communicatieplan wordt geformuleerd wanneer welke informatie door wie, op welke manier en aan wie wordt gecommuniceerd. Bij de uitvoering van de adviezen worden betrokkenen uit het gehele dienstkledingproces betrokken.

In bijlage 25 en in bijlage 28 is theorie terug te vinden over weerstand en over de implementatie van dienstkleding.

5.5 Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteit moet worden geborgd door middel van regels, procedures en instructies. De visie dat kwaliteitsmanagement een kwestie is van regels opstellen waaraan men zich moet houden, is in Nederland van de grond gekomen in het midden van de jaren zestig en tot grote bloei gekomen in de jaren zeventig. In een klein aantal grote ondernemingen is het inzicht ontwikkeld dat aan alle organisaties en processen een aantal dezelfde algemene eisen kunnen worden gesteld met het oog op de beheersbaarheid, zoals:

- Het aanwezig zijn van een kwaliteitsbeleid- en doelen;
- Het beschikken over goed opgeleid en gemotiveerd personeel;
- Het goed kennen van de wensen van de klant en deze vertalen in technische specificaties;
- Het beschikken over een ontwerp/ontwikkelp proces met op gezette tijden een evaluatiemoment waarbij belanghebbenden betrokken zijn;
- Het uitsluitend gebruiken van goedgekeurde materialen;
- Het verzamelen en analyseren van klantenklachten en –problemen teneinde de oorzaak ervan te ontdekken en deze door middel van gerichte maatregelen weg te nemen³⁶.

Het doel van de veranderingen in het dienstkledingproces en het dienstkledingbeleid, wordt naar de betrokkenen gecommuniceerd. Door de betrokkenen op verschillende manieren te betrekken, zowel bij de inventarisatiefase als bij de implementatie van de adviezen, wordt de kans op gemotiveerd personeel vergroot. De betrokkenen krijgen meerdere malen de kans om de wensen en eisen ten aanzien van de dienstkleding en het dienstkledingproces kenbaar te maken. Tijdens elke werkgroep kan er een evaluatie plaatsvinden. Bij het maken van de keuze voor soort dienstkleding is het noodzakelijk dat de VWA zich houdt aan de wet- en regelgeving. In het beleid staat geformuleerd bij wie de betrokkenen terechtkunnen indien zij vragen en/of klachten hebben. Deze persoon zorgt voor een adequate afhandeling van de vragen en klachten.

³⁶ Kwaliteitsmanagement in beweging, pagina 58

Conclusie

Er is bij de VWA onderzoek gedaan naar de dienstkledingprocessen van de huidige agentschappen VWA/KvW en de VWA/RVV. Bij dit onderzoek stond de volgende probleemstelling centraal:

Probleemstelling

Welke activiteiten dient de Voedsel en Waren Autoriteit tot de aanbestedingsprocedure van dienstkleding te ondernemen om te komen tot een verantwoord en efficiënt dienstkledingbeleid?

Doelstellingen

De doelstellingen van dit onderzoek zoals deze in de inleiding zijn beschreven luiden:

- Inzicht in de huidige situatie;
- Het komen tot adviezen welke activiteiten de VWA dient uit te voeren om het dienstkledingproces af te stemmen op de 'nieuwe' VWA-organisatie;
- Het komen tot adviezen met betrekking tot de Europese aanbesteding van dienstkleding.

Met behulp van het afnemen van interviews, zowel intern als extern, en met de resultaten van de vragenlijsten is in hoofdstuk drie de huidige situatie beschreven. Naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek zijn de volgende adviezen opgesteld in vier verschillende categorieën:

De adviezen die in dit verslag zijn gegeven luiden:

Dienstkleding

- Definitie dienstkleding omschrijven;
- Dienstkleding op maat aanschaffen in plaats van op naam;
- Aantal dienstkledinggebruikers en dienstkledingseisen inventariseren.

Raamovereenkomst dienstkleding

- Op te nemen wensen en eisen in het bestek inventariseren ten aanzien van:
 - niet-dienstkleding gerelateerde producten
 - maatschappelijk verantwoord ondernemen en
 - elektronisch bestellen en factureren;
- Departementale en interdepartementale aanbesteding onderzoeken;
- Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten afsluiten;
- Raamovereenkomst invoeren en actueel houden in contractenregistratiesysteem Contracto.

Dienstkledingproces

- Inkoopprocedure op intranet plaatsen en onderhouden;
- Dienstkledingproces omschrijven en vrijheid regio's vastleggen;
- Dienstkledingvoorschriften opstellen en vastleggen, communiceren naar gebruikers en controleren op naleving.

Financieel proces

- Aantal facturen verminderen;
- Financiële administratie op orde brengen (tijdig rekeningen betalen, kostensoorten definiëren).

Afkortingen en begrippen

AID:	Algemene Inspectiedienst
AUV:	AUV Coöperatieve Veterinair-Farmaceutische groothandel U.A.
BAV:	Bureau Administratie & Verantwoording
DG SANCO:	DG Volksgezondheid en Consumentenbescherming
EFSA:	European Food Safety Authority
FP&C:	Afdeling Financiën, Planning & Control
FVO:	Food and Veterinary Office
HBB'er:	Hoofd Bedrijfsbureau
H&FZ:	Afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken
Hoofd B&O:	Hoofd Beheer & Ondersteuning
I&I:	Afdeling Informatie en Communicatie Technologie & Informatievoorziening
LNv:	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
P&C:	Afdeling Planning & Control
PD:	Plantenziektenkundige Dienst
P&O:	Afdeling Personeel & Organisatie
T&C:	Toezihtsbeleid & Communicatie
VWA:	Voedsel en Waren Autoriteit
VWA/KvW:	Voedsel en Waren Autoriteit, onderdeel Keuringsdienst van Waren
VWA/RVV:	Voedsel en Waren Autoriteit, onderdeel Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees
VWS:	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Dienstkleding op maat/confectiekleding:

Kleding die in grote hoeveelheden volgens vaststaande maten wordt gemaakt.

Departementale aanbesteding:

Gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen het ministerie van LNv.

Dienstkleding op naam:

Dienstkleding per medewerker op maat gemaakt.

Interdepartementale aanbesteding:

Gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries.

Niet-dienstkleding gerelateerde producten:

Producten zoals handdoeken, poetsdoeken, washandjes et cetera.

Service level agreement (SLA):

In de SLA staan afspraken tussen de leverancier en de afnemer van services over de inhoud en de kwaliteit. Dit inclusief afspraken over hoe de service gemanaged wordt, wat de geldende randvoorwaarden zijn en hoe wordt omgegaan met onregelmatigheden³⁷.

³⁷ <http://www.heliview.nl/Applications/Heliview.nsf/Event/25564> (19-05-2005)

Literatuuropgave

Artikelen

Bedrijfskleren maken de man. In: Preventie. Jrg. 16, nr. 8, (dec. 1992), p. 36-38.

Bronzwaer, N.: Schone kleren in Amsterdam. In: Facility Management Informatie. Jrg. 11, nr. 11, (dec. 2004), p. 26-29.

Gelderman, C.J.: Beter inkopen met de inkoopportfolio. In: Facto Magazine. Nr. 3 2004, p. 40-41.

Hulsbos, S.: Inkoop bedrijfskleding: hoe doet u dat? In: Facto Magazine. Nr. 12 2004, p. 36-37.

Steenbergen, H.: Britten willen 'love for uniform' exporteren. In: Missets Horeca. Jrg. 43, nr. 28, (juli 1995), p. 20-21.

Opmerkelijk uniform, Bedrijfskleding als visitekaartje. In: Management Team. Jrg. 18, nr 19, (nov. 1996), p. 112-114.

Boeken

Bij, H. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2^{de} druk. Deventer: Kluwer, 2001/2004. ISBN 9014080891.

Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005*. 10^e herziende druk. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 9073077095.

Cozijnsen, A., Vrakking, W.J.: *Handboek verandermanagement*. Kluwer b.v., 2003 ISBN 9013002994.

Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. Houten: Educatieve Partners Nederland. Eerste druk, 1999. ISBN 9011053451.

Krimpen, van, J.: *Facility management in perspectief*. Alphen aan de Rijn: Kluwer b.v., 2003 ISBN: 9013000436.

Interne documenten:

[Nota dienstkleding(stand van zaken 221004).pdf]

Actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26.966, nr. 1.

De RVV tijdens de MKZ-crisis maart-juli 2001, Amersfoort, september 2001

Derde voortgangsbrief Actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden, 21 november 2003, kenmerk: O/PIA/3054916.

Europees aanbesteden: haal pegels uit de regels!, Discussienota Ministerie van Economische Zaken, oktober 1999

Het inkoopbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Jaarverslag VWA 2000

Jaarverslag VWA 2001

Jaarverslag VWA 2002

Jaarverslag VWA 2003

Jaarplan VWA 2004

Leidraad voor Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden bij de overheid, januari 2003

LVN inkoopanalyse 2003

Organisatiebesluit VWA 2006

Plan van aanpak vervolgtraject huisvesting VWA 2006 (concept)

Procedures inkoop: AOF01-WV104.V01
AOF01-WV105.V01

Project centrale inkoop wagenpark Rijksoverheid, brief Stichting Natuur en Milieu d.d. 2 maart 2005, kenmerk: WJvG/mhw/RM project Auto van de Toekomst/050302.020).

Raamovereenkomst inzake Middelenbeheer Dierziektebestrijding 1230099

Strategische ondernemingsvisie van de VWA

Taakstelling PIA (PIT)

Uitgangspunten eindformatie VWA in fte, bron VOBVWA 2006, 02-02-2005

Verloop bezetting keuringsassistenten, emailbericht d.d. 7 december 2004 van drs. B. Oolgaard aan mr. R.H.M. Luijckx.

Voedsel en Waren Autoriteit meerjarenvizie 2004-2007

Vragen van het Tweede-Kamerlid Duyvendak (GroenLinks) aan de minister van Verkeer en Waterstaat en de staatssecretaris van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer over de centrale inkoop van het wagenpark van de Rijksoverheid, ingezonden 10 maart 2005, Vergaderjaar 2004-2005, 2040510230.

Wat levert maatschappelijk verantwoord inkopen op?, Inkoop & Logistiek, januari/februari 2004

Zichtbare risicoreductie, Strategische ondernemingsvisie van de Voedsel en Waren Autoriteit, november 2002

Internet

<http://www.vwa.nl> (22-12-2004)

<http://www.minInv.nl> (23-12-2005)

<http://www.overheid.nl> (05-01-2005)

<http://www.werkenbijdeoverheid.nl> (05-01-2005)

<http://www.intermediair.nl> (15-12-2005)

<http://www.minbzk.nl> (04-02-2005)

<http://www.aid.nl> (28-12-2004)

http://www9.minInv.nl/servlet/page?_pageid=649&_dad=portal30&_schema=PORTAL30 (28-12-2004)

<http://vwa.rvv.agro.nl> (22-12-2004)

<http://www.ivambv.uva.nl/nl/producten/product19.htm> (07-04-2005)

<http://www.fairwear.nl> (24-02-2005)

<http://www.wearid.nl/default.html> (18-02-2005)

<http://www.berendsen.nl> (13-01-2005)

<http://www.novem.nl> (20-01-2005)

<http://www.initialhokatex.nl> (13-01-2005)

<http://www.dumeco.nl> (20-04-2005)

<http://www.heliview.nl/Applications/Heliview.nsf/Event/25564> (19-05-2005)

Scripties

Gerritzen, P. *Persoonsgebonden kleding in instellingen*. Delft januari 1990.

Syllabi

Genet, C.M. *Methoden van onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool opleiding Facility Management. 2001/2002. Nr. 2384

Heuvel, W. v.d. *Reader Personeelsmanagement*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Nr. 2360

Mante, Y. *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001/2002. Nr. 2318

Overige

ANP nieuwsbericht, 123-(1658966), 4 juni 2004

Brochure Initial Hokatex B.V.

Burgerlijk wetboek Boek 6, artikel 119a, Richtlijn 2000/35/EG D.D. 29 juni 2000

Jaarverslagen Federatie Textielbeheer Nederland, 2002 en 2003

Nota: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief van de overheid", maart 2001

Wethouder Maij hoopt "verantwoord inkopen" te kunnen opleggen, Het Parool, 15 februari 2005

Het dienstkledingproces uitgekleet

Een onderzoek naar het dienstkledingproces bij de Voedsel en Waren Autoriteit



Algemene bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlagen

	Pagina
1 Af te nemen reguliere producten door de VWA/RVV bij Initial Hokatex	1
2 <i>Af te nemen niet-reguliere producten door de VWA/RVV bij AUV Dierenartsencoöperatie</i>	2
3 <i>Organogram Voedsel en Waren Autoriteit</i>	3
4 <i>Werkprocessen en werkwijze afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken</i>	4
5 <i>Organogram Keuringsdienst van Waren</i>	5
6 Organogram Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees	6
7 Kostenoverzicht dienstkleding VWA/KvW	7
8 Contracten VWA/KvW	8
9 Kostenoverzicht dienstkleding VWA/RVV	9
10 Ondertekening service level agreements VWA/RVV	10
11 Soorten dienstkleding per kring (VWA/RVV)	11
12 Aantal kledingstukken per kring (VWA/RVV)	13
13 Raamovereenkomst met AUV	15
14 Kostensamenvatting	17
15 Samenvatting proces	18
16 <i>Inkoop</i>	20
17 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	23
18 Milieuspecificatie bedrijfskleding	27
19 Europees aanbesteden	34
20 Inkopen en aanbesteden Rijksoverheid	36
21 Initial Hokatex B.V.	38
22 Berendsen Textiel Service B.V.	40
23 Federatie Textielbeheer Nederland	42
24 Dumeco	46

25	Weerstand en verandermanagement	48
26	Opzet dienstkledingbeleid	53
27	Contractbeheer en contractmanagement	56
28	Implementatie dienstkleding	60
29	Eventuele kostenbesparingen	63

Bijlage 1 Af te nemen reguliere producten door de VWA/RVV bij Initial Hokatex

product	leasetarief per week 2005 in €	afschrijvings-termijn in maanden
Keuringsjas (wit)	0,53	30 mnd.
Keuringsjas (blauw/groen)	0,53	30 mnd.
Labjas	0,63	24 mnd.
Broek (wit)	0,47	36 mnd.
Broek (blauw/groen)	0,47	36 mnd.
 Afwijkende maatvoering	 geen bijkomende kosten	 n.v.t.
 Kasten, diverse soorten:	 2,23 2,63 3,28 3,47	 60 mnd. 60 mnd. 60 mnd. 60 mnd.
 Overige		
Baddoek	0,61*	
Theedoek	0,42*	
Werkdoek	0,33*	
Zakkenstandaard	0,57*	

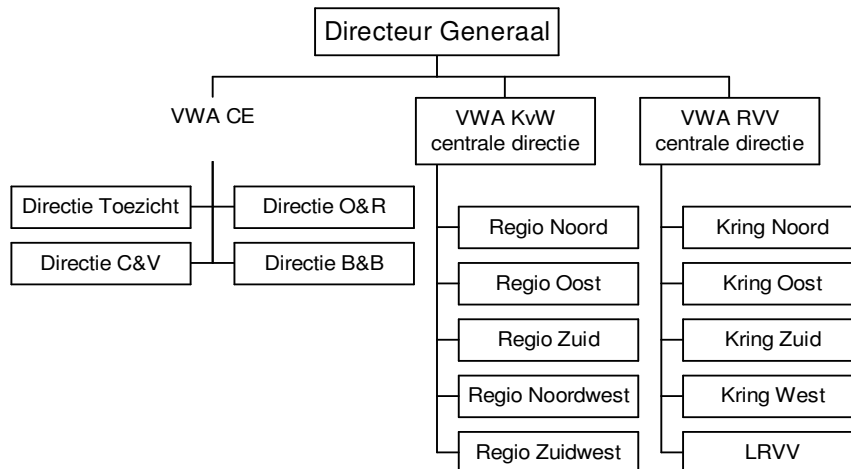
* De prijs per abonnement. Per abonnement wordt twee maal het aantal in omloop gebracht. De prijs wordt dan verdubbeld.

Bijlage 2 Af te nemen niet-reguliere producten door de VWA/RVV bij AUV Dierenartsencoöperatie

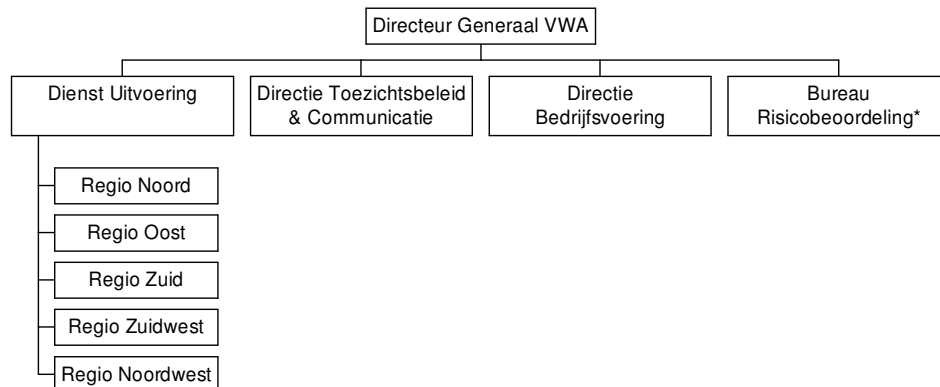
BH Cup B	Overlaarzen
BH Cup C	Overschoen
Broek maat 58	Oversokken 10 stuks
Haarnetje blauw	Regenpak klein
Handschoenen Tru Touch disp p/st	Regenpak maat XXL
Joggingbroek XL en kleiner	Sokken per paar maat 38-42
Joggingbroek XXL en groter	Sokken per paar maat 42-46
Laars groen, gladde zool, desinf. mt 46	Trui maat XL en kleiner
Laars groen, gladde zool, desinf. mt 47/48	Trui maat XXL en groter
Laarzen maat 40	T-shirt maat XL en kleiner
Laarzen maat 41/42	T-shirt maat XXL en groter
Laarzen maat 43	Veiligheidsbril
Laarzen maat 44	Wegwerpoverall maat L
Laarzen maat 45	Wegwerpoverall maat XL
Laarzen maat 46	Wegwerpoverall XXL
Laarzen maat 47	Werkbroek maat 48
Laarzen mt 42	Werkbroek maat 50
Mondkapje type 8825	Werkbroek maat 52
Neusklem	Werkbroek maat 54
Onderbroek XL (en kleiner)	Werkbroek maat 56
Onderbroek XXL (en groter)	Werkbroek maat 58
Onderhemden XL (en kleiner)	Werkbroek maat 60
Onderhemden XXL (en groter)	Werkbroek maat 60
Oordopjes a 2 stuks	Werkbroek maat 62
Overall havep. Blauw mt 56 (en kleiner)	Werkhandschoenen rubber per paar
Overall havep. Blauw mt 58 (en groter)	Werkhandschoenen stof per paar

Bijlage 3 Organogram Voedsel en Waren Autoriteit

Organogram huidige VWA



Organisatiestructuur VWA 2006



Bijlage 4 Werkprocessen en werkwijze afdeling Huisvesting en Facilitaire Zaken

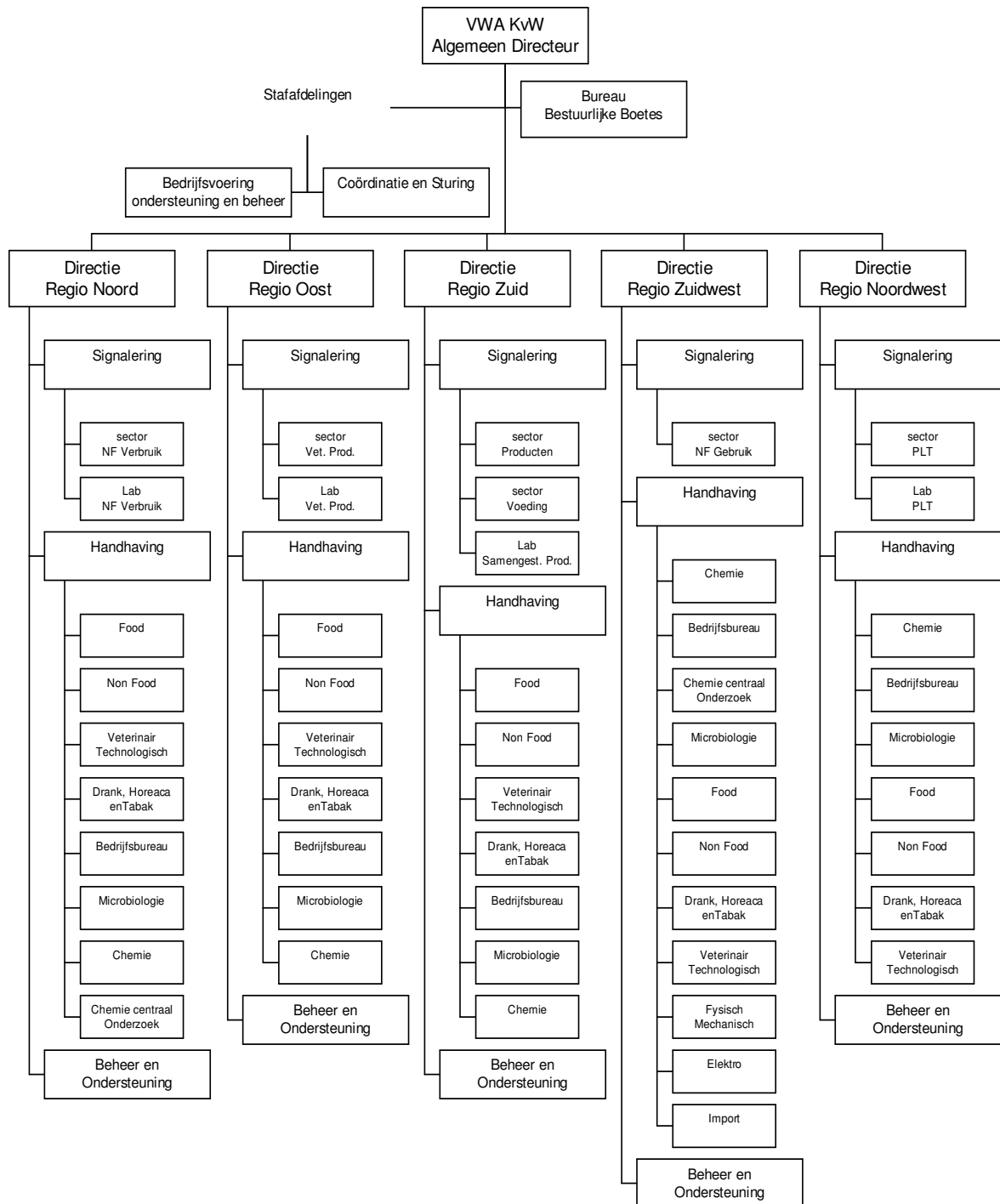
Facilitair management concernbreed:

- Zorgdragen voor een adequaat huisvestingsbeleid, met name ter ondersteuning van de dienst uitvoering.
- Onderhouden van de relatie met de Rijksgebouwendienst (RGD) en IFZ van LNV op het gebied van huisvesting.
- Beheren van het facilitair management systeem (PLANON).
- Coördineren en ondersteunen (financieel, administratief, procedureel) van grootschalige inkoopprojecten van de verschillende VWA-onderdelen (bijvoorbeeld bij Europese aanbestedingen).
- Coördineren en faciliteren van het beheer van het wagenpark, (laboratorium-)apparatuur, gebouwen en inventarissen.
- Coördineren en (functioneel) beheren van de landelijke Documentaire Informatievoorziening (DIV)
- Initiëren en coördineren van een verantwoord en efficiënt energie- en milieubeleid.

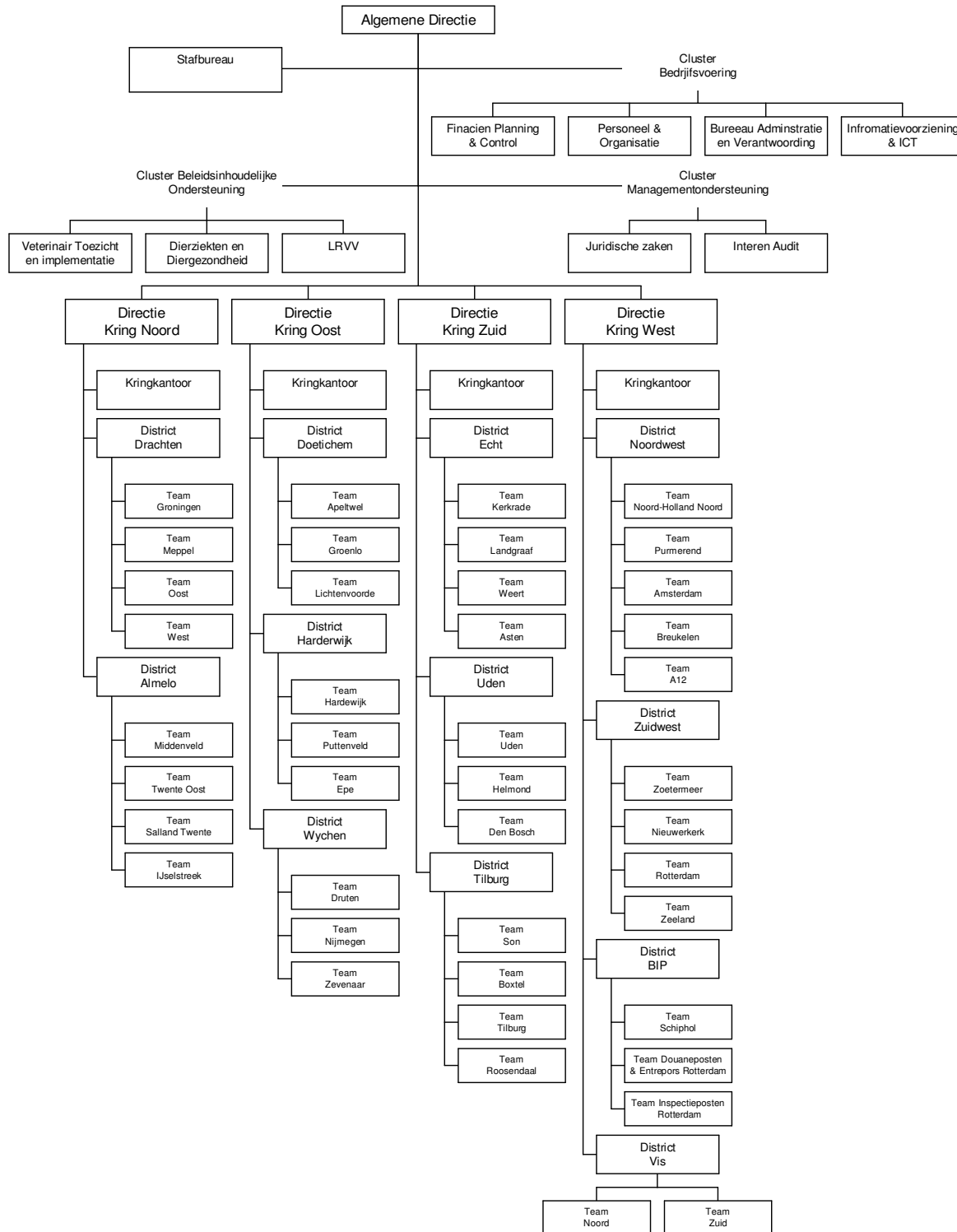
Facilitair Beheer CentreCourt:

- Voorbereiden en beheren van contracten met externe partners ten aanzien van het schoonmaken en beveiligen van CentreCourt en ten aanzien van de cateringvoorziening in het bedrijfsrestaurant, evenals het toezien op de juiste uitvoering van deze contracten.
- (Doen laten) uitvoeren van bouwkundige/technische aanpassingen, reparaties, (klein) onderhoud, interne verhuizingen, werkplekinrichtingen, repro-opdrachten, et cetera.
- Inkopen en beheren van kantoormeubelen, kantoorartikelen, papiervoorziening en andere materialen en goederen.
- (Doen laten) uitvoeren van de postontvangst en –distributie onder de in CentreCourt gesitueerde VWA-onderdelen.
- Bemensen van de ontvangstreceptie van de VWA in CentreCourt.
- Coördineren (opstellen van roosters) van de chauffeursdiensten ten behoeve van het vervoer van de directieleden van de VWA.
- (Doen laten) uitvoeren en beheren van telefoonlijsten van en voor de VWA-CentreCourtmedewerkers, facilitaire servicegids, et cetera.
- Uitvoeren van de documentaire informatievoorziening (DIV)
- (Doen laten) organiseren van de bedrijfshulpverlening (BHV)

Bijlage 5 Organogram Keuringsdienst van Waren



Bijlage 6 Organogram Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees



Bijlage 7 Kostenoverzicht dienstkleiding VWA/KvW

Hieronder worden de kosten van de VWA/KvW toegelicht.

Kosten afdeling P&C 1 januari 2004 tot en met 29 december 2004 in Euro's

	Personeelskosten	Dienstkleiding	Totaal per Regio
Algemene Directie	3.843,63	326,25	4.169,88
Dienst Noord		7.496,06	7.496,06
Dienst Noordwest		17.378,53	17.378,53
Dienst Oost		19.559,38	19.559,38
Dienst Zuid		32.668,35	32.668,35
Dienst Zuidwest		17.634,74	17.634,74
Totaal	3.843,63	95.063,31	98.906,94

Dienstkleidingkosten in Euro's van de KvW over 2004

De kosten volgens een betrokkene van de afdeling P&C liggen een stuk hoger dan de kosten die Berendsen aangeeft. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de regio's naast Berendsen ook dienstkleiding, en de daaraan gerelateerde diensten afnemen bij andere dienstkledingleveranciers.

Van Regio Noordwest is inmiddels bekend dat zij geen gebruik meer maken van de producten en diensten van Berendsen. Uit de vragenlijsten moet blijken of er meer regio's zijn die overgegaan zijn op een ander systeem of een andere leverancier.

Verder liggen de kosten per regio hoger bij de gegevens van afdeling P&C. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het gaat om dienstkledingartikelen die men bij een andere leverancier afneemt.

Er is vanuit het hoofdkantoor niet aangegeven welke specifieke producten onder de post dienstkleiding moeten worden geboekt. Het zou dus ook kunnen zijn dat de verschillende regio's de producten op verschillende posten (af)boeken.

Gegevens afname regio's Berendsen in Euro's

	Kosten
Regio Noord	5.475,06
Regio Oost	12.684,64
Regio Zuid	23.530,10
Regio Zuidwest	13.932,66
Totaal	55.622,46

De kosten die door Berendsen zijn geleverd gelden voor de periode 17 februari 2004 tot en met 16 februari 2005.

Regio Noordwest maakte tot medio 2004 ook gebruik van de producten en diensten die Berendsen aanbiedt. De kosten van Regio Noordwest kon Berendsen niet meer leveren omdat bij opzegging de desbetreffende organisatie uit het systeem wordt gehaald zodra de financiële afwikkeling rond is.

Bijlage 8 Contracten VWA/KvW

Dienst	Contract	Afloopdatum	Opzegtermijn	Opzeggen onder voorwaarden.....?
Noord	Berendsen	Mei 2005	12 maanden	Niet mogelijk
Oost	Berendsen	April 1999	6 maanden	Mogelijk, onbekend onder welke voorwaarden
Oost	Wassalon Zutphen	Mondelinge prijsafsprake / geen contract!!	N.V.T.	N.V.T.
Noordwest	Geen	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
Zuid	Berendsen LAB	02-05-05 *	6 maanden	Mogelijk, onder de voorwaarde de restwaarde van de jassen betalen
Zuid	Berendsen BD	25-06-04 *	6 maanden	Mogelijk, onder de voorwaarde de restwaarde van de jassen betalen
Zuidwest	Berendsen	Niet bekend	6 maanden	Niet bekend

* Stilzwijgend 1 jaar verlengd

Bijlage 9 Kostenoverzicht dienstkleding VWA/RVV

Hieronder zullen de kosten van dienstkleding over 2004 van de VWA/RVV worden geanalyseerd. Er wordt gebruik gemaakt van zowel een overzicht van de afdeling FP&C van de VWA/RVV als van een overzicht van leverancier Initial Hokatex.

Kosten dienstkleding VWA/RVV

Dienstkledingkosten 2004 op basis van document: Dienstkledingkosten regio's VWA/RVV 2004. Map: Kosten dienstkleding. Volgens een medewerker van afdeling FP&C.

Vestiging	Dienstkledingkosten 2004 in Euro's
Centrale Directie	8.415,09
Centraal laboratorium	30.478,76
Kring Zuid	392.966,66
Kring Oost	347.791,28
Kring Noord	197.758,40
Kring West	237.004,25
Totaal	1.214.414,44

Kosten op basis van de managementrapportages van Initial Hokatex

Ieder kwartaal ontvangen de kringen van Initial Hokatex een managementrapportage. Op basis van de managementrapportages van 2004 heb ik onderstaande tabel opgesteld. Er zijn enkele kanttekeningen te zetten bij onderstaande tabel. Zo zijn de kosten over maart 2004 niet meegerekend. Daarnaast liepen er in het eerste kwartaal van 2004 nog twee systemen door elkaar.

Kwartaal	1	2	3	4	2004	1-2005
Kring Zuid	41.192,-	68.746,-	83.872,-	78.320,88	272.130,88	73.897,-
Kring Oost	40.351,-	64.214,-	66.292,-	66.577,81	237.434,81	69.530,-
Kring Noord	23.106,-	28.585,-	35.756,-	50.009,51	137.456,51	38.600,-
Kring Noordwest	16.159,-	23.450,-	-	-	39.609,-	
Kring Zuidwest	11.135,-	15.925,-	-	-	27.060,-	
Kring West	-	-	38.474,-	38.574,40	77.048,40	38.507,-
Kring LRVV	4.683,-	6.383,-	6.000,-	6.134,03	23200,03	6.249,-
Nationaal Plan	-	-	-	-	-	1.149,-
Totaal	247.791,37	207.303,-	230.394,-	239.616,63	925.105,-	227.932,-

Dienstkledingkosten in Euro's per kwartaal van de VWA/RVV over 2004

Het bedrag van de totale kosten van alle kringen van de VWA/RVV over 2004 ligt hier beduidend hoger. Hier zijn een aantal verklaringen voor.

De eerste verklaring is dat in het overzicht van afdeling FP&C ook niet-dienstkledinggerelateerde producten voorkomen. De kosten worden dus niet eenduidig geboekt.

Daarnaast is het een mogelijkheid dat sommige kringen niet alleen dienstkleding, en de daaraan gerelateerde diensten, afnemen van Initial Hokatex maar ook van andere leveranciers.

Bijlage 10 Ondertekening service level agreements VWA/RVV

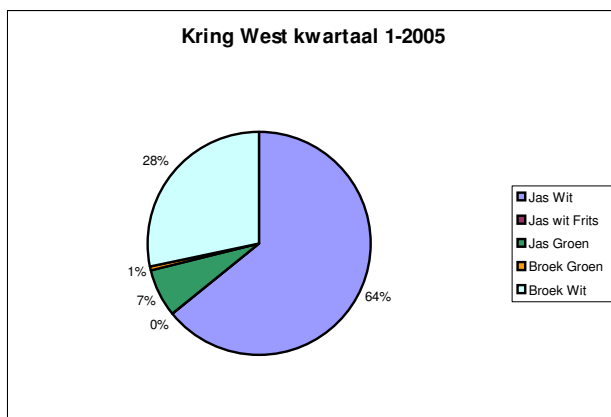
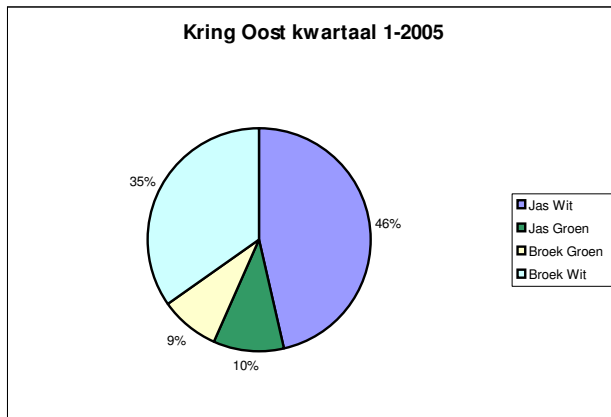
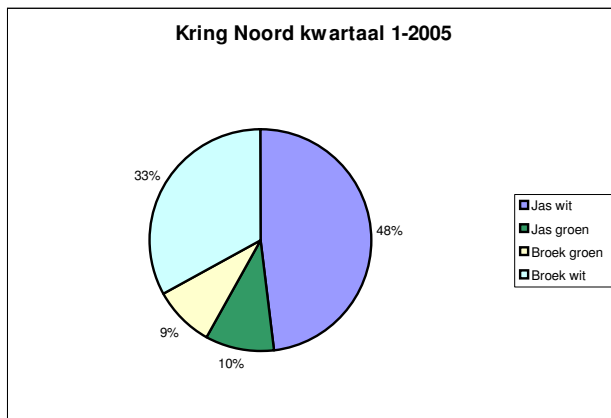
Kring	Ondertekening SLA	Minimale gebruiksperiode
LRVV (RVV0851)	Juni 2002	jas katoen (24 maanden)
Noordwest (RVV0881)	Augustus 2002	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)
Zuid (RVV0877)	Augustus 2002	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)
Zuidwest (RVV0878)	Oktober 2002	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)
Noord (RVV0880)	December 2002	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)
Oost (RVV0882)	December 2002	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)
West Nationaal Plan (RVV0879)	April 2003	katoen/polyester (24 maanden) polyester/katoen (36 maanden)

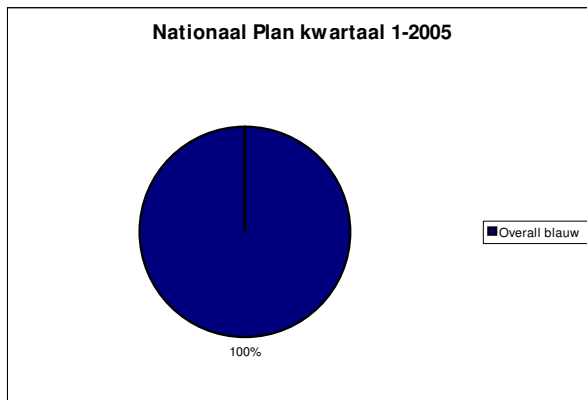
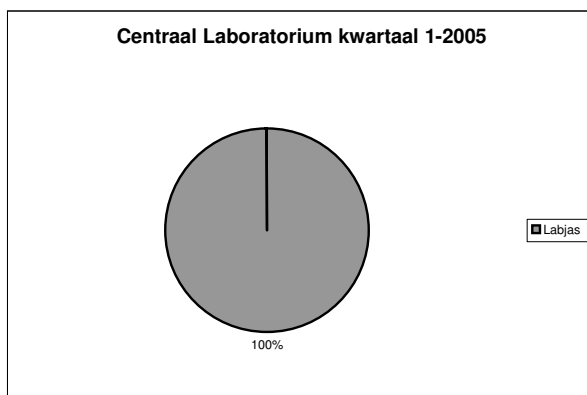
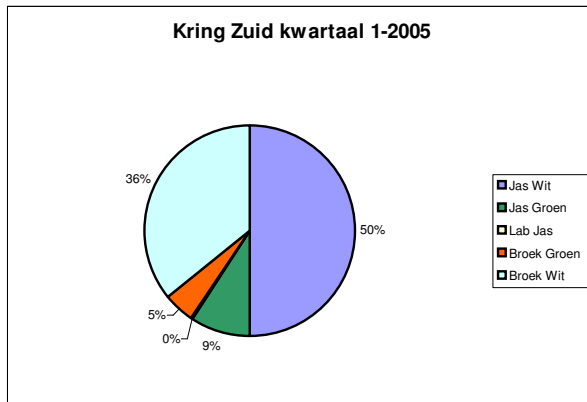
Bron: Initial Hokatex (afbouw kledingpakket)

De soorten dienstkledingstukken hebben allemaal een minimale gebruiksperiode. Indien de dienstkleding binnen deze gebruiksperiode wordt ingeleverd, dient de VWA, wanneer het meer dan 25% van de oorspronkelijke aanschaf uit het verleden bedraagt, hiervoor een boete te betalen. Een vermindering van aantal medewerkers heeft dus lang niet altijd een besparing tot gevolg. Daarnaast kan er ook tussentijds nieuwe dienstkleding worden aangeschaft.

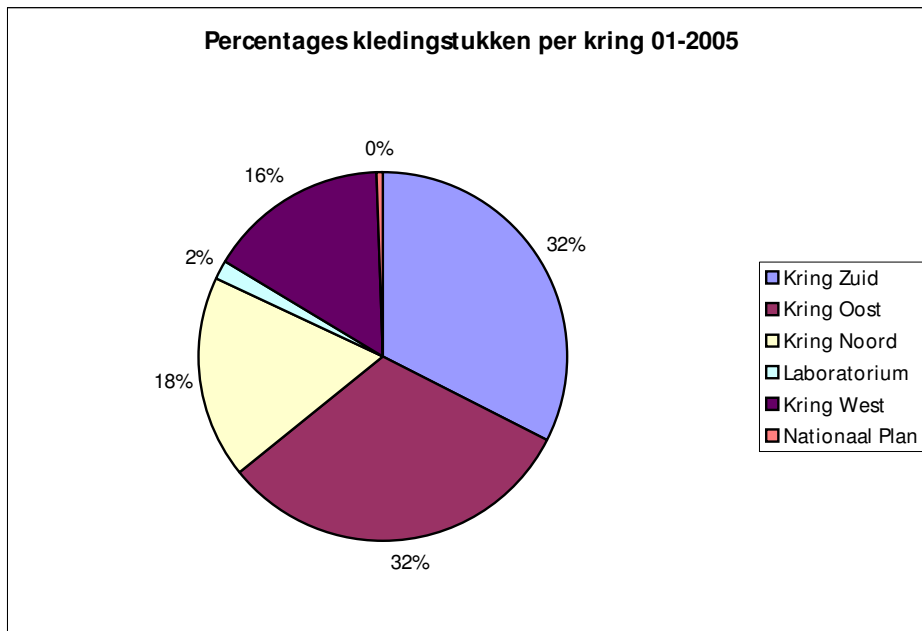
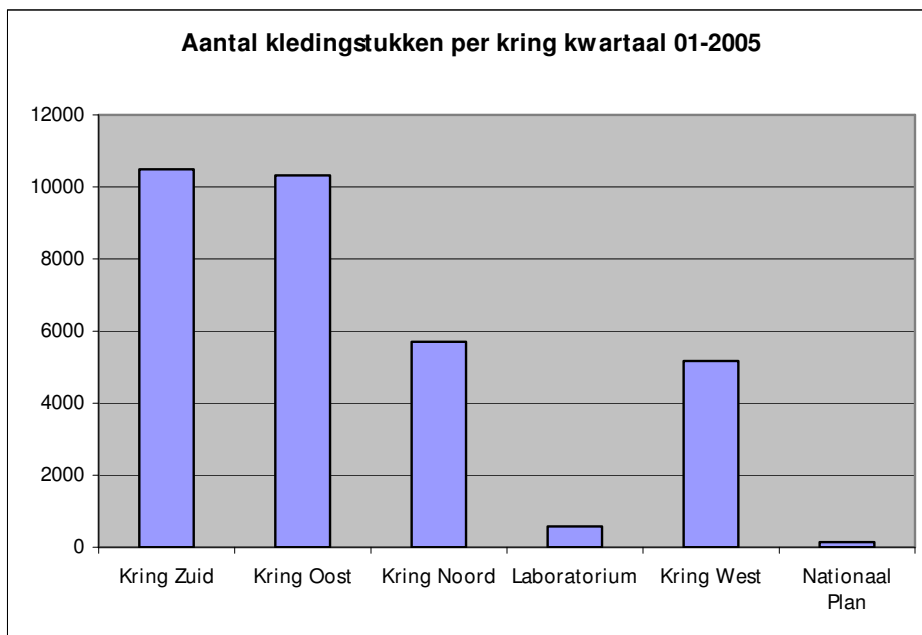
Voorbeeld: Stel Kring Zuid heeft op 19 september 2004 nieuwe dienstkleding aangeschaft, één kledingstuk met een minimale gebruiksperiode van 24 maanden en één kledingstuk met een minimale gebruiksperiode van 36 maanden. Dan moet kring Zuid nog tot 19 september 2006 gebruik maken van het kledingstuk met de minimale gebruiksperiode van 24 maanden. Kring Zuid zit aan het kledingstuk met de minimale gebruiksperiode van 36 maanden vast tot 19 september 2007. De aflooptdata van de kledingstukken kunnen dus erg ver uit elkaar liggen.

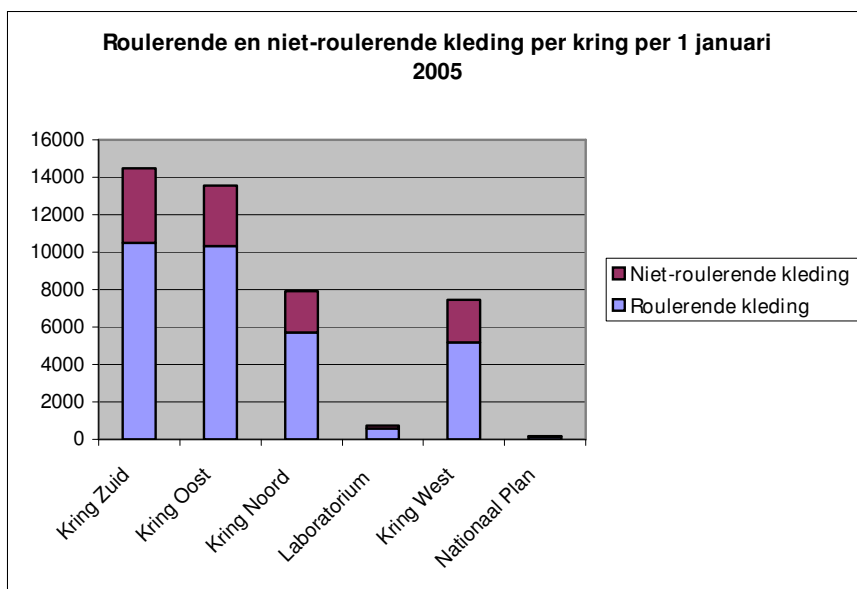
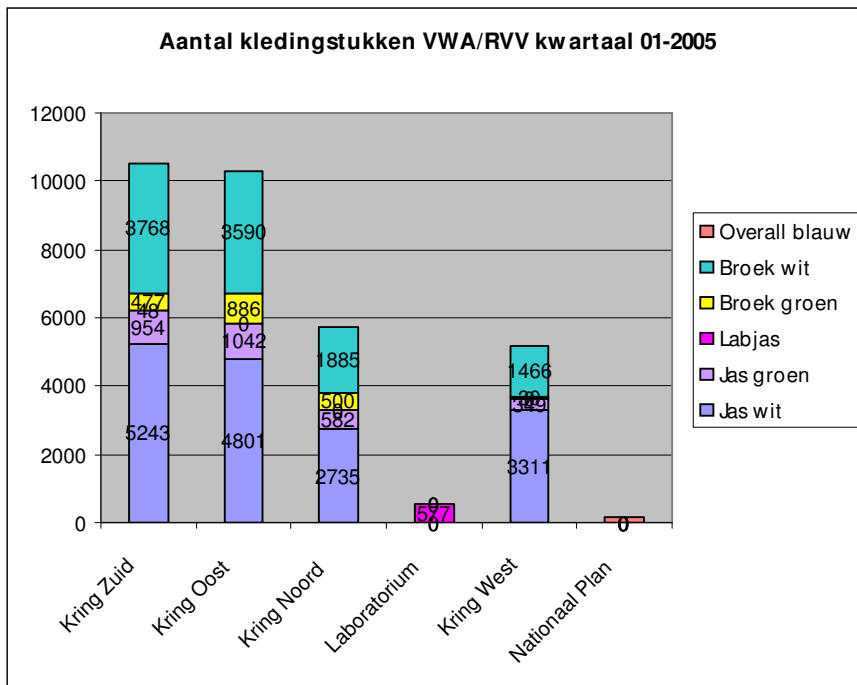
Bijlage 11 Soorten dienstkleeding per kring (VWA/RVV)





Bijlage 12 Aantal kledingstukken per kring (VWA/RVV)





Bijlage 13 Raamovereenkomst met AUV

Overeenkomst met AUV Coöperatieve Veterinair-Farmaceutische groothandel

Gespreksverslag met dhr. J.H. Kruuk, chef de bureau afdeling D&D

De VWA/RVV heeft een overeenkomst afgesloten met AUV Coöperatieve Veterinair-Farmaceutische groothandel. De VWA/RVV heeft de overeenkomst reeds opgezegd en deze heeft als einddatum juni 2006.

De voorraad aan producten die door AUV opgeslagen ligt, wordt vanuit het Diergezondheidsfonds (DGF) gefinancierd. Het DGF wordt uit verschillende bronnen gefinancierd, Directie Voedselkwaliteit en Diergezondheid (VD) van het ministerie van LNV, productschappen et cetera. De VD is beheerder (budgethouder) van het DGF. Dienst Regelingen is kasbeheerder en verzorgt de betalingen. De VWA/RVV keurt de prestatieverklaring goed en geeft opdracht aan Dienst Regelingen om over te gaan tot uitbetaling. De VWA/RVV neemt de producten af bij de afhandeling van verdenkingen en uitbraken. DR en VWA/RVV zijn uitvoerende diensten.

Proces

De VWA/RVV maakt zowel gebruik van de producten van AUV in het reguliere proces als wanneer een crisis uitbreekt. AUV heeft honderden soorten producten in opslag. Indien er een crisis uitbreekt, streeft AUV ernaar binnen 4 tot maximaal 12 uur de benodigde voorraad op de plaats van de bestemming af te leveren.

De bestellingen gaan via het VWA Incidenten- en Crisiscentrum (VIC) of via de kringen. AUV vraagt aan het VIC toestemming om hun voorraden aan te vullen. AUV heeft ten opzichte van de VWA/RVV een adviesrol. De AUV adviseert de VWA/RVV over de hoeveelheid voorraad en over ontwikkelingen met betrekking tot het aanbod van producten.

In het proces komen geen noemenswaardige structurele problemen voor. Het VIC is momenteel bezig met het verbeteren van het proces. Zo is het VIC bezig om de voorraden beter af te stemmen op de wensen en eisen van de gebruikers. Daarnaast worden de producten in de toekomst in een soort van vastgestelde catalogus opgenomen. De laatste tijd is er periodiek overleg tussen de VWA/RVV en AUV, dit geeft een verbetering bij de samenwerking. Eventuele besparingen kunnen worden gezocht in digitalisering van de uitgifte van goederen.

Producten dienstkleding

De VWA/RVV neemt verschillende producten af met betrekking tot dienstkleding. Deze producten zijn in een aantal categorieën te verdelen. Ten eerste spreekt men over kleding, het gaat hier om vaste kledingpakketten met een keuze uit twee maten. Daarnaast maakt men gebruik van laarzen. Deze zijn in diverse maten verkrijgbaar. Als laatste gebruikt men persoonlijke beschermingsmiddelen. Hieronder kan worden verstaan een mondkap, een stof- of veiligheidsbril, een haarnet, oordoppen et cetera. Deze producten zijn in bijlage 2 terug te vinden.

Opslag

De AUV heeft ongeveer 750 pallets voor de VWA/RVV in opslag staan. De hoeveelheid voorraad is vastgesteld door middel van een berekening die is gebaseerd op ervaring(cijfers) en materiedeskundigheid. Bij de berekening gaat men uit van het gegeven dat de voorraad producten genoeg moet zijn voor de standaard werkzaamheden en de werkzaamheden die tijdens de eerste 72 uur van een crisis. De producten worden ook bij de reguliere dierziektebestrijding gebruikt. Veroudering van de producten komt vaak voor. Indien er crisisgerelateerde producten zijn ingekocht die niet zijn verbruikt tijdens de crisis worden deze opgeslagen. Als er binnen de houdbaarheidsdatum van de producten zich geen nieuwe crisis voordoet, moeten de goederen weggegooid worden.

Momenteel is de VWA/RVV bezig met het reduceren van de voorraad. Het aantal pallets zal in de toekomst worden gereduceerd tot 500.

Bijlage 14 Kostensamenvatting

Kostenverhogend

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
- Flexibeler contract
- Dienstkleding op naam
- Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten

Kostenreducerend

- Dienstkleding op maat
- Minder gebruikers dienstkleding (overdracht PM-bandkeuring)
- Meer toezicht in plaats van slachten
- Raamovereenkomst op basis van beïnvloedingspunten
- Schaalvoordelen VWA-breed
- Aantal facturen verminderen
- Facturen duidelijk, eenduidig, transparant
- Goede implementatie
- Eén raamovereenkomst i.p.v. twee
- Eén Europese aanbesteding i.p.v. twee
- Minder locaties (logistiek)
- Minder onduidelijkheden en/of miscommunicatie (alle processen staan helder en eenduidig beschreven)

Bijlage 15 Samenvatting proces

VWA/KvW

- Reguliere dienstkleding
- 5 regio's
- 564 gebruikers van dienstkleding (2003)
- 2 soorten werkzaamheden
- Geen dienstkledingbeleid
- Wel dienstkledingvoorschriften
- Wel aanwezige inkoopprocedures
- Kosten over 2004 circa: € 100.000,-
- Dienstkleding op naam, op maat en een combinatie
- Circa 1750 kledingstukken in gebruik
- Zes afgesloten contracten
- Vier contracten afgesloten met Berendsen
- Aantal facturen goed
- Merendeel geen interesse in departementale- of interdepartementale aanbesteding
- Percentage gebruik dienstkleding van totale werkweek 50%-90%
- Geleverde dienstkleding schoon
- Over het algemeen geschikt voor de uit te voeren werkzaamheden
- Dienstkleding comfortabel
- Voldoet aan hygiëne
- Kleine meerderheid dienstkleding op maat gemaakt
- Merendeel gebruikers vindt VWA-embleem op dienstkleding niet van belang
- Geen schade aan dienstkleding
- Merendeel geen onderscheid winter- en zomer dienstkledingpakket
- Momenteel worden voorschriften gebruikt

VWA/RVV

- Reguliere dienstkleding + dienstkleding tijdens crisis
- 4 kringen + centraal laboratorium
- 665 gebruikers van dienstkleding (1 januari 2005)
- Circa 11 soorten werkzaamheden
- Geen dienstkledingbeleid
- Geen dienstkledingvoorschriften
- Wel aanwezige inkoopprocedure
- Kosten over 2004 circa: € 1.200.000,-
- Dienstkleding op naam, op maat en een combinatie
- Circa 44.800 kledingstukken in gebruik
- Raamovereenkomst Initial Hokatex & AUV Dierenartsencoöperatie
- Twee kringen nog (kleine) contracten m.b.t. dienstkleding
- Te veel facturen
- Merendeel geen interesse in departementale- of interdepartementale aanbesteding
- Percentage gebruik dienstkleding van totale werkweek 20%-100%
- Geleverde dienstkleding schoon
- Over het algemeen geschikt voor de uit te voeren werkzaamheden
- Merendeel dienstkleding comfortabel
- Voldoet over het algemeen aan de hygiëne
- Merendeel confectiekleding
- Merendeel gebruikers vindt VWA-embleem op dienstkleding wel van belang
- Incidenteel schade aan dienstkleding
- Kleine meerderheid wel onderscheid winter- en zomer dienstkledingpakket
- Voorkeur om geen voorschriften op te stellen

VWA/KvWKnelpunten proces:

- Afhankelijkheid verbruik;
- Opslag en beheer;
- Overzicht, financieel en gebruikers.

Sterke punten proces:

- Eenvoud;
- Leverancier van huurgoed!

Knelpunten dienstkleding:

- Te weinig bescherming;
- Te weinig dienstkleding.

Sterke punten dienstkleding:

- Assortiment;
- Bescherming/veiligheid;
- Beschikbaarheid/voorraad;
- Kleding is schoon.

Verbeterpunten:

- Kledingkasten schoon laten maken door de leverancier;
- Meer keus bij de labjassen;
- Per jas of broek ingeseald.

Aandachtspunten aanbesteding:

- Beschikbare aantal kledingstukken;
- Individuele wensen van de medewerkers;
- Jassen gemaakt van katoen;
- Meer keus in maat en model.

VWA/RVVKnelpunten proces:

- Hoeveelheid: te weinig of te veel;
- Logo: niet aanwezig op dienstkleding, nauwelijks herkenbaarheid en uniformiteit;
- Facturatie: onduidelijk en te veel in aantal;
- Controle: niet aanwezig door de VWA/RVV op aanvoer en afvoer;
- Inname: niet gebruikt materiaal wordt niet ingenomen.

Sterke punten proces:

- Bezorging/bewassing;
- Leverancier: goede communicatie en goede service;
- Voorraad: nooit te kort;
- Dienstkleding: functioneel, hygiëne.

Knelpunten dienstkleding:

- Jassen te lang;
- Zakken niet functioneel;
- Verbeterpunten worden slecht gecoördineerd;
- Geen hoofddeksel in pakket;
- Kledingkasten te klein.

Verbeterpunten

- Facturatie: Directe relatie tussen prijs en hoeveelheid, vermindering aantal facturen;
- Contractbeheerder: De belanghebbenden er meer bij betrekken, verder kijken dan alleen financieel, zakelijker en harder opstellen richting de leverancier.

Aandachtspunten aanbesteding:

- Rekening houden met de wensen van de gebruikers;
- Goede flexibiliteit aantal kledingstukken, juiste aantallen op de juiste plek, makkelijke facturatie;
- Contract in het voordeel van de VWA, dienstbaarheid leverancier, afspraak=afpraak, flexibeler;
- Prijs-kwaliteit verhouding;
- Managementinformatie: inzicht in aantal kleding in gebruik, afstemmen op de gevraagde managementinformatie.

Bijlage 16 Inkoop

In deze bijlage is een stukje theorie opgenomen dat gebruikt is tijdens het onderzoek.

Mogelijkheden proces

- Aanbesteding Lease van Dienstkleding
- Aanbesteding Huur van Dienstkleding
- Aanbesteding Dienstkleding, opgedeeld in twee percelen, te weten aanschaf van kleding en wasserijcontract.
- Het gehele proces dienstkleding in eigen beheer

De VWA heeft aangegeven dat zij de dienstkleding wil uitbesteden. De laatste mogelijkheid, het gehele proces van dienstkleding in eigen beheer, valt om deze reden af. Bij de nieuwe aanbesteding moet de keuze gemaakt worden tussen het leasen van dienstkleding, de huur van dienstkleding of het aanschaffen en het afsluiten van een wasserijcontract.

Voordelen uitbesteding

- Goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en het veelal lagere salarisoniveau van het uitvoerende personeel;
- Betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie;
- Ontlasting van het management;
- Grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

Nadelen uitbesteding

- Nadelen voor personeel met betrekking tot primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Extra (management)kosten voor het controleren van kosten en kwaliteit van de ingehuurde dienstverlening;
- Meer partijen in het samenspel, zodat de kans op communicatiestoornissen toeneemt;
- De noodzaak van juridische deskundigheid in de interne beheerorganisatie in verband met contractuele haken en ogen;
- Risico's ten aanzien van het weglekken van hoogwaardige bedrijfsinformatie via personeel van buiten³⁸.

De fasen van het inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit de volgende vier hoofdfasen:

1. Specificeren;
2. Offreren en selecteren;
3. Onderhandelen en contracteren;
4. Bestellen en bewaken.

Missie inkoopbeleid LNV 2004

“Door een **efficiënte** en **effectieve** inkoop kunnen de beleidsdoelstellingen van LNV worden uitgevoerd. We willen weten **wat we kopen, waarom we juist dat inkopen** en op **welke manier** we dat doen, zodat we kunnen verantwoorden waar het geld van de belastingbetaler naartoe gaat. Dit doen we door op een **eerlijke, objectieve** en

³⁸ Facility management in perspectief, pagina 57 en verder

transparante wijze de markt te benaderen. Daarbij gebruiken we de juist **opgeleide mensen** en waar mogelijk **elektronische middelen**”³⁹.

Een stappenplan voor het inkopen van bedrijfskleding

- Stap 1: Bepaal uw budget;
- Stap 2: Maak een planning;
- Stap 3: Onderzoek of u zelf genoeg kennis of mankracht in huis heeft;
- Stap 4: Evalueer de kleding die u nu gebruikt;
- Stap 5: Bepaal de stijl van de nieuwe kleding;
- Stap 6: Bedenk hoe u het ontwerpen gaat regelen;
- Stap 7: Bedenk wie u voor het ontwerp gaat inschakelen;
- Stap 8: Bepaal het gewenste kwaliteitsniveau van de bedrijfskleding;
- Stap 9: Evalueer de logistiek rond de verstrekking van kleding;
- Stap 10: Schrijf een Programma van eisen;
- Stap 11: Bepaal welke aanbieders u wilt uitnodigen een offerte te doen;
- Stap 12: Stel beoordelingscriteria vast voor de offertes;
- Stap 13: Bereid u voor op de onderhandeling;
- Stap 14: Maak het contract;
- Stap 15: Evalueer het resultaat;
- Stap 16: Kijk naar de inrichting van de interne organisatie;
- Stap 17: Volg de prestaties van de leverancier goed;
- Stap 18: Evalueer het hele project⁴⁰.

Contractvormen

Contract: Een document dat de overeenkomst schriftelijk vastlegt. Daarbij heeft een contract de volgende functies:

- Ter vastlegging van het overeengekomen;
- Door een contract kan men zichzelf een gunstige positie verschaffen door bijvoorbeeld af te wijken van het regelend recht;
- Duidelijkheid wordt gecreëerd tussen partijen waardoor (verdere) onenigheid kan worden voorkomen;
- Dienen om ervoor te zorgen dat partijen zich aan het afgesprokene houden;
- Een regeling te bevatten voor het geval het “fout” gaat tussen partijen.

Raamcontract:

De overkoepelende aanduiding voor een verzameling contracten met een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Bosscher (1994) zegt over een raamcontract:

- Het bevat niet de volledige kern van de te sluiten overeenkomst;
- Het contract gaat vooraf aan het totstandkomen van de beoogde overeenkomst;
- Het heeft betrekking op meerdere overeenkomsten en/of probeert de rechtsverhouding tussen partijen voor een langere periode te regelen.

Een raamcontract wordt aangegaan als twee partijen nog niet alle details kunnen of willen regelen. De ondertekening van een raamcontract betekent nog niet dat er een koopovereenkomst is gesloten. Daarvoor is meer nodig.

Hieronder zijn de belangrijkste verschijningsvormen van de raamovereenkomst of wel het raamcontract beschreven.⁴¹

³⁹ Het inkoopbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, p. 2

⁴⁰ FactoMagazine nummer 12, 2004, p 36-37

⁴¹ Professioneel inkopen, pagina 311, 312

LVN-brede raamovereenkomsten hebben ten doel de voorwaarden met name inzake prijs en, in voorkomend geval, hoeveelheid, van in de loop van een bepaalde periode te plaatsen opdrachten vast te stellen. Deze raamovereenkomsten zijn geen contractueel bindende overeenkomsten en bevatten zelfs geen verplichting om in de toekomst een opdracht te verstrekken.

LVN-brede raamcontracten echter zijn het resultaat van een volledig afgeronde aanbestedingsprocedure met een of meer inschrijvers op grond waarvan de ondernemers zich hebben verbonden naar aanleiding van de door de aanbestedende dienst verstrekte informatie ten aanzien van geraamde hoeveelheden, locaties, aard van de werkzaamheden bepaalde werken te realiseren, leveringen te doen of diensten te verrichten. LVN directies en diensten zijn dan ook gehouden deze werken, leveringen en diensten uitsluitend af te nemen van de ondernemer of ondernemers waarmee de overeenkomst heeft gesloten.

Indien een raamcontract met meerdere ondernemers is gesloten, dient de aanbestedende dienst voor iedere te verstrekken individuele opdracht tussen alle betrokken ondernemers concurrentie te stellen. Dit betekent dat iedere contractspartner voor iedere deelopdracht een uitnodiging voor het uitbrengen van een offerte dient te ontvangen. Op basis van de door hen aan u gezonden aanbieding mag de u op objectieve, non-discriminatoire en transparante wijze een keuze maken.

Bijlage 17 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het kabinet definieert MVO als: “de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften”⁴².

De Sociaal Economische Raad noemt drie kenmerken van MVO⁴³:

1. MVO is een vrijwillige activiteit van ondernemingen;
2. een onderneming moet niet alleen economische waarde toevoegen, maar ook “maatschappelijke waarde”, zowel in het primaire proces als daarbuiten;
3. MVO vereist een dialoog met de betrokken partijen (stakeholders), en daarbij hoort transparantie en een of andere vorm van rapportage over MVO.

Wat betekent maatschappelijke waarde toevoegen? Centraal staat hierin het begrip “Triple P” (people, planet, profit): het zorg dragen voor de mens (sociale omstandigheden), het milieu en de economie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De laatste jaren is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) steeds meer in de belangstelling gekomen. Met maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt bedoeld dat organisaties en ondernemingen zich houden aan zekere minimale sociale- en milieunormen.

MVO is niet alleen een zaak van bedrijven, maar ook van overheden. Deze kunnen op twee manieren invloed uitoefenen op bedrijven die in het buitenland opereren:

1. zorgen voor prikkels (bijvoorbeeld exportkredieten) om bedrijven te stimuleren zich te houden aan internationale regelgeving;
2. aanpassing van het eigen inkoopbeleid.

De VWA heeft een verantwoordelijkheid op het gebied van (maatschappelijk verantwoord) inkopen. Als overheidsorganisatie heeft de VWA niet alleen een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid maar ook een voorbeeldfunctie. Inkopen op een verantwoorde en bewuste manier.

Aspecten die de leverancier kan beïnvloeden tijdens de productie zijn onder andere het gebruik van chemische stoffen, de hoeveelheid water, het afvalwater, bleken en verven van de stoffen, het gebruik van kinderarbeid en het betalen van een leefbaar loon aan de werknemers. Ook na de aankoop van de kleding kan de organisatie bijvoorbeeld eisen stellen aan de reiniging van de dienstkleding en het recyclen van de kleding na gebruik.⁴⁴

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het inkoopproces van dienstkleding

Het inkopen van dienstkleding start met het duidelijk formuleren van de (interne) behoefte van de organisatie. Alle (technische) factoren die te maken hebben met het in te kopen product of dienst, neemt u op in het Programma van Eisen (PvE) in de vorm van specificaties. Dit is de plek om uw eisen en wensen te formuleren over

⁴² Nota: “Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief van de overheid”, maart 2001

⁴³ Wat levert maatschappelijk verantwoord inkopen op?, Inkoop & Logistiek, januari/februari 2004, pagina's 20 t/m 23.

⁴⁴ Handreiking Schone kleren, p 2

milieuaspecten en arbeidsomstandigheden. Deze wensen en eisen moeten natuurlijk wel redelijk zijn. U moet zich realiseren dat bijvoorbeeld redelijke arbeidsvoorwaarden in Nederland verschillen van die in een land als Thailand. Ook mogen er, volgens de Europese richtlijnen voor overheidsaanbestedingen, geen eisen worden opgenomen die leiden tot discriminatie van partijen⁴⁵.

Leveranciers van dienstkleding die het 'keurmerk' bezitten van fear wear foundation:

- Bucofa Company workwear;
- Faithful;
- Intres;
- Lonneker;
- HaVeP;
- SGA;
- Joh. Steenkist-Schijfsma.

Indien de VWA behoefte heeft aan een onafhankelijke deskundige, kan de VWA een externe gespecialiseerde organisatie inhuren. Wear Id is een organisatie die op het gebied van dienstkleding de benodigde expertise en ervaring heeft. Wear Id kan voor één of meerdere van de volgende fasen ingeschakeld worden:

- Onderzoek;
- Ontwerp;
- Offerte/aanbesteding;
- Begeleiding leverancier(s);
- Draagtesten;
- Implementatie/communicatie;
- Evaluatie⁴⁶.

Fair Wear foundation

In Nederland is in 1999 de Fair Wear Foundation (FWF) opgericht. Samen met werkgeversorganisaties, vakbonden, campagneorganisaties en ontwikkelingsorganisaties heeft de Fair Wear Foundation (FWF) een gedragscode ontwikkeld die moet leiden tot menswaardige arbeidsomstandigheden in fabrieken die kleding produceren voor Nederlandse en Europese kledingbedrijven.

Deelnemers onderscheiden zich daarmee om zich actief, effectief en planmatig in te zetten voor duurzame verbetering van de arbeidsvoorwaarden bij hun producenten. FWF ontwikkelt hiervoor een werkplan en controleert bij elke deelnemer of hij het overeengekomen werkplan naleeft. Kledingbedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor naleving van de arbeidsnormen door hun leveranciers en voor het uitvoeren van interne audits.

Deelnemers kunnen wel een beroep doen op FWF-opgeleide auditteams. Die voeren inspecties uit volgens een vaste, door FWF bepaalde procedure⁴⁷.

Leveranciers van dienstkleding die het 'keurmerk' bezitten van Fear Wear Foundation zijn Bucofa Company workwear, Faithful, Intres, Lonneker, HaVeP, SGA en Joh. Steenkist-Schijfsma.

⁴⁵ <http://www.fairwear.nl/tmp/Handreiking%20Schone%20Kleren.pdf>

⁴⁶ <http://www.wearid.nl/default.html>

⁴⁷ Artikel: Schone kleren in Amsterdam, FMI dec. 2004

Gedragscode voor de Kledingindustrie

Deze Gedragscode heeft de volgende hoofdpunten:

- Arbeidsnormen die voldoen aan de internationaal erkende standaard van de International Labour Organisation (ILO):
 - geen gebruik van dwang of slavenarbeid;
 - geen discriminatie van werknemers;
 - geen gebruik van kinderarbeid;
 - vrijheid van (vak)vereniging en het recht op collectieve arbeidsonderhandelingen;
 - een loon dat de basisbehoeften van het gezin dekt;
 - beperking en betaling van overuren;
 - een gezonde en veilige werkplek;
 - vaststelling van een de arbeidsrelatie.
- Het Nederlandse bedrijf dat de gedragscode naleeft, voert regelmatig controles uit op de arbeidsomstandigheden bij al zijn leveranciers van kleding en laat zonodig verbeterplannen uitvoeren. Niet alleen de fabrieken die direct leveren aan het Nederlands bedrijf, maar ook hun toeleveranciers voor zover zij kleding produceren worden aan inspecties onderworpen.
- Met een stapsgewijze aanpak wordt gewerkt aan verbetering aan arbeidsomstandigheden in de fabrieken. Het is meestal niet mogelijk om de arbeidsomstandigheden ineens op het niveau van ILO arbeidsnormen te brengen.
- Onafhankelijke verificatie door Fair Wear Foundation van het uitvoeren van de Gedragscode. FWF controleert of de arbeidsomstandigheden in overeenstemming zijn met de arbeidsnormen en of daadwerkelijk verbeteringen worden doorgevoerd. Dit gebeurt door onaangekondigd bezoek aan productiebedrijven, een klachtenprocedure voor werknemers en anderen, en door de boekhouding van het Nederlandse bedrijf te controleren.

De volledige gedragscode is opgenomen in het beleidsdocument "[Principes en Beleid](#)" van Fair Wear Foundation⁴⁸.

Schone Kleren Gemeenten

De Schone Kleren Kampagne (SKK) zet zich in Nederland al meer dan tien jaar in voor verbetering van de arbeidsomstandigheden in de kleding- en sportgoederenindustrie. Samen met de Landelijke India Werkgroep en de Alternatieve Konsumenten Bond (AKB) is de SKK een campagne gestart onder de naam "Schone Kleren Gemeenten" (SKG). Het doel van SKG is om op gemeentelijk niveau het draagvlak voor MVO te vergroten en om lokale politici en consumenten te betrekken bij activiteiten die erop gericht zijn het gemeentepersoneel te voorzien van "schone dienstkleding". Kleding dus die is gemaakt met respect voor milieunormen en arbeidsrechten.

De gemeente Amsterdam had in het jaar 2004 een brochure ontwikkeld om binnen de gemeente sociaal en milieubewust dienstkleding in te kopen. Van de 37 afdelingen die dienstkleding inkopen heeft tot op heden slechts één organisatie, het

⁴⁸ <http://www.fairwear.nl/?p=132>

Waterleidingbedrijf, de eisen en wensen uit de brochure in het bestek opgenomen⁴⁹.
Probleem is dat men te maken heeft met andere wethouders, directeuren en zelfstandige stadsdelen.

⁴⁹ Wethouder Maij hoopt “verantwoord inkopen” te kunnen opleggen, Het Parool, 15 februari 2005.

Bijlage 18 Milieuspecificatie bedrijfskleding

1. Inleiding

Deze milieuspecificatie is van toepassing op het inkoopsegment bedrijfskleding. U kunt de milieucriteria toepassen bij aanbestedingen voor kleding en schoeisel. Voor specifieke veiligheidskleding geldt dat u de milieucriteria ook daar kunt toepassen, zolang zij niet strijdig zijn met de veiligheidseisen voor de desbetreffende kleding.

Naast milieucriteria en aanbevelingen voor de productiefase zijn ook enkele aandachtspunten voor de distributie-, de gebruiks- en de afdankfase opgenomen en een aparte paragraaf over de sociale aspecten, aangezien duurzaamheid niet alleen 'milieuvriendelijk' betekent.

In deze specificatie zijn enkele criteria opgenomen, die op zich niet ambitieus zijn. Op dit moment worden ze wel als zodanig ervaren door bijvoorbeeld de textielindustrie. Die geeft aan dat momenteel slechts een beperkt aanbod aan deze criteria voldoet. De groeiende vraag naar minder milieubelastende bedrijfskleding zal uiteindelijk resulteren in een groter aanbod, stimuleert de industrie om de technieken en processen milieuvriendelijker te maken en het stimuleert de industrie ook om meer informatie te leveren over de productieprocessen.

U kunt de criteria toepassen in een programma van eisen voor bedrijfskleding; het is aan de leverancier om daar zo goed mogelijk invulling aan te geven. Het is vervolgens aan u als aanbestedende dienst om op grond van objectieve maatstaven te beoordelen of en in welke mate aan de criteria is voldaan.

Bij het gebruik van deze milieuspecificatie dient u te beseffen dat:

- de criteria zijn bedoeld voor de inkoper en/of beleidsmedewerker die méér aan duurzaamheid wil doen dan voor de wet strikt noodzakelijk is. Deze milieuspecificatie geeft géén (uitputtende) informatie over de geldende wet- en regelgeving voor de productie van kleding.
- iedere aanbesteding anders is. Vandaar dat u per punt moet kijken of het van toepassing is in de gegeven situatie. De criteria zijn zoveel mogelijk opgesteld om rechtstreeks in een bestek toe te passen. Ook moet u bepalen of een onderwerp een specificatie-, uitsluitings-, geschiktheids- of een gunningscriterium is.

In elke fase van de levenscyclus van kleding (van productie tot afdanking) is er sprake van milieubelasting. Deze milieubelasting heeft onder andere betrekking op stoffen die worden toegepast bij de productie van textiel om het kledingstuk soepel, waterdicht, of kreukvrij te maken. Ook het reinigen van een kledingstuk brengt milieubelasting met zich mee. Gezien de grote hoeveelheid stoffen die bij de textiel- en kledingbewerking wordt gebruikt (de schattingen variëren van 40.000 tot wel 80.000 verschillende stoffen), is het vrijwel ondoenlijk om een complete lijst op te stellen waarin alle stoffen worden beoordeeld.

Als basis voor deze milieuspecificatie geldt de bestaande wet- en regelgeving over de toepassing van chemicaliën bij de productie van kleding in EU-verband. Deze regelgeving heeft onder andere betrekking op verboden van bepaalde stoffen en processen, bijvoorbeeld een toepassingsverbod van azo-kleurstoffen.

Naast de EU-wetgeving is deze milieuspecificatie ook gebaseerd op het EU-ecolabel voor textielproducten (2002/371/EG). Waar dit van toepassing is, zijn nog verdergaande eisen opgenomen.

De productketen voor bedrijfskleding is een zeer complexe en uitgebreide keten, met veel tussenproducten. Veelal vindt fabricage plaats in landen waar soepelere regels gelden dan die van de EU. De mogelijkheid bestaat dat bij de productie van de kleding stoffen worden toegepast die niet geïmporteerd mogen worden.

2. Milieucriteria

In onderstaande paragrafen zijn verschillende milieucriteria opgenomen waarmee u rekening kunt houden bij het aanbesteden van bedrijfskleding. De hier genoemde criteria richten zich voornamelijk op de eerste fasen van het inkoopproces: specificeren, selecteren en contracteren.

2.1. Specificatiefase

2.1.1 Ontwerpfase

Milieueisen kunnen beter worden opgepakt als ze vanaf de ontwerpfase in het proces worden meegenomen.

Geef in het programma van eisen richting de ontwerpers aan welke milieueisen u stelt bij de aanbesteding van de kleding. De ontwerpers kunnen bijvoorbeeld rekening houden met het milieu door minder-milieubelastend materiaal te kiezen.

2.1.2. Productiefase

Tijdens de productiefase kunt u zowel eisen stellen aan de stoffen die gebruikt worden in het proces als aan de bedrijfsvoering.

- Van de bedrijfsvoering kunt u wensen dat het productieproces een zo gering mogelijke milieubelasting veroorzaakt. Dit kan de leverancier onder andere aantonen met een ISO 14001-certificering of een daarmee vergelijkbaar certificaat. De leverancier kan ook aangeven actief bezig te zijn met productgerichte milieuzorg (PMZ), waarbij aandacht is voor de verschillende levensfasen van producten (voor meer informatie: www.pnz.novem.nl).
- Vraag de leverancier van de bedrijfskleding aan te geven of in alle schakels van de productieketen van de kleding wordt voldaan aan de EU-regelgeving.

2.1.3. Algemeen

De leverancier dient een product te leveren die in feitelijk opzicht aan de overeenkomst beantwoordt. De leverancier dient daarbij met name te wijzen op:

- producten die minder milieubelastend zijn. Bijvoorbeeld katoen dat op een milieuvriendelijke (biologische) wijze is geteeld en verwerkt en schoeisel dat voldoet aan de eisen zoals vermeld in bijvoorbeeld het Skal EKO-keurmerk (hierbij worden geen pesticiden gebruikt), het Oekotex-label (hierbij is het gebruik van bepaalde pesticiden niet toegestaan) of een daarmee vergelijkbaar keurmerk.
- alternatieven voor toevoegingen die vermeden moeten worden, zoals bijvoorbeeld zware metalen, schadelijke kleurstoffen en brandvertragers.

2.1.4. Materialen

Vezelsoorten

- Vezels die geproduceerd zijn volgens de criteria van het Europese Ecolabel (2002/371/EG) of Oekotex 100 verdienen de voorkeur.

- Als natuurlijke vezels worden toegepast, maak dan bij voorkeur gebruik van vezels die volgens de biologische methode (Skal EKO-keurmerk) zijn geproduceerd.
- Indien niet gekozen wordt voor vezels die volgens de biologische methode zijn geproduceerd, kies dan voor vezels die relatief minder milieuverontreinigend zijn. Wol scoort beter dan synthetische vezels en die zijn weer milieuvriendelijker dan katoen.

Fournituren

Voor fournituren (ritsen, knopen, e.d.) mag geen gegalvaniseerd materiaal gebruikt worden.

Stoffen voor de productie van vezels en textiel

- Vraag de leverancier aan te geven of hij gebruik maakt van chemicaliën zoals vermeld in onderstaande (niet-uitputtende) lijst¹. De stoffen zijn (nog) niet verboden, maar hebben een schadelijke werking op het milieu. Vraag de leverancier het gebruik van deze chemicaliën te reduceren of aan te geven of het gebruik van minder-milieubelastende alternatieven mogelijk is.
 - Nicotine
 - Naftaleen
 - o-Chlorophenol
 - Diethylhexyl phthalaat (DEHP)
 - Nonyphenol ethoxylaten NPEO)
 - C3-alkylbenzenen
 - C4-alkylbenzenen
 - Tetrachloroethylene (PER- chloorethyleen)
 - p-Chloroaniline
 - p-Nitroaniline
 - 2,6-dichloro-4-nitroaniline
 - 2-chloro-4-nitroaniline
 - 6-methyl-3-nitroaniline
 - Diphenylamine
 - Toluene di-isocyaan
 - Acridine
 - Nitrobenzeen
 - Goed oplosbare bariumdeeltjes
 - Cobalt
 - Chroom
 - Lood
 - Tin
 - Zink
 - Nikkel
- Laat de leverancier aangeven of hij andere toevoegingen gebruikt die niet verboden zijn, maar wel schadelijk voor het milieu.
- Bij het verven en bedrukken van het textiel worden producten gebruikt die zowel in de productiefase als in de gebruiksfase schadelijk kunnen zijn voor het milieu.
- De leverancier dient aan te geven of de bij het verven of bedrukken gebruikte kleurstoffen voldoen aan de criteria uit 2002/371/EG.
- Aan het textiel mogen geen azo-kleurstoffen zijn toegevoegd.
- Kies bij voorkeur voor gebruik van ongebleekt katoen, zodat er geen milieuschadelijke bleekmiddelen hoeven worden toegepast. Als toch voor

gebleekt katoen wordt gekozen, vraag de leverancier dan om geen chloorhoudende middelen te gebruiken, maar bijvoorbeeld het minder schadelijke waterstofperoxide, dat wel goed biologisch afbreekbaar is.

- Bij bedrukking van het textiel mag geen gebruik worden gemaakt van materiaal waarin PVC aanwezig is.

2.1.5. Wet- en regelgeving

De belangrijkste wet- en regelgeving die van toepassing is op in het productieproces toegepaste stoffen:

- De Zwarte Stoffenlijst uit de Wet verontreiniging oppervlaktewateren (EG-richtlijn 76/464/EG).
- Warenwetbesluit Azo-kleurstoffen². Richtlijn inzake het op de markt brengen en het gebruik van bepaalde gevaarlijke stoffen en preparaten (azokleurstoffen) (EG-richtlijn 76/769/EG; hierin staan ook aanwijzingen voor het gebruik van brandvertragers en cadmium).
- Het Cadmiumbesluit WMS 1999 verbiedt het produceren en verhandelen van cadmiumhoudende producten. Dit besluit is bedoeld voor alle bedrijven die cadmium toepassen als pigment, kleurstof, stabilisator of oppervlaktelaag, cadmiumhoudende producten produceren, verhandelen, importeren of exporteren. Alle verboden en geboden in dit besluit zijn van toepassing op producten, verven, of kunststoffen waarin meer dan 100 mg/kg cadmium verwerkt is. Voor meer informatie: [belastingdienst onderdeel Cadmiumbesluit](#). In het kader van het EU-ecolabel zijn criteria geformuleerd in de beschikking van de commissie tot vaststelling van de milieucriteria voor de toekenning van de communautaire milieukeur voor textielproducten (EG-richtlijn 2002/371/EG).

2.1.6. Transportketen

De kledingsector is één van die sectoren waarbij de diverse halffabrikaten in diverse landen worden geproduceerd. Transport daarvan zorgt voor relatief veel milieubelasting. Door inzage te hebben in de transportketen van uw bedrijfskleding kunt u wellicht onnodig transport en dus milieuverontreiniging voorkomen.

(Let op: deze criteria mag u volgens de EU-aanbestedingsregelgeving niet als knock-out criterium opnemen).

- Vraag de leverancier in hoeverre hij een actieve rol vervult om de milieubelasting van het transport in de totale productieketen te beperken.
- Vraag de leverancier inzage te verschaffen in de transportaspecten van het proces. Vraag daarbij ook om een plan om met behulp van de verschaft gegevens de in het vorige punt vermelde actieve rol op regelmatige basis te evalueren.

2.2. Selectiefase

2.2.1. Productiefase

- Vraag de leverancier inzage te geven in het traject van de productieketen.
- De leverancier dient aan te tonen dat hij actief aandacht besteedt aan milieuzorg³. Dit kan de leverancier aantonen door een ISO 14001 of EMAS-certificaat of een daarmee vergelijkbaar certificaat. Indien de leverancier hier niet over beschikt, dient hij aan te tonen dat zijn milieuzorgsysteem aan de volgende eisen voldoet:
 - er is een door de directie ondertekende milieubeleidsverklaring (eventueel als onderdeel van het kwaliteitssysteem).

- er is een milieuprogramma of actieplan waarin is aangegeven welke stappen de organisatie gaat nemen om de milieubelasting te verminderen.
- er is formeel een persoon c.q. afdeling aangewezen die toezicht houdt op de naleving van het milieubeleid.
- er is een milieuverslag of andere (management-)rapportage waarin gerapporteerd wordt over de genomen milieumaatregelen.

2.2.2. Opslag- en distributiefase

Vraag de leverancier aan te geven of in het vervoersplan rekening wordt gehouden met de milieubelasting die ontstaat bij het transport.

- Vraag de leverancier niet meer verpakkingsmateriaal te gebruiken dan absoluut noodzakelijk.
- Verplicht de leverancier het Convenant Verpakkingen III na te leven. Dit is een vertaling en invulling van de EU Verpakkingsrichtlijn 94/62/EG. Voeg aan deze eis toe dat, als nieuwe convenanten worden afgesloten, de leverancier zich ook verplicht deze na te leven.
- Verplicht de leverancier zo milieuvriendelijk mogelijk verpakkingsmateriaal toe te passen. De voorkeur gaat uit naar:
 - meervoudig te gebruiken transportverpakkingen
 - (gerecycled) papier en karton
 - polyethyleen en polypropyleen plastic
- Verplicht de leverancier verpakkingen retour te nemen.

2.2.3. Gebruiksfase

De reiniging van bedrijfskleding wordt in het algemeen uitgevoerd door een textielreinigingsbedrijf via een inzamelsysteem of een lease-systeem. Milieuwinst kan geboekt worden door alle kleding vanuit de organisatie collectief te laten reinigen. Het is van essentieel belang dat de organisatie dit collectieve reinigen logistiek goed heeft geregeld, omdat anders werknemers eerder de neiging hebben de was thuis te doen. Voor reiniging bij textielreinigingsbedrijven kunt u milieucriteria in het programma van eisen opnemen, zoals:

- Vraag het reinigingsbedrijf het gemiddelde watergebruik en energieverbruik is per kilogram textiel aan te geven.
- Als reiniging met behulp van de chemische methode plaatsvindt, laat dit dan doen door een reinigingsbedrijf dat gebruik maakt van minder-milieubelastende solventen. Vermijd het gebruik van perchloorethyleen (PER). In ontwikkeling is een reinigingsmethode met CO₂. Wanneer deze methode praktisch toepasbaar is gaat de voorkeur uit naar het reinigen met CO₂.
- Zie ook de twee voorgaande paragrafen over milieuzorg en de opslag- en distributiefase.

2.2.4. Afdank- en of retourfase

- Vraag de leverancier of hij in staat en bereid is afgedankte kleding retour te nemen. Als dit het geval is kunt u de leverancier vragen hoe de afgedankte kleding wordt verwerkt, bijvoorbeeld door het opstellen van een retourplan.

Als dit niet het geval is ga dan binnen de eigen organisatie na of het op een milieuvriendelijke manier verwerken van afgedankte kleding tot de mogelijkheden

behoort. Mocht er binnen de eigen organisatie geen mogelijkheid zijn, laat uw kleding dan verwerken door een verwerkingsbedrijf en vraag om aan te geven hoe de kleding verwerkt wordt. Ook kunt u de afgedankte kleding laten inzamelen door een kledinginzamelbedrijf. Het geldt dat deze bedrijven verdienen met het doorverkopen van de kleding wordt vaak besteed aan een goed doel. Let hierbij op een CBF-keurmerk (Centraal Bureau Fondsenwerving), zo weet u zeker dat het bedrijf op een verantwoorde wijze werkt.

2.3. Contractfase

Het contracteren van een leverancier van bedrijfskleding betreft over het algemeen een overeenkomst voor een langere periode. Voor de 'milieuvriendelijkheid' van de kleding is het van belang dat de producent met de tijd meegaat en gedurende het contract de nieuwste milieuvriendelijke processen toepast.

Neem in het contract op dat de leverancier jaarlijks rapporteert en meedenkt over nieuwe ontwikkelingen over vermindering van de milieubelasting in het productieproces.

3. Sociale criteria

Een belangrijk onderdeel van duurzaam inkopen vormt aandacht voor de sociale omstandigheden waaronder producten gefabriceerd worden. Vanuit onder andere de Schone Kleren Kampagne worden overheidsorganisaties (vooral gemeenten) aangespoord om geen producten in te kopen uit landen waarin de werkomstandigheden van productiekrachten onder de maat zijn. Door de volgende criteria op te nemen kunt u in de aanbesteding nadruk leggen op dit aspect:

- Kinderarbeid:
Toon aan dat geen van de door u, als leverancier geleverde goederen is geproduceerd met gebruikmaking van kinderarbeid, als bedoelt in resolutie 182 van de International Labour Organisation. Dit geldt voor de totale productieketen.
- Arbeidsomstandigheden:
Geef aan wat uw beleid en dat van de producenten is in de sociale aspecten in de totale productieketen, vooral ten aanzien van de acht basisnormen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), te weten:
 - verbod op kinderarbeid;
 - verbod op dwangarbeid;
 - verbod op discriminatie van werknemers;
 - vrijheid van (vak)vereniging en recht op collectieve arbeidsonderhandelingen;
 - betaling van een leefbaar loon;
 - buitensporig werk komt niet voor en overwerk wordt gecompenseerd;
 - er zijn veilige en gezonde werkomstandigheden;
 - arbeiders hebben een wettig arbeidscontract.

Bovenstaande aspecten van arbeidsomstandigheden moeten wel in samenhang worden gezien. Een beleid dat er op gericht is kinderarbeid tegen te gaan, maar op hetzelfde moment ouders niet in staat stelt in vrijheid een leefbaar loon te verdienen, is niet duurzaam.

Wellicht heeft de onderneming al een gedragscode voor deze arbeidsomstandigheden. Zo ja, geef dit aan, en ook hoe de controle op de naleving van deze gedragscode plaatsvindt. Een gedragscode moet tenminste de ILO-basisnormen bevatten zoals hierboven genoemd. De implementatie van een gedragscode moet worden geverifieerd door een onafhankelijke organisatie waarin relevante belanghebbende organisaties zijn

vertegenwoordigd (zoals vakbonden, werkgeversorganisaties en ontwikkelingsorganisaties). Ook de vakbonden en werkgeversorganisaties in het productieland moeten bij de implementatie en uitvoering van de gedragscode betrokken zijn. Let ook op dat de gedragscode geldt voor de gehele productieketen. Er bestaan verschillende gedragscodes die slechts ingaan op bijvoorbeeld de laatste fase van de productieketen.

De voorkeur gaat als eerste uit naar een leverancier die deelnemer van de Fair Wear Foundation of soortgelijke organisatie is en dan naar een leverancier die kan aantonen dat hij een gedragscode heeft opgesteld en deze door een onafhankelijke organisatie laat controleren.

De Fair Wear Foundation is een organisatie die aan deze voorwaarden voldoet. Bovendien heeft de Fair Wear Foundation een praktische werkwijze voor kledingbedrijven ontwikkeld. Meer informatie over de Fair Wear Foundation vindt u op de website: www.fairwear.nl

Meer achtergrondinformatie vindt u in de tool inkoop eerlijke dienstkleding (TINE) van de Schone Kleren Kampagne.

1 TNO Strategy, Technology and Policy: Milieuknelpuntenanalyse Kleding. Bijlagenrapport: Samenvatting studie 'Chemicals in Textiles', Danish EPA, Environmental Project 5.3.4. Door: A. Tukker.

2 De tekst van de Warenwet Azokleurstoffen kunt u opvragen via de Wet- en regelgeving database van <http://www.overheid.nl/wetten>. Door middel van een zoekopdracht Warenwetbesluit Azo-kleurstoffen wordt het desbetreffende document voor u opgezocht.

3 De wens van de aanbestedende dienst is het selecteren van een leverancier die zoveel mogelijk aandacht aan milieuzorg besteedt. Deze wens kan de aanbestedende dienst uiten door van leveranciers te vragen welke aandacht zij besteden aan milieuzorg. Doordat je het milieuzorgsysteem als wens omschrijft (en niet als eis) kun je bij het beoordelen van de leverancier een onderscheid maken tussen diegenen die een ISO-gecertificeerd milieuzorgsysteem hebben en diegenen die het niet hebben. Je brengt zo onderscheid aan tussen het milieuzorgsysteem van de verschillende leveranciers. Aan het tegemoet komen van een wens inzake een milieuzorgsysteem kun je in dat geval namelijk een score en/of wegingsfactor toekennen. Zo kun je een bedrijf met een ISO 14001-certificaat een 10 als cijfer geven op het item 'milieuzorgsysteem' en kun je een bedrijf met een minder goed omschreven milieuzorgplan zonder ISO 14001-certificaat een 5 geven. Wel dient de aanbestedende dienst van te voren bekend te maken welke (maximale) scores worden toegekend aan dergelijke items en hoe zwaar deze scores meewegen in de totale beoordeling van de (offerte van) de leverancier.

Bron: website Novem (www.novem.nl)

Bijlage 19 Europees aanbesteden

Wat is aanbesteden?

Aanbesteden is de term voor een bepaalde manier van inkopen door organisaties. Bij aanbesteden maakt de Opdrachtgever (Aanbestedende dienst) vooraf een bestek bestaande uit specificaties van een (on)roerende zaak of dienst. Potentiële leveranciers (Inschrijvers) brengen in reactie schriftelijke offerte uit op dit bestek. Na de gunning wordt de dienst of het product door de uitverkoren ondernemer uitgevoerd en afgeleverd aan de Opdrachtgever.

Aanbesteden is een vorm van inkopen, die niet alleen door overheden, maar ook op grotere schaal in het bedrijfsleven wordt uitgeoefend.

Functies aanbesteden

Aanbestedingsregels hebben verschillende functies, namelijk:

- het bewerkstelligen van transparantie;
- het stellen van eisen van objectiviteit aan het bestek;
- het stellen van gedragsregels over de eisen die aan de leveranciers mogen worden gesteld;
- en het stellen van gedragsregels t.a.v. het gunnen van de opdracht.

Deze functies beogen:

1. de overheidshuishouding efficiënter (doelmatiger) te maken;
2. het bedrijfsleven gelijke kansen te geven;
3. vanwege de transparantie, objectieve en rationele inkoopbeslissingen, bij te dragen aan de integriteit van het openbare bestuur.

Doelmatigheid betekent het inkopen van het product dat het beste voldoet aan de eisen tegen een zo laag mogelijke prijs. Het kan hierbij zowel gaan om het vinden van de laagste prijs in de markt als om het vinden van de economisch meest voordelige aanbidding. In het laatste geval spelen ook andere criteria een rol.

Doelmatigheid vereist meer dan een korte- termijnperspectief. Vooral wanneer uitsluitend op de laagste prijs wordt geselecteerd, dreigt het gevaar van een neerwaartse prijs-kwaliteitspiraal (bijvoorbeeld het geval bij schoonmaak- en beveiligingscontracten). De juiste vertaling van de behoefte van de aanbestedende dienst naar eisen die aan de aanbieder en het aangeboden worden gesteld, voorkomt een neerwaartse trend. In veel gevallen sluit daarom het criterium *economisch meest voordeligste aanbidding* (beste prijskwaliteit verhouding) beter aan bij de behoefte dan de laagste prijs.

Kosten

Uit diverse bronnen blijkt dat de aanbesteding van overheidsopdrachten tot aanzienlijke kostenbesparingen kan leiden. Domberger en Jensen (1997) concluderen aan de hand van 203 empirische studies dat aanbesteding van overheidstaken gemiddeld een kostenbesparing oplevert van 20% tot 30%⁵⁰. Opgemerkt dient te worden dat het dan wel om een (zeer) transparante markt dient te gaan, waarbij dus geen sprake is van monopolisme!

⁵⁰ Europees aanbesteden: haal pegels uit de regels!, Discussienota Ministerie van Economische Zaken, oktober 1999, pagina 14.

Of bij een nieuwe Europese aanbesteding van dienstkleding voor de VWA

kostenbesparingen kunnen worden verwezenlijkt, valt van te voren niet te zeggen!

In sommige gevallen lijken de doelstellingen met elkaar op gespannen voet te staan.

De lasten die met de uitvoering van de procedures gemoeid zijn, worden zowel door aanbestedende diensten als bedrijfsleven als aanzienlijk beschouwd. Daarom streeft het Kabinet enerzijds naar maatregelen die naleving van de regels vergemakkelijken, waaronder uniformiteit van de regels, en anderzijds naar verbetering van de professionaliteit van de overheidsinkoper.

De nieuwe Europese Richtlijnen (2004/17/EG en 2004/18/EG) worden te zijner tijd geïmplementeerd in de Nederlandse wetgeving. Daarbij zullen een drietal opties de meeste toegevoegde waarde hebben:

- de concurrentiegerichte dialoogprocedure bij zeer complexe gevallen, wanneer een aanbestedende dienst onmogelijk vooraf kan bepalen welke technische, financiële of juridische oplossingen aan de behoefte voldoen (artikel 29);
- het toepassen van raamovereenkomsten (artikel 32);
- elektronische veilingen (artikel 54).

Naleving

De naleving van Europese aanbestedingen vindt sinds 1998 bij kerndepartementen plaats doordat er sprake is van een verplichte accountantscontrole. Bovendien voert de Algemene Rekenkamer jaarlijkse controle uit bij de departementen op de rechtmatigheid van de bestedingen. Sinds langere tijd stimuleren en ondersteunen het Interdepartementaal Overleg Europees Aanbesteden (IOEA) en de interdepartementale projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA) de kerndepartementen bij het verder professionaliseren van hun aanbestedende diensten.

Milieu

In Richtlijn 2004/18/EG is beschreven dat aanbestedende diensten die in de technische specificatie van een bepaalde opdracht milieueisen wensen op te nemen, kunnen de milieukeurmerken, zoals een bepaalde productiemethode, en/of het milieueffect van specifieke productgroepen of –diensten voorschrijven. Zij kunnen, zonder dat daartoe een verplichting bestaat, de passende specificaties gebruiken die zijn omschreven in milieukeuren, zoals de Europese milieukeur, (pluri)nationale milieukeuren of een andere milieukeur indien de vereisten voor de keur zijn ontwikkeld en aangenomen o.g.v. de wetenschappelijke gegevens via een proces waaraan de betrokkenen, zoals regeringsinstanties, consumenten, fabrikanten, kleinhandel en milieuorganisaties, kunnen deelnemen en indien de keur toegankelijk en beschikbaar is voor alle betrokken partijen.

Dit onderwerp is thans actueel daar de Stichting Natuur en Milieu in een brief⁵¹ aan alle ministers heeft aangegeven dat in het kader van de centrale aanbesteding van het rijkswagenpark dringend moet worden aangegrepen om vanuit de Rijksoverheid een concrete bijdrage te leveren aan de aanpak van de milieuproblemen door het verkeer. Als gevolg hiervan zijn ook Kamervragen⁵² gesteld, waardoor dit aanbestedingstraject, wat oorspronkelijk begin maart 2005 zou worden gepubliceerd in Luxemburg, minimaal één maand vertraging heeft opgelopen.

⁵¹ Project centrale inkoop wagenpark Rijksoverheid, brief Stichting Natuur en Milieu d.d. 2 maart 2005, kenmerk: WJvG/mhw/RM project Auto van de Toekomst/050302.020).

⁵² Vragen van het Tweede-Kamerlid Duyvendak (GroenLinks) aan de minister van Verkeer en Waterstaat en de staatssecretaris van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer over de centrale inkoop van het wagenpark van de Rijksoverheid, ingezonden 10 maart 2005, Vergaderjaar 2004-2005, 2040510230.

Bijlage 20 Inkopen en aanbesteden Rijksoverheid

Inleiding

Professionalisering van de inkoop en aanbesteding bij de Rijksoverheid heeft tot doel om de belastinggelden zo efficiënt en effectief mogelijk te besteden. Zeker nu de economische groei niet optimaal is en de Rijksoverheid gedwongen is om grote bezuinigingen door de voeren, is de noodzaak van professionalisering erg groot.

De departementen zijn zich hier echter steeds sterker van bewust, zoals blijkt uit het grote aantal activiteiten dat in de afgelopen jaren zowel in als buiten Professioneel Inkopen en Aanbesteden-verband zijn ontplooid.

Binnen het PIA-project zijn enige jaren geleden negen acties aangewezen om de efficiency te verbeteren⁵³, zijnde:

1. de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) vastleggen en bekendmaken;
2. de inkoop managen m.b.v. cijfers (elk departement moet "in control" zijn);
3. de rol van inkoop verstevigen en verankeren aan het begin van de begrotingscyclus;
4. de fasen van ontwikkeling van inkooporganisaties in kaart brengen;
5. een shared service centre inkoop opzetten;
6. invoeren van elektronisch bestellen en factureren;
7. verbreding en striktere toepassing van raamcontracten en mantelcontracten;
8. besparen op inkooppakketten, in het bijzonder op inhuur externen;
9. samenwerken.

Invalshoeken

Inkopen en aanbesteden krijgen de laatste jaren steeds meer aandacht, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid. Daarbij zet het Kabinet acties in gang om dit onderwerp bij de Rijksoverheid te verbeteren⁵⁴.

Er zijn daarbij drie invalshoeken:

- innovatief aanbesteden;
- Europees aanbesteden;
- elektronisch aanbesteden.

De overheid daagt marktpartijen uit door het stellen van functionele (i.p.v. technische) eisen, het uitbesteden van activiteiten i.p.v. ze zelf te doen en het stimuleren van innovatie en onderlinge samenwerking bij bedrijven. Deze aanpak is deels afgekeken van het bedrijfsleven zelf. De tendens daar is concentratie op de kernactiviteiten (core-business) en het uitbesteden van de overige activiteiten: niet zelf doen wat ene leverancier beter kan.

In het Regeerakkoord is een taakstelling professioneel inkopen en aanbesteden opgenomen, die oploopt tot 150 miljoen Euro structureel voor de Rijksoverheid.

Welke productgroepen

De gedachte achter de gecoördineerde inkoop van de Rijksoverheid is dat efficiencywinst dáár wordt gerealiseerd waar dat het beste kan. Immers niet iedere productgroep die door de overheid wordt ingekocht, leent zich voor coördinatie. De volgende productgroepen komen in eerste instantie in aanmerking: inhuur van

⁵³ Derde voortgangsbrief Actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden, 21 november 2003, kenmerk: O/PIA/3054916.

⁵⁴ Actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26.966, nr. 1.

externen, PR/voorlichting, drukwerk, kantoortoebehoren en –inrichting, ICT, post, huisvesting, dienstauto's, elektrische energie en gas.

Risico's

Gecoördineerde inkoop kan op weerstand stuiten bij budgethouders binnen de diverse departementen. Zij lijken een deel van hun eigen verantwoordelijkheid kwijt te raken. Inkoopbeslissingen blijven echter de verantwoordelijke van de budgethouders. De gecoördineerde inkoop per productgroep geeft wel een kader waarbinnen zij deze beslissingen nemen. Dat betekent lang niet altijd dat er geen enkele keuze tussen producten meer overblijft, maar van de ongebreidelde keuzevrijheid zal niet langer sprake zijn. Daar tegenover staat dat de budgethouder kan profiteren van de effectieve bundeling van volumes en expertise.

Een ander mogelijk risico ontstaat wanneer de gecoördineerde inkoop organisatorisch niet goed wordt opgezet: te bureaucratisch, niet verankerd in de top etc. Beheer wordt dan een probleem.

Samenwerken⁵⁵

Lessen die uit het verleden zouden moeten zijn geleerd, zijn:

1. samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te behalen die individueel niet bereikbaar zijn;
2. samenwerken is geen automatisme, maar moet men leren;
3. samenwerking moet op strategisch niveau zijn verankerd;
4. succesvol inkopen betekent niet noodzakelijkerwijs samen één contract afsluiten;
5. als mensen niet willen samenwerken, vinden ze altijd wel iets om het niet mee eens te zijn;
6. vertrouwen is het fundament voor samenwerking en begint bij wederzijds begrip en respect;
7. respecteer verschillen, maar maak deze niet groter dan strikt noodzakelijk;
8. haast kost tijd, maar zonder tijdsdruk kom je nergens;
9. uitspraak zonder inzicht leidt tot inspraak zonder uitzicht;
10. het werk is niet klaar met het tekenen van een contract.

Het bovenstaande leert dat een organisatie als de VWA, onderdeel van het ministerie van LNV, eigen beleid kan en mag opstellen c.q. uitvoeren, doch veelal hieromtrent ook gebonden is aan hetgeen is beschreven op het (inter)departementale vlak. Zo zou het op termijn eens kunnen zijn, dat op enig moment gekozen zal worden voor de vorm van (inter)departementale samenwerking. In het kader van de éénwording van de VWA, per 1 januari 2006, dient men rekening te houden met het feit dat op vele (beleids)terreinen een optimale samenwerking binnen de huidige onderdelen vereist zal zijn.

⁵⁵ Leidraad voor Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden bij de overheid, januari 2003, pagina's 6 en 7.

Bijlage 21 Initial Hokatex B.V.⁵⁶

Inleiding

Initial Hokatex behoort tot de Rentokil Initial plc., wereldwijd een toonaangevende leverancier van (facilitaire) diensten aan bedrijven en instellingen. In Nederland is Initial Hokatex de grootste op het gebied van full service verhuur van toiletgroepen, bedrijfskleding, linnengoed en schoonlooppatten. Daarnaast verkoopt Initial Hokatex disposables en accessoires.

De onderneming telt ongeveer 950 vaste medewerkers, ca. 50 bij de centrale unit, ongeveer 450 in de distributiecentra (Sales en Service Branches) en zo'n 450 in de wasserijen (Processing units). Dagelijks zijn er meer dan 150 distributiewagens onderweg naar klanten in heel Nederland die allemaal een stipte levering en optimale service verlangen.

Facilitaire zaken uitbesteden

Initial Hokatex doet meer dan alleen producten bij een organisatie afleveren. Het service team zorgt ervoor dat je totaal geen omkijken meer hebt naar facilitaire zaken. Initial Hokatex levert vullingen, onderhouden apparaten, reinigen, repareren en controleren bedrijfskleding, allemaal afgestemd op de behoeften en wensen van de klant. Met een uitgekiend after sales traject en een vast contactpersoon ben je verzekerd van totaal heldere oplossingen.

Kwaliteit voorop

Initial Hokatex heeft naast haar centrale unit te Voorburg, zeven service vestigingen (Amsterdam, Breda, Delft, Deventer, Eindhoven, Leeuwarden en Nieuwegein). Met eigen EN ISO 9001-2000 gecertificeerde wasserijen en een landelijk distributienetwerk heeft Initial Hokatex een groot bereik en heeft men niet in de laatste plaats alles in eigen hand. Initial Hokatex managed haar business vanuit visie op kwaliteitscontrole, arbo, milieu en HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points).

Een speciale KAM-organisatie leidt, als integraal onderdeel van de onderneming, de inspanningen voor kwaliteits-, arbo- en milieuzorg in goede banen.

Initial Hokatex streeft continu naar verdere verbetering van haar producten en dienstverlening. Hiertoe hanteert het bedrijf een gecertificeerd kwaliteitssysteem dat voldoet aan de ISO-norm 9001 voor kwaliteitssystemen. Gewerkt wordt ook aan een geïntegreerd managementsysteem kwaliteit, arbo en milieu, op basis van de nieuwe ISO-normen 9001-2000, ISO 14001, ISO/OHSAS 181001 en HACCP/ISO22000.

Tailormade bedrijfskledingservice

De bedrijfskleding is er niet enkel voor de veiligheid van de werknemer, het draagt de bedrijfsidentiteit over op klanten en leveranciers. Initial Hokatex haalt de kleding op, reinigt en repareert deze en brengt de kleding op een afgesproken tijdstip weer schoon en hygiënisch verpakt bij de klant terug. In de voedingsmiddelenindustrie vormen persoonlijke hygiëne en bedrijfskleding een belangrijk onderdeel van het HACCP-systeem.

⁵⁶ Brochure Initial Hokatex B.V.

Heldere linnengoedservice

Het arbeidsintensieve proces van linnengoed reinigen evenals keurig strijken en opvouwen, kun je aan Initial Hokatex uitbesteden. Je kunt je kostbare tijd wel beter besteden en je voorkomt de discussie over wie de vuile kleding wast. Inclusief zijn: een adequaat voorraadbeheer, reparatie en vervanging.

MVO-eisen

- productveiligheid: de leverancier controleert haar producten op geldende kwaliteitsnormen en garandeert ook de naleving en borging ervan (bijvoorbeeld via certificering van producten en/of processen);
- verhouding koper/(toe)leverancier: met het oog op een goede relatie met haar klanten, hanteert de leverancier een deugdelijke klachtenprocedure;
- milieuveiligheid: het productieproces bepaalt mede de mate van ethisch handelen en zakendoen; daarom controleert de leverancier de (milieu)veiligheid van haar productieproces en producten, op basis van wettelijke voorschriften;
- arbeidsomstandigheden en sociale betrokkenheid (social accountability SA-8000): de leverancier controleert de arbeidsomstandigheden én de verbetering daarvan, zowel bij zichzelf als bij toeleveranciers.

Initial Hokatex is lid van de Federatie Textielbeheer Nederland (FTN) en de Vereniging Energie, Milieu en Water (VEMW). Verder beschikt Initial Hokatex over alle relevante vervoers-, gebruiks- en milieuvergunningen.

Milieuzorg

Verantwoord gebruik van grondstoffen, hulpstoffen en energie alsmede het beheersen en verminderen van de afvalstroom staan centraal in het bedrijfsmilieubeleid. Hiertoe werkt de onderneming op basis van de relevante ISO-14001-bepalingen. Uiteraard voldoen alle producten en hulpmiddelen aan alle wettelijke normen en keurmerken op het gebied van milieu, veiligheid en gezondheid. De wasserijen van Initial Hokatex vallen onder de AMvB voor textielreinigingsbedrijven, dan wel hebben ze een milieuvergunning.

Veiligheid en gezondheid

Ook op het gebied van veiligheid en gezondheid heeft Initial Hokatex een duidelijk beleid ontwikkeld. Nieuwe medewerkers krijgen een "huisregelboekje" mee met instructies voor veilig, gezond en milieuvriendelijk werken. Er zijn regelmatig veiligheidsrondes en interne audits. Bovendien hanteert het bedrijf een bedrijfsnood- en BHV-plan alsmede zijn er op elke locatie voldoende BHV-ers beschikbaar die regelmatig oefenen en elk jaar bijscholing ontvangen.

HACCP

Initial Hokatex streeft naar het werken volgens de strenge hygiëne-eisen voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie. Regelmatige audits door de foodklanten geven aan dat zij daarover tevreden zijn en waar mogelijk helpen zij Initial Hokatex om dit te perfectioneren. De relevante HACCP-eisen zijn dan ook geborgd in de totale organisatie. Dit geldt voor wasprocessen, desinfecties, stof- en microbiologische controles, glasprocedures, ongediertebestrijding en werkkleding. Met barcodes en chips is de bedrijfskleding van Initial Hokatex volledig traceerbaar.

Bijlage 22 Berendsen Textiel Service B.V.⁵⁷

Inleiding

Berendsen Textiel Service B.V. is een van de leidende textieldienstverleners en levert diensten en producten op het gebied van veiligheid, comfort, hygiëne, imago en milieu. Berendsen Textiel Service ontwikkelt concepten die aanzienlijke toegevoegde waarde bieden voor bedrijven in diverse branches. Berendsen Textiel Service B.V. heeft 900 medewerkers verspreid over 11 locaties. Deze onderneming verzorgt concepten op het gebied van:

- bedrijfskleding en persoonlijke bescherming;
- corporate identity kleding;
- hygiëne in sanitaire ruimten;
- matten voor een gezonde werkomgeving;
- poetsdoeken voor hergebruik.

Berendsen Textiel Service maakt deel uit van de internationale Berendsen Groep, een van de grootste textiel servicebedrijven in Europa. Het hoofdkantoor is gevestigd in Denemarken. De Berendsen Groep heeft vestigingen in zeven Europese landen en er werken ongeveer 7.000 medewerkers. Berendsen specialiseert zich in innovatieve systeemoplossingen die klanten helpen hun kosten voor textiel te beheersen en te verlagen. Daarmee is zij marktleider in Scandinavië en Noord-Europa.

Berendsen Textiel Service is een van de leidende textieldienstverleners en levert diensten en producten op het gebied van veiligheid, comfort, hygiëne, imago en milieu.

Berendsen Textiel Service heeft naast haar centrale service vestiging te Arnhem, tien neven locaties, zijnde: Apeldoorn, Bolsward, Ede, Emmen, Helmond, Hoogeveen, Klarenbeek, Schiedam, Uden en Zoetermeer.

Continuïteit, kwaliteit en beheersbaarheid

Berendsen Textiel Service biedt continuïteit, kwaliteit en beheersbaarheid. Zij beschikt hiervoor nationaal en internationaal over de juiste schaal. De medewerkers vormen de servicekracht van Berendsen. Ze werken actief, deskundig en flexibel samen met hun klanten. Ze leveren nauwkeurig maatwerk en zekerheid op korte en lange termijn. Kwaliteit ziet Berendsen Textiel Service als een absolute succesfactor. Voor een ieder. Het merendeel van de activiteiten is dan ook gecertificeerd volgens de ISO 9001:2000 norm en een deel ook volgens de ISO 14001 norm.

Berendsen Textiel Service realiseert frequente leveranties op ruim 20.000 adressen in Nederland. De prijzen zijn marktconform, de prestaties stijgen hierboven uit. Ze doen hun werk met plezier, met de juiste middelen en klantgericht. Door deze werkwijze is een uiterst betrouwbaar proces gegroeid. De klant kan op Berendsen Textiel Service rekenen in ieder opzicht. U beheerst uw kwaliteit en uw kosten. Daardoor heeft u de zekerheid dat Berendsen Textiel Service een constante en solide factor is in uw proces.

Bespaar met Berendsen Textiel Service

Berendsen biedt uitgekiende huursystemen voor bedrijfskleding, hygiëneproducten, poetsdoeken, werkhandschoenen, absorptiematten en schoonlooppatten. De systemen zorgen ervoor dat de producten van een zeer goede kwaliteit, volgens een vaste frequentie en tegen een vaste vergoeding worden geleverd. Dankzij het

⁵⁷ Website Berendsen Textiel Groep B.V. (<http://www.berendsen.nl>)

geautomatiseerde systeem, waarmee de precieze omlooptijd en leveringsdata van uw producten kunnen worden bijhouden, kunt u zich meer richten op uw eigen bezigheden.

Voordelen:

- minimale investeringskosten;
- vast all-in tarief;
- optimale benutting van de producten;
- kostenbesparende maatregelen mogelijk door open managementinformatiesysteem;
- geen voorraadkosten;
- geen verborgen kosten voor de VWA;
- complete oplossing met continuïteit.

Bijlage 23 Federatie Textielbeheer Nederland⁵⁸

Textielservice

Moderne textielservice levert een wezenlijke bijdrage in tal van branches. De dienstverlening van de bij de Federatie Textielbeheer Nederland aangesloten bedrijven omvat onder meer de nevenstaande activiteiten:

- verhuur/leasing van textiel en persoonsgebonden bedrijfskleding op maat, waaronder corporate imagekleding;
- services en producten naar behoefte, beschikbaarheid in de juiste hoeveelheden, op het juiste moment, op de juiste plaats;
- compleet advies over inzet van materialen en systemen, mede gebaseerd op wet- en/of regelgeving;
- reiniging, onderhoud en reparatie;
- periodieke aanvulling en voorraadbeheersing;
- milieuvriendelijke concepten;
- persoonlijke beschermingsmiddelen;
- distributiesystemen op maat;
- management informatiesystemen;
- after sales service.

Uitdagende markt

Een uitdagende markt, dat zullen veel ondernemers als trefwoord nemen voor het afgelopen en lopende jaar. In een jaar waar de economie stagneerde en er van uitbreiding van de markt geen sprake was, kwam het aan op versterken van de klantenbinding, het verdiepen van de dienstverlening en het kritisch doorlichten van de productieprocessen.

Economische stagnatie is het sterkst merkbaar in een uitstel van aanschaf van nieuwe kledingpakketten of een stop op de uitbreiding van kledingpakketten. Daar staat tegenover dat veel bedrijven kritischer naar hun ondersteunende diensten kijken en vaker overgaan op uitbesteden van textielverzorging en facilitaire diensten.

Karakteristiek

Textielverzorgers bedienen drie specifieke markten: industrie en diensten, gezondheidszorg en horeca. Daarbinnen kan een onderscheid worden gemaakt tussen kleding (circa 45%), linnen en beddengoed (circa 35%) en specialistisch textiel (circa 5%; zoals operatiekamertextiel). Dwars door alle sectoren wordt een pakket producten en diensten opgeleverd zoals persoonlijke hygiëne, schoonloopmatten en poetsdoeken (circa 15%).

De diensten betreffen vooral het verhuren/leasen van producten en het onderhoud. Daarnaast worden steeds meer producten en diensten geleverd op basis van de logistiek organisatie van textielverzorgers (van zeepdispensers tot persoonlijke beschermingsmiddelen).

De branche kent een beperkt aantal grote spelers met een landelijke dekking, met een uitgesproken specialisme in één van de drie sectoren. Internationalisering is voor wat de marktwerking betreft nog beperkt, ook al ontstaat er een aantal groepen van Europese omvang en zijn diverse groepen (deels) in buitenlandse handen. Daarnaast kent de branche een groot aantal middelgrote spelers, die dan wel een regionale markt

⁵⁸ Jaarverslagen Federatie Textielbeheer Nederland, 2002 en 2003.

bedienen, dan wel in niche segmenten opereren. Tenslotte kent de branche nog steeds een vitaal zelfstandig ondernemerschap met vaak een lokaal verzorgingsgebied. De kleinere ondernemingen richten zich doorgaans vooral op het reinigen.

Desalniettemin is er sprake van schaalvergroting en professionalisering, onder invloed van een veeleisende markt en aanscherping van veiligheids- en milieuvoorschriften.

Trends in dienstverlening

De textielverzorgers zijn wezenlijk een dienstverlenende sector. Kenmerken zijn: betrouwbaarheid, veiligheid, comfort en gemak. De dienstverlenende dimensie komt in het ondernemerschap steeds meer op de voorgrond te staan. Uitgangspunt is dat de diensten van de textielverzorgers altijd ondersteunend zijn voor de klant, maar wel een essentiële rol spelen in de veiligheid en de betrouwbaarheid voor de consument/gebruiker.

Dwars door de marktgebieden hebben ondernemingen gewerkt aan het verdiepen van de dienstverlening en het verbeteren van de service. De inspiratie daartoe komt vooral uit de wetenschap dat uitbesteding van textielverzorging bijdraagt tot betere uitstraling, betere kwaliteitsborging en lager integrale kosten voor de betrokken ondernemingen dan bij zelf doen.

Daarnaast wordt steeds meer vanuit een totaal pakket van persoonlijke bescherming gewerkt. Een belangrijke drijfveer is het aanreiken van producten die op de wettelijke normen voor de gebruiker zijn afgestemd. Nieuwe technologie is materialen maakt een betere afstemming van producten op de vraag mogelijk. Veel spelers zoeken op deze basis naar producten die een langere levensduur hebben en over de gehele levensduur een goede bescherming blijven bieden.

De logistiek richt zich steeds meer op de individuele klant of drager. Anderzijds geldt corporate identity in de dienstensector steeds meer als een dimensie met toenemende betekenis. Zorg voor de bedrijfsuitstraling staat hier voorop, maar ook aandacht voor acceptatie bij de drager. In het versterken van de betrokkenheid van de drager/gebruiker is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd. Het besef groeit dat textielverzorging niet alleen de inkoper of de facilitaire dienst aangaat, maar de gehele organisatie bezig houdt.

Service op maat is een belangrijke trend. Het leveren van personal touch gaat dan boven schaalvoordelen. Deze ontwikkeling is niet overal aan de orde. Juist het verder standaardiseren van dienstverlening kan een lagere integrale kostprijs geven, een constantere kwaliteit bevorderen of een kortere doorlooptijd met zich meebrengen. Daar waar kosten moeten worden beheerst, wordt juist gekeken naar het aanpassen van de aanleverfrequentie. Het gaat hier vooral om een constructieve ketendialoog: kijken hoe door betere afstemming van processen kosten kunnen worden vermeden en de dienstverlening kan worden versterkt.

In de dienstverlening is de laatste jaren meer diepgang gekomen. Kernbegrippen daarbij zijn het aanbieden van totaaloplossingen, het variabiliseren van de kosten in relatie tot gebruik, lagere totale beheerskosten en vrijmaken van werkkapitaal.

Veilig, functioneel en representatief

Professioneel textiel wordt gebruikt in een professionele omgeving. Dat betekent artikelen die functioneel en esthetisch zijn. Zij sluiten aan bij de identiteit en de maatvoering van de gebruiker. Ze zijn het visitekaartje van de organisatie. Het zijn artikelen die moeten presteren in een specifieke omgeving, die doelmatig zijn,

gebruiksvriendelijk, hygiënisch en veilig. Professioneel textiel draagt veel ook bij aan een schoon, veilig en milieuvriendelijk werkklimaat. Ze beschermen drager en omgeving tegen gevaren.

Kleding moet functioneel en representatief blijven, elke dag. Dat betekent goed onderhoud in een dienstverlening die constant een hoog kwaliteitsniveau garandeert. Dat behelst beheersing van het proces van schoon en hygiënisch maken van textiel, tegen zo laag mogelijke kosten met zo gering mogelijke belasting van de omgeving. Maar, het vereist ook een goede procesbeheersing en hygiëne, streven naar een hogere productiviteit en fijnmazige logistiek met oog voor milieu en energie.

Producten/diensten

Textielverzorgingsdiensten zijn noodzakelijke diensten veelal met een beperkte betekenis in de activiteiten van de klant. Zelden vertegenwoordigen linnenverzorging en beheer van bedrijfskleding meer dan 1% van de totale kosten van de klant. Maar textielverzorging draagt bij aan de veiligheid van werk, producten en diensten. Ze zorgen voor draagcomfort en productiviteit en ze ondersteunen een goede uitstraling van de organisatie.

Steeds meer ontwikkelen textielverzorgers zich tot integrale dienstverleners in de textielketen die een volwaardige partner voor gebruiker en toeleverancier zijn. Integrale dienstverlening houdt in het ontwikkelen van producten in samenspel met gebruiker en producent, het definiëren van een leveringsprogramma en een dienstenpakket.

Daarbij gaat het om de keuze van een goed business model. Verhuur bij standaard textiel dat in een hoge frequentie wordt onderhouden. Leasing of aankoop bij artikelen die op maat voor de organisatie zijn ontworpen. In het dienstenpakket hoort ook maatneming en aanpassing van het product (borduren-bedrukken).

Het onderhoudsprogramma bestaat uit inname en uitgifte van pakketten, af- en aanlevering, gebruikersbeheer en voorraadbeheer. Van daaruit wordt gereinigd, gefinished, gereconditioneerd, hersteld en zodanig afgedankt en gerecycled.

Marktschatting: huidige omvang en marktpotentie 2010

Er kan sprake zijn van een tweetal scenario's: In een laag scenario is vooral marktpenetratie, door uitbreiding van het aantal dragers, gebruiksmomenten en door verschuiving van thuis wassen naar industrieel wassen. In een hoog scenario wordt uitgegaan van een forse substitutie in producten ten gunste van re-usables en een verbreding van het product en servicepakket.

De marktpotentie voor de sector textielverzorging is in een laag scenario € 1.275 miljoen in 2010, dat is een jaarlijkse groei van 2,5%. In het hoge scenario is de markt voor textielverzorging geprognosticeerd op € 1.529 miljoen, dat is een jaarlijkse groei van 4,5%.

Traceability

De zorg voor hygiënisch schoon textiel legt een grote verantwoordelijkheid bij de wasserij, omdat procesfouten vervelende gevolgen kunnen hebben. Naast constante controle op het juiste verloop van het reinigingsproces is daarom ook het in kaart brengen van risico's van procesfouten van groot belang voor de veiligheid. Dit wordt ook aangeduid als *traceability* en is eveneens belangrijk om de aansprakelijkheid te kunnen vaststellen ingeval er onverhoopt tóch iets misgaat.

Bedrijven kunnen nooit volledig herleiden waar een fout met een individueel artikel gemaakt is. Wel moet inzichtelijk worden gemaakt hoe het proces georganiseerd is en moet worden aangetoond hoe dit wordt gevolgd en verbeterd. Een systeem dus dat het mogelijk maakt een product van distributie tot het punt van gebruik te kunnen volgen.

Bijlage 24 Dumeco

Dumeco reorganiseert productielocaties

Woensdag 20 april 2005

Eind 2004 is varkensvleesproducent Hendrix Meat Group overgenomen door Dumeco. Het integratieproces is begin januari 2005 gestart. Na de reorganisatie van de stafafdelingen in februari 2005 start Dumeco nu met het optimaliseren van haar productie. Bij het reorganisatieproces spelen de eisen die marktpartijen, overheid en consumenten stellen, een belangrijke rol.

Een goede kwaliteitsfilosofie en kostprijsbeheersing zijn essentieel voor het waarborgen van de continuïteit. De nieuwe productieorganisatie is gericht op specialisatie en concentratie van activiteiten en moet resulteren in lagere kosten, hogere efficiency en kwaliteitsoptimalisatie. Dumeco verwacht het reorganisatieproces voor eind 2005 te hebben afgerond.

Optimalisatie productiecapaciteit

De overige Dumeco productielocaties nemen de slacht- en verwerkingsactiviteiten van Dumeco Weert over. Hierdoor kunnen deze locaties hun capaciteit optimaal benutten. De vleesverwerkingsactiviteiten voor retail van de locatie van Hendrix Meat Group in Emmen worden verplaatst naar de locaties van Dumeco Groenlo en Hendrix Meat Group in Druten. Beide bedrijven zijn in staat om grote volumes vers vlees efficiënt en met een optimale logistiek te verwerken.

Concentratie baconproductie

Dumeco Beuningen gaat zich in de nieuwe situatie volledig specialiseren in het zouten en roken van bacon. Dumeco Helmond neemt de vleesbewerking voor de baconproductie van Beuningen over. Hendrix Meat Group Druten gaat zich ook specialiseren in het voorbereiden van het vlees voor bacon. Het zout- en rookproces wordt verplaatst naar Dumeco Beuningen.

Werkgelegenheid

De reorganisatie heeft naar verwachting gevolgen voor 530 arbeidsplaatsen. Voor circa 300 medewerkers moet ontslag worden aangevraagd. Dumeco gaat met de vakbonden overleggen om te komen tot een sociaal plan. Dumeco wil hierin opnemen dat boventallige medewerkers ondersteuning krijgen bij het vinden van een nieuwe werkplek.

Dumeco en Hendrix Meat Group

Dumeco en Hendrix Meat Group zijn onderdeel van VION en marktleider in de Nederlandse vleessector. Beide bedrijven zijn een toonaangevende producent en verwerker van hoogwaardige varkens- en rundvleesproducten. Circa 4.200 medewerkers en 19 productielocaties realiseren een omzet van € 2,2 miljard. De afzet richt zich primair op markten in Nederland, West- en Oost Europa, Korea en Japan. Met verschillende kwaliteitsconcepten bedienen Dumeco en Hendrix Meat Group uiteenlopende marktsegmenten in retail, industrie en foodservice.

VION

VION neemt een vooraanstaande positie in op de Europese markt voor vers kwaliteitsvlees en gemaksvlees. Tot VION behoren naast het Nederlandse Dumeco en Hendrix Meat Group ook de Duitse vleesconcerns Moxel en Nordfleisch. De totale omzet bedraagt circa € 5,7 miljard. De onderneming telt zo'n 9.000 medewerkers.

VION maakt onderdeel uit van Sovion N.V., een snelgroeiend en ambitieus concern, waarvan ook Sobel onderdeel uitmaakt. Sobel is de holdingmaatschappij van Natural Organic Products (Sonac en Rendac, verwerking van slachtbijproducten), Rousselot (gelatine) en Banner (healthcare producten). Sovion is de grootste agrarische onderneming van Nederland en behoort met haar omzet van € 6 miljard tot de top 20 van grootste Nederlandse ondernemingen. Het concern is met 14.000 medewerkers wereldwijd actief. Het hoofdkantoor van Sovion staat in Best.

Bron: website Dumeco d.d. 20 april 2005 <http://www.dumeco.nl>

Bijlage 25 Weerstand en verandermanagement

Weerstanden

Reorganisaties roepen vaak weerstanden op en brengen onrust met zich mee. Niet iedere verandering heeft evenveel gevolgen voor de medewerkers. Dit hangt ook af van de soort verandering en natuurlijk van de positie van de medewerker.

Samengevat zijn de belangrijkste soorten veranderingen:

- Veranderingen die te maken hebben met structuren;
- Veranderingen in de taaktechnologie;
- Veranderingen die te maken hebben met verandering van houding en gedrag van medewerkers.

Als je als leidinggevende te maken krijgt met één van de bovenstaande situaties, is het belangrijk om:

- Vast te stellen om wat voor soort verandering het gaat;
- Na te gaan wie er allemaal bij betrokken zijn;
- Wat het doel van de verandering is;
- Wat de voor- en nadelen zijn;
- Welke mogelijke weerstanden er kunnen ontstaan tegen de veranderingen.

Mensen hebben vaak moeite met veranderingen. Ga jezelf maar na: aan iedere verandering moet je wennen, je moet je opnieuw instellen op de nieuwe situatie, je moet er altijd weer even aan wennen.

Er is niet zomaar draagvlak voor veranderingen die worden opgelegd en als dat ook nog eens veranderingen zijn waar je zelf niet direct het voordeel van in ziet zul je daar moeite mee hebben. Weerstanden uit zich soms op een wat minder begrijpelijke manier en kunnen leiden tot “vreemd gedrag” en grote functioneringsproblemen. Het is daarom belangrijk weerstanden als zodanig wel te herkennen. Een onjuiste inschatting van het “vreemde gedrag” kan immers tot een verkeerde aanpak van het probleem en communicatieproblemen leiden.

Er zijn weerstanden die vanuit de personen zelf komen en weerstanden die vanuit de ‘getroffen’ afdeling of groep komen. Wat begint als twijfel van een enkel persoon, kan ontaarden in een collectief dwars liggen.

Je kunt als leidinggevende veel doen om weerstanden te verminderen of te voorkomen:

- Door betrokkenen in een vroeg stadium zo duidelijk mogelijk te informeren: leg uit wat het doel en de logica van de verandering is;
- Door mensen mee te laten denken en beslissen, te laten participeren in werkgroepen;
- Door een goed communicatieplan op te zetten;
- Door verlichting en steun te bieden;
- Door mensen zonodig scholingsprogramma's te bieden, te coachen of een mentor te geven.

Er zijn verschillende motivatietheorieën:

- De doelstellingstheorie;
- De bekrachtigingstheorie;
- De rechtvaardigheidstheorie;

- De verwachtingstheorie.

Als je de motivatietheorieën naast de veranderingen in de organisatie legt, zou je kunnen zeggen dat de doelstellingentheorie en de verwachtingstheorie van toepassing van toepassing zijn, met name het aspect onduidelijkheid is vaak van toepassing. De doelstellingentheorie stelt dat intenties –in de vorm van doelen –een belangrijke bron van motivatie kunnen zijn. We durven wel te zeggen dat concrete en moeilijke doelen betere prestaties opleveren dan gemakkelijke doelen. De verwachtingstheorie stelt dat de mate waarin wij geneigd zijn op een bepaalde manier te handelen, afhangt van de kracht van onze verwachting dat de handeling gevolgd zal worden door een bepaalde uitkomst, en van de aantrekkelijkheid van die uitkomst.

Verrijking van banen (elementen van planning, uitvoering en controle), is een goede methode om de betrokkenheid en de verbondenheid van medewerkers met de organisatie te versterken. Uit onderzoek is gebleken dat een grotere betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie leidt tot minder terugtrekgedrag en meer voice-gedrag. (Voice-gedrag = mensen die streven naar een verandering van de huidige negatieve situatie door hierover te gaan praten met de verantwoordelijken. Actief-constructief.⁵⁹)

Lage veranderingsbereidheid kan omslaan in weerstand.

Wil een veranderingsproces een redelijke kans van slagen hebben, dan moet de organisatie kijk krijgen op de wijze waarop mensen reageren op vernieuwingen en veranderingen in hun organisatie.

Methode	Wanneer gebruikt?	Voordelen	Nadelen
Opleiding en communicatie	Bij gebrek aan nauwkeurige informatie en analyse	Wie overtuigd is helpt invoeren	Bij groot aantal tijdrovend
Participatie / betrokkenheid	Leiding beschikt niet over alle relevante informatie; anderen hebben macht om invoering tegen te houden	Relevante informatie wordt meegenomen; participatie leidt tot commitment	Kan leiden tot verkeerd design
Begeleiding / ondersteuning	Mensen hebben aanpassingsproblemen	Beste benadering in dit geval	Succes niet verzekerd
Onderhandelen	Een machtige persoon of groep dreigt af te haken	Soms is het relatief makkelijk groot te voorkomen	Kan anderen op slecht idee brengen
Manipulatie / coöptatie	Wanneer andere tactieken niet werken of te duur zijn	Soms snel en goedkoop	Geeft later problemen
Expliciete en impliciete dwang	Bij grote tijdnood en overmacht van de leiding	Snelheid kan weerstand voorkomen	Kan woede oproepen

Er zijn verschillende strategieën waaruit gekozen kan worden naar aanleiding van de weerstand waar sprake van is:

- De communicatiestrategie;
- De faciliteitenstrategie;

⁵⁹ Reader personeelsmanagement, p 43 en verder

- De onderhandelingsstrategie;
- De overtuigingsstrategie;
- De afdwingstrategie.

Zolang we bij veranderingen met mensen van doen hebben, zullen we weerstand in organisaties tegenkomen. Veranderingen komen in de meeste gevallen niet overeen met wat mensen voelen, denken en doen. Er treedt snel een psychologisch mechanisme in werking, waardoor twijfel, verwarring, vervreemding en angst optreden. Vervolgens is weerstand een uitstekend afweermechanisme om alles in evenwicht te houden. Men kan de dreiging nog even afhouden⁶⁰.

Succesfactoren bij verandermanagement

19 september 2002 - Richting, consistentie, samenhang en feedback: dat zijn de vier succesfactoren bij verandermanagement. Dat stelt Steven ten Have in zijn proefschrift *Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren*. Hij baseert zijn conclusie op onderzoek bij vier bedrijven die succesvolle veranderingen wisten door te voeren.

Succesvolle veranderingen

Ten Have onderzocht strategische veranderingen bij Nokia, ST Microelectronics, PTT Post (nu TPG Post) en Sollac gedurende tien jaar. Dat implementaties van veranderingen in deze bedrijven succesvol verliepen verklaart hij aan de hand van vier factoren.

1. Richting

Gemeenschappelijke doelen, bijvoorbeeld een missie, visie en/of waarden van de onderneming.

2. Consistentie

De verticale vertaling en concretisering van het gemeenschappelijke doel en de organisatiewaarden in doelen en opdrachten tot op individueel niveau.

3. Samenhang

De horizontale afstemming tussen processen, ketens, werkmaatschappijen, afdelingen en individuen. Maar ook structuren, systemen en competenties vallen hieronder.

4. Feedback

Het zodanig inrichten van organisaties, dat op alle niveaus en in verschillende tijdsperspectieven geleerd kan worden.

Doelbewust veranderen in zeven stappen

Benjamin Disraeli, de negentiende eeuwse Britse staatsman, zei ooit: 'Verandering is onvermijdelijk'. Dat klopt als een bus, verandering vindt constant plaats of we het nou bewust aansturen of niet. De 7-stappenmethode die centraal staat in dit artikel gaat over doelbewust veranderen. De methode is als een recept. Alle ingrediënten en stappen hebben een functie en kunnen bijdragen aan de smaak. Maar het recept staat u toe om de volgorde en hoeveelheid waarin de ingrediënten worden toegediend zelf te bepalen. De zeven stappen zijn:

⁶⁰ Handboek verandermanagement

De 7-stappen methode

1. Verhelderen van de veranderbehoefte
2. Definiëren van de gewenste toestand
3. Vaststellen van het platform
4. Analyseren van eerder succes
5. Eén stapje vooruit zetten
6. Vooruitgang monitoren
7. Vaststellen van de verdere veranderbehoefte

1. Verhelderen van de veranderbehoefte

Wanneer mensen een behoefte aan verandering hebben is er altijd iets dat die veranderbehoefte opwekt, of de aanwezigheid van iets negatiefs of de afwezigheid van iets positiefs. Het verhelderen van de veranderbehoefte is vaak een nuttige eerste stap van effectief veranderen. Het onderkennen van problemen door te verhelderen hoe zij een probleem vormen is vaak de sleutel tot het expliciet maken van de veranderbehoefte.

2. Definiëren van de gewenste toestand

Zo gauw het duidelijk is waarom verandering gewenst is, volgt de stap om de gewenste toestand te definiëren. Dit is het concreet en positief beschrijven van hoe we willen dat de situatie zal worden. Deze stap gaat over het stellen en beantwoorden van de vraag: 'Hoe wil je dat dingen anders zijn?' Bij deze stap is het heel belangrijk om heel concreet te bedenken hoe de situatie eruit ziet als het doel bereikt is: wat is er dan precies anders en hoe is dat precies een verbetering?

3. Vaststellen van het platform

De derde stap is het vaststellen van het platform. Het platform is de huidige situatie, de toestand van waaruit u begint met het boeken van vooruitgang in de richting van de gewenste toestand. De sleutel tot het vaststellen van het platform is het stellen en beantwoorden van vragen als: 'Wat hebben we al bereikt?' 'Wat is er al?' 'Wat heeft je gebracht tot waar je nu al bent?' Deze vragen zijn heel constructief geformuleerd. Bij het vaststellen van het platform vragen we hoe vol het glas als is en hoe het al zo vol kwam. Het vaststellen van het platform helpt om in te zien dat sommige dingen nu al zijn bereikt en hoe dat gebeurd is. Dit helpt om vertrouwen, optimisme en hoop te versterken.

4. Analyseren van eerder succes

De volgende stap is om te beginnen te zoeken naar situaties waarin de gewenste toestand, in enige mate, al heeft plaatsgevonden. Vaak worden deze situaties aangeduid als uitzonderingen op het probleem, of ook wel: positieve uitzonderingen. Dit kunnen situaties zijn waarin het probleem minder optreedt of waarin de resultaten al zijn bereikt, al is het maar een beetje. Bij deze stap worden deze situaties geïdentificeerd en dan geanalyseerd. Hoe vonden de uitzonderingen plaats? Wat maakte het mogelijk dat het probleem minder intens aanwezig was en/of wat zorgde ervoor dat er al enig succes was? Wat deed u zelf om dit mogelijk te maken? Een heel duidelijk en specifiek 'plaatje' wordt geschetst van alles wat zou kunnen hebben geholpen. We kunnen zoveel van dit soort successituaties analyseren als we willen.

5. Eén stapje vooruit zetten

Dan, als een volgende stap, proberen we om voort te bouwen op eerder succes. Eerst kijken we hoe de uitzonderingen/eerdere successen relevant zijn voor de huidige situatie. Dan bedenken we een kleine stap voorwaarts. Dit wordt wel genoemd het bouwen van een brug tussen succes in het verleden en succes in de toekomst. Deze kleine stap is gebaseerd op wat we net hebben geleerd van het analyseren van het

eerdere succes. De kleine stap kan worden gezien als een experiment. We weten nooit zeker of de stap leidt tot succes. Het is immers niet zo dat de huidige situatie volstrekt gelijk is aan die van de eerdere situatie.

6. Vooruitgang monitoren

Als volgende stap is het belangrijk om vooruitgang te monitoren. Dit kan worden gedaan door de volgende vraag te beantwoorden: 'Wat gaat er beter?' Het doel van deze stap is om meer bewust te worden van de vooruitgang die wordt geboekt en om op te letten wat goed werkt. Wanneer duidelijk is wat werkt om stappen vooruit te zetten in de gewenste richting dan wordt het duidelijker hoe nog meer vooruitgang kan worden geboekt: door meer te doen van wat werkt. Het monitoren van vooruitgang versterkt ook het vertrouwen in de haalbaarheid van het doel.

7. Vaststellen van de verdere veranderbehoefte

De volgende staat bestaat eruit om vast te stellen of er een verdere veranderbehoefte is of niet. Zo ja, dan kunt u terug naar de stappen 1, 2, 3, of 4 gaan en deze stappen opnieuw volgen vanaf daar. Als er verder geen behoefte is om te veranderen dan wordt het doelbewuste veranderproces gestopt. Elke keer dat de veranderbehoefte opnieuw ontstaat, kan het proces natuurlijk direct hervat worden.

Gebruik de methode flexibel

De 7-stappenmethode is een beschrijvend in plaats van voorschrijvend model. Het geeft weer hoe effectieve verandering vaak plaatsvindt in plaats van dat het beschrijft hoe verandering zou moeten plaatsvinden. Vaak komen niet alle zeven stappen aan de orde en ook zijn er veel gevallen waarin de volgorde van de stappen afwijkt van hoe het hier beschreven wordt. Vat het model niet dwingend op. De volgorde van de stappen kan van tijd tot tijd variëren en soms kunnen stappen helemaal weggelaten worden. Bijna altijd verloopt het veranderproces op een iteratieve wijze. Bijvoorbeeld: na stap 7 gaat u terug naar een vorige stap en begint vanaf daar weer.

Bijlage 26 Opzet dienstkledingbeleid

Doel/missie

Doel inkoop dienstkleding

Aan het invoeren van doelmatig, rechtmatig en eenduidig inkoopbeleid bij de VWA ter zake van dienstkleding zijn drie uitgangspunten verbonden:

1. het verhogen van de doeltreffendheid van de verwervingsactiviteiten;
2. het beperken van de kosten voor de verwervingsactiviteiten (efficiency);
3. het waarborgen van de rechtmatigheid van verwervingsactiviteiten.

Missie inkoop dienstkleding

Door een efficiënte en effectieve inkoop van dienstkleding kunnen de beleidsdoelstellingen van de VWA worden uitgevoerd. We willen weten wat we kopen, waarom we juist dat inkopen en op welke manier we dat doen, zodat we kunnen verantwoorden waar het geld van de belastingbetaler naar toe gaat. Dit doen we door op een eerlijke, objectieve en transparante wijze de markt, middels Europees aanbesteden, te benaderen. Daarbij gebruiken we de juist opgeleide mensen en waar mogelijk elektronische middelen.

Kaders

1. commercieel en bedrijfseconomisch;
2. organisatorisch en procedureel (objectiviteit, transparantie, non-discriminatie, doelmatigheid en rechtmatigheid, verwervingsdossier);
3. ideëel (maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu);
4. integriteit;

Begripsomschrijving dienstkleding

Binnen de VWA wordt uitgegaan van de volgende definitieomschrijving van dienstkleding:

Doelgroep dienstkledingbeleid

Het dienstkledingbeleid is bedoeld voor iedere medewerker binnen de VWA die een rol heeft in het dienstkledingproces.

Rollen binnen het dienstkledingproces

Afdeling H&FZ

De afdeling H&FZ is onder andere verantwoordelijk voor het afsluiten van de raamovereenkomsten op het gebied van dienstkleding en het opstellen en bijwerken van het dienstkledingbeleid.

Daarnaast zal periodiek overleg plaatsvinden met de leverancier van dienstkleding omtrent de managementrapportages, waarbij vervolgens ook een terugkoppeling naar de Hoofden Bedrijfsvoering in de regio's zal plaatsvinden.

De inkoper(s) van de afdeling H&FZ zullen de aanbestedingsprocedure van dienstkleding leiden. Bij het aanbesteden van de dienstkleding dient de afdeling zich aan de wet- en regelgeving te houden alsmede aan het inkoopbeleid dat (mede) door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is opgesteld. Hiernaast dienen de inkopers van deze afdeling rekening te houden met "maatschappelijk verantwoord ondernemen".

Afdeling FP&C

De medewerkers van de afdeling FP&C (en/of Bureau Administratie & Verantwoording) zorgen voor het tijdig betalen van de facturen van de leverancier(s) alsmede het eenduidig vastleggen van de kostensoorten in verband met de afgenomen dienstkleding.

Budgethouder

De budgethouder kan binnen de gestelde kaders zijn budget besteden. De budgethouder is binnen dit budget verantwoordelijk voor de uitvoering van het dienstkledingproces en het resultaat van de verwervingen. Vanuit die verantwoordelijkheid geeft hij in zijn begroting en jaarplan aan welke activiteiten op het gebied van dienstkleding in dat begrotingsjaar in gang zullen worden gezet.

Directeur Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning

De directeur Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning is verantwoordelijk voor het dienstkledingbeleid binnen de VWA. Hij rapporteert, al dan niet rechtstreeks, over de uitvoering van het VWA-dienstkledingbeleid aan het MT van de VWA. De directeur Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning is een soort beleidsontwikkelaar, promotor, coördinator en controller.

Hoofden B&O

De hoofden B&O dienen zich aan de procesbeschrijving te houden zoals deze verder in dit beleid te vinden zijn. Daarnaast dienen de hoofden B&O de gebruikers aan te spreken indien de gebruikers zich niet aan de procesbeschrijving en/of dienstkledingvoorschriften houden.

Gebruikers dienstkleding

De gebruikers van dienstkleding dienen zich aan de procesbeschrijving en de dienstkledingvoorschriften te houden zoals deze verder in dit beleid te vinden zal zijn.

MT van de VWA

Ontwikkelingen in en wijzigingen van (de organisatie) het dienstkledingbeleid van de VWA worden door de directeur Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning gerapporteerd, en waar nodig, ter goedkeuring voorgelegd. Het MT van de VWA kan bijvoorbeeld aanwijzingen geven aan de directeur Bedrijfsvoering en Bestuursondersteuning, het Hoofd H&FZ en/of de regionale Hoofden Bedrijfsvoering op basis van de ontvangen (management)informatie.

Het dienstkledingbeleid

Door de afdeling H&FZ zijn twee raamovereenkomsten afgesloten op het gebied van dienstkleding. Eén raamovereenkomst voor het reguliere proces en één raamovereenkomst voor het gebruik tijdens een crisis.

Alle regio's sluiten, op basis van de raamovereenkomst, een service level agreement (SLA) af. Alle regio's zijn verplicht de dienstkleding af te nemen bij de leverancier(s) waarmee een raamovereenkomst is afgesloten.

Het dienstkledingbeleid wordt nader uitgewerkt in onder andere de volgende onderdelen:

1. Procesbeschrijving (implementatie, kledingbeheer en SLA's) en –bewaking (managementinformatie, service en evaluatie);
2. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
3. Aanspreekpunt voor gebruikers, teamleiders en Hoofden Bedrijfsvoering m.b.t. klachten en/of vragen omtrent dienstkleding;

4. Voorschriften t.a.v. het gebruik van dienstkleding (gedragscode, hygiëncode en/of gebruikersverklaring);
5. Beschrijving van de sancties indien voorschriften en procedures niet op correcte wijze worden nageleefd.

Bijlage 27 Contractbeheer en contractmanagement

Inleiding

Contractbeheer heeft (bij de VWA) als doel om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten met betrekking tot dienstkleding en de juiste contractuele afspraken en informatie middels het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Deze informatie dient dus up-to-date te zijn en beschikbaar te zijn voor de betrokkenen of bevoegden in het dienstkledingproces.

Voor contractbeheer kan de volgende definitie worden gehanteerd: “*Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces*”⁶¹.

Voor contractmanagement kan de volgende definitie gehanteerd worden: “*Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt, teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren*”⁶².

Doelstellingen contractbeheer

De doelstellingen van het contractbeheer in het algemeen luiden:

1. voor het sluiten van contracten: het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over toekomstige prestaties;
2. voor het uitvoeren van contracten: het zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit op het juiste moment op de juiste plaats met de juiste hoeveelheden;
3. voor het beëindigen van contracten: op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Beheersmatig betekent dit:

1. (de)centraal beschikbaarheid van (informatie) uit contracten;
2. totstandkoming contracten door de juiste personen in de organisatie op het juiste moment;
3. bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon.

Doelstellingen contractmanagement

De doelstellingen van het contractmanagement in het algemeen luiden:

1. het beheer alsmede het verminderen van juridische en financiële risico's;
2. het informatiebeheer;
3. kostenreductie.

Niveaus van contractaansturing

Er zijn drie niveaus van contractaansturing te onderscheiden:

1. Strategisch;
 - pro-actief ondernemerschap;
 - samenwerking, personeelsbeleid en financiën;
 - financiële rapportages en toelichtingen;
 - financiële exploitatieresultaten;
 - resultaatgerichte afspraken;

⁶¹ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 3.

⁶² Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 3.

- bonus/malussystematiek;
 - prijzen en tarieven;
 - vaststelling van contract, verkoopprijzen en tarieven voor het volgende jaar;
 - communicatie, klachtenregistratie en behandeling;
 - aanschaf materialen en investeringen;
 - benchmarken.
2. Tactisch;
- facturatie;
 - kwaliteit en dienstverlening;
 - klachtenregistratie en behandeling;
 - aanschaf materialen en investeringen;
 - eventuele knelpunten inzake activiteiten;
 - diverse operationele en personele activiteiten;
 - actieplan/uitkomsten professionele toets.
3. Operationeel:
- lopende zaken;
 - eventuele knelpunten inzake de activiteiten;
 - evaluatie afspraken versus uitvoering van de cateringwerkzaamheden;
 - diverse operationele en personele aangelegenheden.

Contracteerproces

Het contracteerproces kan op de volgende wijze globaal worden beschreven:

- het sluiten van contracten (contractbeheer);
- de registratie van de contracten (contractbeheer);
- het managen van de uitputting en mutatie bij wijziging van contracten (contractmanagement);
- het bewaken van data in contract (verlengen en beëindigen).

Documentbeheer

Om een adequaat contractbeheer uit te kunnen voeren binnen de VWA, is het noodzakelijk om documentbeheer toe te passen. De volgende eisen kunnen aan de documenten worden gesteld:

1. de documenten moeten uniek identificeerbaar zijn;
2. de documenten moeten herleidbaar zijn;
3. de opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures;
4. de wijze van archivering van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de AO-processen;
5. de (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten worden nageleefd.

Welke activiteiten horen bij contractbeheer?

De naam contractbeheer maakt het in essentie al duidelijk: het beheren van contracten, fysiek en digitaal, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is.

De volgende activiteiten kunnen in dit kader worden benoemd:

- het beheer van contractgegevens;
- de archivering van contracten in fysieke vorm;
- het bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie;
- de managementrapportages;
- het centrale aanspreekpunt.

Eisen aan een contractbeheersysteem

Globaal kunnen de volgende eisen bij de VWA aan een contractbeheersysteem worden gesteld:

1. een gemakkelijke en logische toegankelijkheid van contractdata;
2. een verdeling naar soort contracten (raamcontract, SLA's e.d.);
3. de mogelijkheid tot dossiervorming;
4. de rapportages;
5. een automatische signaleringsfunctie om de gebruikers/contracteigenaren en andere bevoegden aan te sporen tot benodigde acties;
6. het koppelen van contractrecords met brondocumenten zoals Excel, Adobe, Word e.d.;
7. de verschillende gebruikers niveaus moeten mogelijk zijn (lees- en schrijfrechten);
8. de mogelijkheid tot archivering van data en bestanden;
9. de vrijheid en mogelijkheid om na installatie de functionaliteit verder te kunnen aanpassen aan wensen en eisen, zonder daarvoor consultancy te hoeven inhuren of aparte module aan te schaffen.

Kosten en baten

Om de kosten en baten te kunnen identificeren, zal in een "Plan van aanpak" aandacht moeten worden besteed aan de volgende zaken:

1. kosten:
 - a. contractbeheerder (personeel dat activiteiten uitvoert);
 - b. automatisering;
 - c. kosten om te komen van oude naar nieuwe situatie (initieel): aanschaf / implementatiekosten, ontwerpen en communiceren van nieuwe procedures, inrichten systeem en opleiding, verzamelen data;
 - d. kosten in nieuwe situatie (structureel): borging procedures, uitvoeren contractbeheerproces, licentie, onderhoud en ondersteuning.
2. baten:
 - a. effectiviteit- en efficiencyverbeteringen;
 - b. besparingspotentieel door verkregen inzicht.

Contractbeheer bij de Rijksoverheid: HAFIR

In relatie tot het uitgeven van algemene gelden is het belangrijk om het beheer van overeenkomsten goed te organiseren. Het ministerie van Financiën heeft in 1996 een regeling aangaande contractbeheer uitgegeven: het Handboek Financiële Administratie Rijksoverheid (HAFIR). In deze regeling worden verplichtingen opgelegd aan de ministeries om:

- de overeenkomsten af te sluiten conform de wetgeving (internationale en nationale regelgeving);
- een zorgvuldig contractregister bij te houden;
- van elke overeenkomst met een waarde hoger dan de genoemd in de Comptabiliteitswet een dossier te voeren;
- het contractbeheer binnen een organisatie bij één persoon te beleggen.

Risicomanagement op aanbestedingsgebied

Het professioneel inventariseren en beheersen van risico's in het voorbereiden en uitvoeren van een Europese aanbesteding dienstkleding alsmede tijdens de uitvoering van een afgesloten overeenkomst, is soms nog onderontwikkeld.

Het professioneel beheersen van risico's is van belang. Een risico leidt er hierin bijvoorbeeld toe dat een project uit de tijd loopt, dat de prestatie niet tijdig of correct

wordt geleverd, dat de kosten ver buiten het beschikbare budget komen te liggen of al dan niet met alle vervelende publicaties in de pers.

In essentie is risicomanagement het vakgebied dat zich bezighoudt met de volgende cyclus:

- het inventariseren en analyseren van risico's in alle fasen van de aanbesteding dienstkleding en de uitvoeringsfase;
- het bedenken van adequate maatregelen om deze te kunnen beheersen;
- het uitvoeren van de maatregelen;
- het evalueren van maatregelen op het behaalde effect.

Het inventariseren en analyseren van risico's wordt veelal naar de termen *tijd, kwaliteit en geld* ingedeeld. Maar vergeet ook niet de aspecten als proces (aanbestedingsproces), projectomgeving (met wie heb ik te maken?) en projectorganisatie (heb ik de juiste competenties in mijn project? Of heb ik de juiste mandatering geregeld?).

Ook op het gebied van Europees aanbesteden voor dienstkleding is risicomanagement belangrijk. Nog te weinig wordt, voordat een aanbesteding wordt gestart, een moment stil gestaan bij de risico's in de vervolgfase. Dit is cruciaal, omdat er tijdens een Europese aanbesteding nog nauwelijks wijzigingen in het bestek kunnen worden aangebracht.

Bijlage 28 Implementatie dienstkleding

Draagvlak en commitment

Om veranderingen succesvol te kunnen realiseren zijn draagvlak en commitment van doorslaggevend belang. Hiervoor bestaat een handige effectiviteitsformule: $E = K \times A \times I$. Deze formule staat voor: de **E**ffectiviteit van ene verandering is het product van de inhoudelijke **K**waliteit van de plannen, de **A**ceptatie door de mensen (leidinggevenden en medewerkers) en de **I**mplementatie of invoering.

Eén van de belangrijkste vragen bij beleid en veranderingen is de hoeveelheid invloed (medezeggenschap) om zaken naar eigen idee gaandeweg het veranderings- of beleidsproces met betrekking tot dienstkleding in te vullen. Daarbij kan de invloed op een drietal manieren worden ingevuld, namelijk:

1. inhoudelijke invloed. Hierbij gaat het om de vraag of de eindsituatie helder is of dat het doel gezamenlijk ontdekt moet worden. Staat het doel ter discussie of ligt dat al vast?
2. procedurele invloed. Als het doel is gekozen/gevonden, gaat de organisatie op weg. Kiezen we voor een strakke procedure, een draaiboek met gedetailleerde fasen en stappen of is er helemaal geen spoorboekje en ligt alles open? Zijn er varianten denkbaar?
3. participatie invloed. In welke mate betrekken we medewerkers onderweg? Informeren we ze (meeweten), vragen we ze om advies (meedenken) of laten we ze meebeslissen?

Succesvoorwaarden bij implementatie

Er is een aantal succesvoorwaarden van toepassing om ook echt "Samen te kunnen en willen veranderen binnen de VWA". Van belang hiervoor is dat:

1. het management moet durven loslaten;
2. het moet duidelijk zijn wat het verschil is tussen meeweten, meepraten en meebeslissen;
3. organiseer constante beweging (actie);
4. creëer een zorgvuldig procesverloop;
5. mensen en opvattingen serieus (blijven) nemen;
6. het voordeel van draagvlak moet opwegen tegen de extra tijdsinvestering;
7. oog voor het proces en oog voor de inhoud zijn in balans;
8. medewerkers en leidinggevenden zijn bereid en in staat hun verantwoordelijkheid te nemen;
9. er is speciale aandacht voor de rol van de leidinggevenden (middenkader);
10. zorgvuldig teveel informeren is een noodzaak.

Er kunnen zich soms tijdens het implementatieproces omstandigheden voordoen, waardoor voorgestelde veranderingen c.q. een advies niet kan worden voortgezet. Gevolg: teleurgestelde medewerkers of actoren. Helaas is dit soms de (harde) realiteit!

Wanneer er gekeken wordt naar de (algemene) praktijk kom je vaak tot de volgende grove indeling van problemen bij implementatie van adviezen:

1. De plannen en doelstellingen zijn niet reëel. De organisatie is nog niet klaar voor bepaalde veranderingen. Dit omdat zij nog niet zo ver in haar ontwikkeling is of omdat de cultuur daar niet rijp voor is. Tevens is het mogelijk dat de gestelde doelstellingen niet reëel zijn.
2. Een andere mogelijkheid is dat de plannen en doelstellingen niet concreet genoeg zijn. Door het abstracte karakter van het advies of verwoording daarvan

in doelstellingen, blijft het voor de organisatieleden onduidelijk wat er nu echt dient te gebeuren.

3. Beide mogelijkheden kunnen uitmonden in het ontbreken van draagvlak voor de implementatie van een advies. De kans dat weerstand ontstaat, is overigens altijd aanwezig. Ook wanneer punten 1 en 2 goed geregeld zijn.

Veelal wordt een advies opgesteld alleen ten behoeve van de top van de organisatie of het organisatie-onderdeel. Dit advies wordt gecommuniceerd naar de rest van de organisatie en daar houdt de rol van de top op. De rest van de organisatie moet het nu oppakken. Veel van de problemen liggen echter op het operationele vlak. De laatste stap - die naar het daadwerkelijk ontplooiën van activiteiten en het veranderen van het gedrag - moet nog gezet worden. De managers en medewerkers hebben echter te weinig handvatten, vaardigheden en kennis in huis om deze laatste stap te zetten. Over het algemeen schiet de communicatie tussen de denkers en de doeners tekort.

Om de implementatie van adviezen effectief te stimuleren, zijn er uitgewerkte plannen nodig op alle belangrijke operationele facetten. Denk hierbij aan veranderingen in systemen, structuren, competenties en cultuur. Daarnaast is het van belang, wil je een daadwerkelijke actie laten plaatsvinden, dat je die activiteiten zult moeten meten, de voortgang in de gaten moet houden en zo nodig moet gaan bijsturen. Op die manier gaan de activiteiten leven onder de medewerkers.

Een instrument voor het stapsgewijs toewerken naar een bepaald advies, is de implementatie-scorecard. Bij het ontwerp hiervan is rekening gehouden met de lessen van prestatie management. Bij de implementatie-scorecard worden activiteiten opgesteld, meetbaar gemaakt, gerapporteerd en tenslotte afgezet tegen normen of targets.

Kortom, het bovenstaande laat zien dat vanuit de theorie er geoordeeld kan worden over de implementeerbaarheid van adviezen, doch hoe dat t.z.t. in de praktijk er bij het dienstkledingproces van de VWA uit zal zien, is natuurlijk nog maar de vraag.

Nieuwe raamovereenkomst (projectplan Europese aanbesteding)

Naar het zich thans laat aanzien, zal er pas per 1 januari 2007 een nieuwe raamovereenkomst met een leverancier van dienstkleding worden afgesloten. Dit is te wijten aan in ieder geval twee belangrijke factoren, namelijk in het jaar 2006 is er nog geen sprake van een stabiele organisatie en de VWA/RVV zou bij het niet opteren van het tweede optiejaar een hoge afkoopsom aan Initial Hokatex moeten betalen, waarbij de organisatie niet mee is gebaat.

Bij het traject van Europees aanbesteden valt vooraf nimmer aan te geven welke partijen zullen inschrijven en welke offertes door deze partijen worden ingediend. Van belang om te weten, is dat je in een aanbestedingstraject veelal nimmer mag onderhandelen over prijzen! Daarom is het ook moeilijk om thans al aan te geven of sommige in casu gedane adviezen tijdens zo'n aanbestedingsprocedure daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. Het ministerie van LNV, in het bijzonder de VWA, werkt bij Europese aanbestedingen, altijd met een projectplan. Een dergelijk projectplan omvat de volgende facetten:

1. aanleiding (nieuw project, aflopen huidige overeenkomst);
2. opdrachtgever;
3. aanbestedingsteam (projectleider, materiedeskundigen, inkoper, jurist, financieel deskundige);
4. behoeftestelling;

5. uitgangspunten (LNV-inkoopbeleid: kunnen werkzaamheden niet door ander onderdeel van ministerie van LNV worden uitgevoerd, is er een bestaande mantelovereenkomst, samenhang met andere projecten, bij inhuur van externen of ICT moet het worden voorgelegd aan de betreffende toetsingscommissie; voorkomen dat men te afhankelijk wordt van één leverancier, geen monopoliepositie);
6. raming;
7. keuze aanbestedingsprocedure (openbaar, niet-openbaar, onderhandeling);
8. gunningscriteria;
9. risico-analyse: aanbestedingsprocedure levert niet het gewenste resultaat op (gewijzigde politiek);
10. vervolgstappen (looptijd voorbereiding, start en sluiting procedure, beoordeling, definitieve gunning, aanvang levering en/of gevraagde dienst);
11. rapportage;
12. beslispunten (samenstelling aanbestedingsteam, omschrijving behoeftestelling, raming, keuze aanbestedingsprocedure gunningscriteria, planning en rapportagemomenten).

Start nieuwe Europese aanbesteding dienstkleding

D.d. 20 mei 2005 heeft de Kringdirecteur van Regio Noord, de heer ir. J.M.M. Tetteroo, die vanuit zijn diverse directiefuncties vanaf de start van het aanbestedingsproces van de dienstkleding van de VWA/RVV hieromtrent op de hoogte is (gehouden), in een telefonisch onderhoud met de heer Luijckx expliciet aangegeven dat hij er een voorstander van is om in september 2005 al van start te gaan met de nieuwe Europese aanbesteding van dienstkleding voor de gehele VWA, gezien de *complexiteit* aangaande deze materie alsmede de *implementatieperiode van minimaal drie tot zes maanden*, die waarschijnlijk in deze nodig zal zijn.

Bijlage 29 Eventuele kostenbesparingen

Bij onderstaande berekeningen moet een grote kanttekening worden gezet. De berekeningen zijn gebaseerd op de meest gunstige situatie. Momenteel is niet inzichtelijk welke medewerkers weg zullen gaan en wanneer de dienstkleding voor de desbetreffende persoon zijn aangeschaft. Indien de dienstkleding van de vertrekkende medewerkers binnen de minimale gebruiksperiode vallen, brengt dit geen besparing op. De VWA moet in dit geval blijven betalen voor de dienstkleding tot de minimale gebruiksperiode verstreken of een eenmalig bedrag betalen. Dit zal dus geen kostenreducering met zich meebrengen.

Voor de berekeningen van de VWA/RVV worden de kosten gebruikt die Initial Hokatex heeft opgegeven omdat deze nauwkeuriger zijn.

Berekening 1: Reducering aantal dienstkledinggebruikers VWA/RVV

Kosten VWA/RVV Initial Hokatex over 2004: € 925.105,- exclusief BTW.

Aantal dienstkledinggebruikers 01-01-04: 919

Aantal dienstkledinggebruikers 31-12-04: 755

Gemiddeld aantal dienstkledinggebruikers 2004:

$919 + 755 = 1.674$

$1.674 : 2 = 837$ aantal dienstkledinggebruikers

Kosten per dienstkledinggebruiker:

$€ 925.105,- : 837 = € 1.105,26.....$ per dienstkledinggebruiker

Aantal dienstkledinggebruikers 31-12-04: 755

Aantal dienstkledinggebruikers 31-12-05: 637

Kosten dienstkleding 31-12-04: $755 \times € 1.105,26..... = € 834.473,41$

Kosten dienstkleding 31-12-05: $637 \times € 1.105,26..... = € 704.052,40$

Verschil kosten 31-12-04/31-12-05: **€ 130.421,01**

Het verschil in kosten van dienstkleding van 31-12-04 tot 31-12-05 bedraagt € 130.421,01 exclusief BTW.

Berekening 2: Maximale reducering kosten PM-Bandkeuring roodvlees VWA/RVV

Kosten VWA/RVV Initial Hokatex over 2004: € 925.105,- exclusief BTW.

Aantal dienstkledinggebruikers 01-01-04: 919

Aantal dienstkledinggebruikers 31-12-04: 755

Gemiddeld aantal dienstkledinggebruikers 2004:

$919 + 755 = 1.674$

$1.674 : 2 = 837$ aantal dienstkledinggebruikers

Kosten per dienstkledinggebruiker:

$€ 925.105,- : 837 = € 1.105,26.....$ per dienstkledinggebruiker

Er zullen in verband met de PM-Bandkeuring roodvlees maximaal 181 dienstkledinggebruikers minder zijn per 01-01-06.

Maximale besparing dienstkleding i.v.m. PM-Bandkeuring roodvlees

$181 \times 1.105,26..... = € 200.052,57$ besparing exclusief BTW

Stel dat er minimaal 50 medewerkers naar de private organisatie zullen gaan: De besparing bedraagt dan $50 \times 1.105,26 = € 55.263,14$

Berekening 3: Besparing per dienstkledinggebruiker VWA/RVV

Kosten VWA/RVV Initial Hokatex over 2004: € 925.105,- exclusief BTW.

Aantal dienstkledinggebruikers 01-01-04: 919

Aantal dienstkledinggebruikers 31-12-04: 755

Gemiddeld aantal dienstkledinggebruikers 2004:

$919 + 755 = 1.674$

$1.674 : 2 = 837$ aantal dienstkledinggebruikers

Kosten per dienstkledinggebruiker:

$€ 925.105,- : 837 = € 1.105,26.....$ per dienstkledinggebruiker

Afgerond: Kosten per dienstkledinggebruiker € 1.105,26 exclusief BTW

Het dienstkledingproces uitgekleet

Een onderzoek naar het dienstkledingproces bij de Voedsel en Waren Autoriteit



Bijlagen vragenlijsten

Inhoudsopgave

Bijlagen

	Pagina
1 Vragenlijst locaties VWA/KvW	1
2 Vragenlijst gebruikers dienstkleiding VWA/KvW	6
3 Vragenlijst Kringen VWA/RVV	10
4 Vragenlijst gebruikers dienstkleiding VWA/RVV	16
5 Vragenlijst Algemene Inspectiedienst	20
6 Vragenlijst Plantenziektenkundige Dienst	22
7 Vragenlijst Berendsen	24
8 Vragenlijst Initial Hokatex	26
9 Resultaten vragenlijst Hoofden B&O VWA/KvW	29
10 Open vragen vragenlijsten Hoofden B&O VWA/KvW	34
11 Resultaten vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/KvW	39
12 Open vragen vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/KvW	43
13 Resultaten vragenlijsten HBB'ers VWA/RVV	48
14 Open vragen vragenlijsten HBB'ers VWA/RVV	54
15 Resultaten vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/RVV	61
16 Open vragen vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/RVV	65

Bijlage 1 Vragenlijst locaties VWA/KvW

Geacht hoofd B&O,

Ik ben momenteel in opdracht van de VWA/RVV, VWA/KvW Algemene Directie bezig met een afstudeeropdracht over het dienstkledingbeleid bij de Voedsel en Waren Autoriteit. In het kader van dit onderzoek wil ik de huidige situatie in kaart brengen.

Zowel de hoofden B&O (VWA/KvW), de HBB'ers (VWA/RVV) als enkele gebruikers van dienstkleding krijgen een vragenlijst toegestuurd. Door het vergaren van informatie vanuit verschillende 'groepen' betrokkenen worden de knelpunten en sterke punten in het gehele dienstkledingproces geïnventariseerd waarna verbeterpunten geformuleerd kunnen worden. Voor het verkrijgen van optimale verbeteradviezen hoop ik dat u deze vragenlijst met een gezonde kritische blik wilt invullen.

Als er in deze vragenlijst gesproken wordt over dienstkleding, wordt alle dienstkleding bedoeld zoals jassen, bodywarmers, broeken, schorten et cetera. Dit kan dus ook dienstkleding zijn die niet afgenomen wordt bij Berendsen. De persoonlijke beschermingsmiddelen worden buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zal in de toekomst een aparte aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Loes Baas

Algemeen

1. Voor welke werkzaamheden maken de dienstkledingdragers op uw locatie gebruik van de dienstkleding?
 - ☐ Werkzaamheden bij de buitendienst
 - ☐ Werkzaamheden in het laboratorium
 - ☐ Anders, namelijk
2. Hoeveel medewerkers zullen vanaf 1 januari 2006 gebruik maken van dienstkleding binnen uw locatie?
Medewerkers
3. Hoeveel medewerkers houden zich binnen uw locatie bezig met het dienstkledingproces?
Medewerkers
4. Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Medewerker	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

5. Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden formeel vastgelegd?

- ☐ Ja, namelijk in
☐ Nee
6. Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?
(naam en functie persoon/personen)
7. Wordt de dienstkleding op uw locatie op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?
☐ Op naam
☐ Op maat
☐ Combinatie van beide
8. Zijn er regels/voorschriften opgesteld ten aanzien van het gebruik van dienstkleding gedurende de uit te voeren werkzaamheden?
☐ Ja
☐ Nee
9. Zo ja, weet u waar u deze regels/voorschriften kunt vinden?
☐ Ja, namelijk in
☐ Nee
10. Kunt u verbeteringen aangeven voor de regels/voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding?
☐ Ja, namelijk
☐ Nee
11. Welke soort kosten zijn er te onderscheiden op het gebied van dienstkleding en hoe hoog zijn deze kosten op uw locatie?
(soort kosten) Euro
(soort kosten) Euro
(soort kosten) Euro
12. Doen er zich in de huidige situatie problemen voor met betrekking tot de logistiek van dienstkleding?
☐ Ja, namelijk
☐ Nee
13. Zou u een gezamenlijk dienstkledingbeleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?
☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

Contracten

14. Hoeveel contracten zijn er met uw locatie op het gebied van dienstkleding afgesloten?
Contracten
15. Met welke leveranciers zijn deze contracten afgesloten en wanneer lopen deze contracten af?

Contract met (leverancier) Aflooppdatum:

Contract met (leverancier) Aflooppdatum:

Contracting (retransfer) of the spectrum

- ☐ Ja, contract met _____ (leverancier) onder de voorwaarde

contract met (leverancier) onder de voorwaarde

contract met (leverancier) onder de voorwaarde
contract met (leverancier) onder de voorwaarde

contract met (leverancier) onder de voorwaarden
contract met (leverancier) onder de voorwaarde

contrast met (leverancier) onder de voorwaarde

☐ No

- ☐ Ja, namelijk (afspraken/afspraken) met leverancier

☐ Need

- ☐ Ja, namelijk (probleem) met leverancier

☐ Need

- ☐
- Ja

☐ Nee

- ☐
- Ja, omdat

☐ Nee, omdat

21. Welke producten en diensten (op het gebied van dienstkleiding) worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw locatie afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

[illegible]

22. Zal de afname van de soorten producten en diensten van dienstkleding in de nabije toekomst veranderen?
☐ Ja, omdat
☐ Nee
23. Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten (op het gebied van dienstkleding) in de toekomst veranderen?
☐ Ja, een (vul in: vermeerdering of vermindering) van (hoeveelheid)
☐ Nee
24. Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?
25. Heeft de verandering in afname van soorten producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?
☐ Ja, namelijk (consequentie) voor het contract met (leverancier)
☐ Nee
26. Is de communicatie met de leverancier naar wens?
☐ Ja
☐ Nee, incidenteel ontevreden over de communicatie met (leverancier) omdat
☐ Nee, structureel ontevreden over de communicatie met (leverancier) omdat

Het proces

27. Welke problemen doen zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. Verstrekken, financiën, opslag, beheer, et cetera)?
28. Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?
29. Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?
☐ Ja
☐ Nee, (aantal) kledingskasten zijn eigendom van de VWA/KvW

Facturatie

30. Hoeveel facturen krijgt u per kwartaal?
Facturen
31. Wat vindt u van het aantal facturen?
☐ Te veel
☐ Te weinig
☐ Goed
32. Zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld?
☐ Ja
☐ Nee, omdat

33. Welke knelpunten ondervindt u op het gebied van de facturatie van dienstkleding?
34. Zijn er nog punten die u, met betrekking tot de facturatie, verbeterd zou willen zien?

Nieuwe aanbesteding

35. Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?
36. Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?
- ☐ Ja,
☐ Nee,
37. Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?
- ☐ Ja,
☐ Nee,

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!
Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
E-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 2 Vragenlijst gebruikers dienstkleding VWA/KvW

Geachte dienstkleding gebruiker,

Ik ben momenteel in opdracht van de VWA/RVV, VWA/KvW Algemene Directie bezig met een afstudeeropdracht over het dienstkledingbeleid bij de Voedsel en Waren Autoriteit. In het kader van dit onderzoek wil ik de huidige situatie in kaart brengen.

Zowel de hoofden B&O (VWA/KvW), de HBB'ers (VWA/RVV) als enkele gebruikers van dienstkleding krijgen een vragenlijst toegestuurd. Door het vergaren van informatie vanuit verschillende 'groepen' betrokkenen worden de knelpunten en sterke punten in het gehele dienstkledingproces geïnventariseerd waarna verbeterpunten geformuleerd kunnen worden. Voor het verkrijgen van optimale verbeteradviezen hoop ik dat u deze vragenlijst met een gezonde kritische blik wilt invullen.

Als er in deze vragenlijst gesproken wordt over dienstkleding, wordt alle dienstkleding bedoeld zoals jassen, bodywarmers, broeken, schorten et cetera. Dit kan dus ook dienstkleding zijn die niet afgenomen wordt bij Berendsen. De persoonlijke beschermingsmiddelen worden buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zal in de toekomst een aparte aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Loes Baas

Dienstkleding

1. Voor welke werkzaamheden gebruikt u de dienstkleding?
☐ Buitenwerk
☐ Laboratoriumwerk
☐ Anders, namelijk
2. Ontvangt u de dienstkleding altijd schoon van de leverancier?
☐ Ja, altijd
☐ Soms wel, meestal niet
☐ Soms niet, meestal wel
☐ Nee, nooit
3. Heeft u wel eens te maken (gehad) met schade aan dienstkleding bij binnenkomst van de levering?
☐ Ja, structureel (toelichting probleem)
☐ Ja, incidenteel (toelichting probleem)
☐ Nee
4. Wordt de dienstkleding bij uw locatie op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?
☐ Op naam
☐ Op maat
☐ Een combinatie van beide

Indien u bij de deze vraag op maat of een combinatie van beide heeft aangekruist, hoeft u vraag 5 niet te beantwoorden en kunt u verder gaan bij vraag 6.

5. Vul onderstaand schema in:

Kledingstuk	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks

6. Kunt u in een percentage aangeven hoeveel tijd u van uw volledige werkweek dienstkleiding draagt?

%

7. Vindt u de dienstkleiding comfortabel zitten?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

8. Is de dienstkleiding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

9. Voldoet de dienstkleiding aan de hygiëne-eisen?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

10. Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleiding die op maat is gemaakt?

☐ Confectiekleding, omdat

☐ Dienstkleiding op maat gemaakt, omdat

11. Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkleidingpakket voor de winter en een dienstkleidingpakket voor de zomer?

☐ Ja, omdat

☐ Nee, omdat

12. Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleiding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

☐ Ja, namelijk (verbeterpunt) bij (specifiek kledingstuk aangeven)

☐ Nee

13. Acht u een embleem van de VWA op uw dienstkleiding van belang?

☐ Ja

☐ Nee

Het proces

14. Kent u de voorschriften ten aanzien van het dragen van dienstkleding tijdens de werkzaamheden?

- ☐ Ja
☐ Nee

15. Weet u waar de voorschriften ten aanzien van het dragen van dienstkleding staan vermeld?

- ☐ Ja, namelijk in
☐ Nee

16. Draagt u de dienstkleding volgens de voorschriften?

- ☐ Altijd
☐ Meestal
☐ Soms
☐ Nooit

17. Zijn de voorschriften volgens u gedurende de werkzaamheden goed op te volgen?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

18. Kunt u eventuele verbeterpunten aangeven ten aanzien van de voorschriften?

- ☐ Ja, namelijk
☐ Nee

19. Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleding en het dienstkledingproces gerangschikt naar prioriteit.

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1		
2		
3		

20. Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

- ☐ Ja, structureel, namelijk
☐ Ja, incidenteel, namelijk
☐ Nee

21. Hoe vaak wordt de dienstkleding op uw locatie per week gewassen?
(aantal) keer.

22. Vindt u dat dit aantal wasbeurten per week voldoende is?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat . Een aantal van wasbeurten per week zal wel voldoen.

Indien er zich op uw locatie geen geleaste kledingkasten bevinden, kunt u verder gaan met vraag 26.

23. Voldoen de (door de leverancier geleaste) kledingkasten aan uw wens?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

24. Voldoen de kledingkasten aan de eisen met betrekking tot de hygiëne?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

25. Wat zou er aan de geleaste kledingkasten verbeterd kunnen worden?

26. Bent u tevreden over de codering van de dienstkleding?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

27. Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?

28. Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding?

- ☐ Ja, bij (naam en functie persoon/personen)
☐ Nee

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!
Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
E-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 3 Vragenlijst Kringen VWA/RVV

Geachte HBB'er,

Ik ben momenteel in opdracht van de VWA/RVV, VWA/KvW Algemene Directie bezig met een afstudeeropdracht over het dienstkledingbeleid bij de Voedsel en Waren Autoriteit. In het kader van dit onderzoek wil ik de huidige situatie in kaart brengen.

Zowel de hoofden B&O (VWA/KvW), de HBB'ers (VWA/RVV) als enkele gebruikers van dienstkleding krijgen een vragenlijst toegestuurd. Door het vergaren van informatie vanuit verschillende 'groepen' betrokkenen worden de knelpunten en sterke punten in het gehele dienstkledingproces geïnventariseerd waarna verbeterpunten geformuleerd kunnen worden. Voor het verkrijgen van optimale verbeteradviezen hoop ik dat u deze vragenlijst met een gezonde kritische blik wilt invullen.

Als er in deze vragenlijst gesproken wordt over dienstkleding, wordt alle dienstkleding bedoeld zoals jassen, bodywarmers, broeken, schorten et cetera. Dit kan dus ook dienstkleding zijn die niet afgenomen wordt bij Initial Hokatex. De persoonlijke beschermingsmiddelen worden buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zal eind 2005, begin 2006 een aparte aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Loes Baas

Algemeen

1. Voor welke werkzaamheden maken de dienstkledingdragers gebruik van de dienstkleding?
 - ☐ AM-keuring
 - ☐ PM-keuring
 - ☐ Viskeuring
 - ☐ Keuring levende dieren
 - ☐ Monsterneming primaire bedrijven
 - ☐ Werkzaamheden bij de buitengewone Inspectieposten (BIPS)
 - ☐ Werkzaamheden in koel-en vrieshuizen
 - ☐ Werkzaamheden in het laboratorium
 - ☐ Werkzaamheden in vleesverwerkende bedrijven
 - ☐ Werkzaamheden bij producenten van diervoeders
 - ☐ Anders, namelijk
2. Hoeveel medewerkers houden zich binnen uw Kring bezig met het dienstkledingproces?
Medewerkers
3. Weke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Medewerker	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1			
2			
3			
4			
5			

6			
7			

4. Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden formeel vastgelegd?
 - ☐ Ja, namelijk in
 - ☐ Nee
5. Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?
(naam en functie persoon/personen)
6. Wordt de dienstkleding bij uw Kring op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?
 - ☐ Op naam
 - ☐ Op maat
 - ☐ Combinatie van beide
7. Bent u tevreden over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de Algemene Directie van de VWA/RVV?
 - ☐ Ja, omdat
 - ☐ Nee, omdat
8. Zijn er zaken die voor verbetering vatbaar zijn in relatie tot de contractbeheerder van de Algemene Directie van de VWA/RVV?
 - ☐ Ja, namelijk
 - ☐ Nee
9. Doen er zich in de huidige situatie problemen voor met betrekking tot de logistiek van dienstkleding?
 - ☐ Ja, namelijk
 - ☐ Nee
10. Zou u een gezamenlijk beleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?
 - ☐ Ja, omdat
 - ☐ Nee, omdat

Contracten

11. Heeft uw Kring naast de raamovereenkomst met Initial Hokatex nog contracten afgesloten met andere organisaties op het gebied van dienstkleding?
 - ☐ Ja, met (naam leverancier)
 - ☐ Nee
12. Heeft u een kopie van het mantelcontract dat met Initial Hokatex is afgesloten?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee
13. Kent u de inhoud van de overeengekomen afspraken?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee
14. Voldoet de managementinformatie per kwartaal van Initial Hokatex aan de door u gewenste en gestelde eisen?

- ☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

15. Wat dient er volgens u omtrent de managementinformatie per kwartaal veranderd te worden?
16. Bent u tevreden met het periodieke overleg met de manager van Initial Hokatex?
☐ Ja
☐ Nee, omdat
17. Is de communicatie met Initial Hokatex naar wens?
☐ Ja
☐ Nee, incidenteel niet omdat
☐ Nee, structureel niet omdat
18. Wordt de service binnen de afgesproken kaders geleverd en tijdig nagekomen?
☐ Ja
☐ Nee, omdat
19. Is er sprake van andere knelpunten met betrekking tot Initial Hokatex?
☐ Ja, namelijk
☐ Nee
20. Worden bepaalde afspraken met leveranciers niet nagekomen die wel vastgelegd zijn in het contract?
☐ Ja, namelijk met leverancier
☐ Nee
21. Zijn er, in de afgesloten dienstklledingcontracten, ook niet-dienstklleding gerelateerde producten opgenomen (bijvoorbeeld handdoeken)?
☐ Ja
☐ Nee
22. Geeft u er de voorkeur aan dat er ook niet-dienstklleding gerelateerde producten in de contracten worden opgenomen?
☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

Indien uw Kring alleen gebruik maakt van het 'mantelcontract' met Initial Hokatex, hoeft u de verdere vragen over contracten niet meer te beantwoorden en kunt u verder gaan bij vraag 26.

23. Wanneer lopen de afgesloten contracten af?
- | | | |
|--------------|---------------------------|---------|
| Contract met | (leverancier) loopt af op | (datum) |
| Contract met | (leverancier) loopt af op | (datum) |
| Contract met | (leverancier) loopt af op | (datum) |
24. Kan men vanuit de VWA/RVV de contracten vroegtijdig beëindigen?
☐ Ja, onder de volgende voorwaarde
☐ Nee

Producten en diensten met betrekking tot dienstkleding

25. Welke producten en diensten, die niet van Initial Hokatex worden afgenomen, worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw Kring afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

[illegible]

26. Zal de afname van de soorten producten en diensten in de nabije toekomst veranderen?

☐ Ja, omdat

☐ Nee

27. Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten in de toekomst veranderen (bijvoorbeeld als gevolg van de PM bandkeuring roodvlees)?

☐ Ja, een (vul in: vermeerdering of vermindering) van
(hoeveelheid)

☐ Nee

28. Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?

29. Heeft de verandering in afname van soort producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?

☐ Ja, namelijk (consequentie) voor het contract met (leverancier)

☐ Nee

Het proces

30. Welke problemen doen zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. Verstrekken, financiën, opslag, beheer et cetera)?

31. Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?

32. Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?

- ☐ Ja
☐ Nee, (aantal) kledingkasten zijn eigendom van de Kring

33. Worden de faxmutatieformulieren optimaal gebruikt door de personen die deze mogen invullen en verzenden?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

Facturatie

34. Hoeveel facturen krijgt u per kwartaal?
Facturen

35. Wat vindt u van het aantal facturen?

- ☐ Te veel
☐ Te weinig
☐ Goed

36. Zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld?

- ☐ Ja
☐ Nee, omdat

37. Welke knelpunten ondervindt u op het gebied van de facturatie van dienstkleding?

38. Zijn er nog punten die u, met betrekking tot de facturatie, verbeterd zou willen zien?

Nieuwe aanbesteding

39. Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?

40. Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?

- ☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

41. Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?

- ☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

Dienstkleding tijdens crisis

42. Kunt u enkele verbeterpunten noemen ten aanzien van het dienstkledingproces tijdens een crisis?

43. Geeft u er de voorkeur aan, om tijdens een crisis, zowel dienstkleding gerelateerde producten als niet dienstkleding gerelateerde producten van één leverancier af te kunnen nemen?

- ☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!
Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
E-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 4 Vragenlijst gebruikers dienstkleding VWA/RVV

Geachte dienstkleding gebruiker,

Ik ben momenteel in opdracht van de VWA/RVV, VWA/KvW Algemene Directie bezig met een afstudeeropdracht over het dienstkledingbeleid bij de Voedsel en Waren Autoriteit. In het kader van dit onderzoek wil ik de huidige situatie in kaart brengen.

Zowel de hoofden B&O (VWA/KvW), de HBB'ers (VWA/RVV) als enkele gebruikers van dienstkleding krijgen een vragenlijst toegestuurd. Door het vergaren van informatie vanuit verschillende 'groepen' betrokkenen worden de knelpunten en sterke punten in het gehele dienstkledingproces geïnventariseerd waarna verbeterpunten geformuleerd kunnen worden. Voor het verkrijgen van optimale verbeteradviezen hoop ik dat u deze vragenlijst met een gezonde kritische blik wilt invullen.

Als er in deze vragenlijst gesproken wordt over dienstkleding, wordt alle dienstkleding bedoeld zoals jassen, bodywarmers, broeken, schorten et cetera. Dit kan dus ook dienstkleding zijn die niet afgenomen wordt bij Initial Hokatex. De persoonlijke beschermingsmiddelen worden buiten beschouwing gelaten. Hiervoor zal eind 2005, begin 2006 een aparte aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Loes Baas

Dienstkleding

1. Welk soort werkzaamheden voert u bij de VWA/RVV uit?
 - ☐ AM-keuring
 - ☐ PM-keuring
 - ☐ Viskeuring
 - ☐ Keuring levende dieren
 - ☐ Monsterneming primaire bedrijven
 - ☐ Werkzaamheden bij de buitengewone Inspectieposten (BIPS)
 - ☐ Werkzaamheden in koel-en vrieshuizen
 - ☐ Werkzaamheden in het laboratorium
 - ☐ Werkzaamheden in vleesverwerkende bedrijven
 - ☐ Werkzaamheden bij producenten van diervoeders
 - ☐ Anders, namelijk
2. Ontvangt u de dienstkleding altijd schoon van Initial Hokatex?
 - ☐ Ja, altijd
 - ☐ Soms wel, meestal niet
 - ☐ Soms niet, meestal wel
 - ☐ Nee, nooit
3. Heeft u, bij binnenkomst van de door Initial Hokatex geleverde dienstkleding, wel eens te maken (gehad) met schade aan dienstkleding?
 - ☐ Ja, structureel (toelichting probleem)
 - ☐ Ja, incidenteel (toelichting probleem)
 - ☐ Nee

4. Wordt de dienstkleding bij uw Kring op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?
- ☐ Op naam
- ☐ Op maat
- ☐ Een combinatie van beide

Indien u bij de vorige vraag op maat of een combinatie van beide heeft aangekruist, hoeft u vraag 5 niet te beantwoorden en kunt u verder gaan bij vraag 6.

5. Vul onderstaand schema in:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Keuringsjas wit	stuks	stuks
Keuringsjas blauw	stuks	stuks
Keuringsjas groen	stuks	stuks
Labjas	stuks	stuks
Broek wit	stuks	stuks
Broek blauw	stuks	stuks
Broek groen	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks
	stuks	stuks

6. Kunt u in een percentage aangeven hoeveel tijd u van uw volledige werkweek dienstkleding draagt?
- %
7. Vindt u de dienstkleding comfortabel zitten?
- ☐ Ja
- ☐ Nee, omdat
8. Is de dienstkleding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?
- ☐ Ja
- ☐ Nee, omdat
9. Voldoet de dienstkleding aan de hygiëne-eisen?
- ☐ Ja
- ☐ Nee, omdat
10. Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleding die op maat is gemaakt?
- ☐ Confectiekleding, omdat
- ☐ Dienstkleding op maat gemaakt, omdat
11. Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkledingpakket voor de winter en een dienstkledingpakket voor de zomer?
- ☐ Ja, omdat
- ☐ Nee, omdat

12. Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

☐ Ja, namelijk (verbeterpunt) bij (specifiek kledingstuk aangeven)
☐ Nee

13. Acht u een embleem van de VWA op uw dienstkleding van belang?

☐ Ja
☐ Nee

Het proces

14. Vindt u dat er voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding moeten worden opgesteld?

☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

15. Kunt u enige aandachtspunten noemen die volgens u in de voorschriften terug moeten komen?

16. Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleding en het dienstkledingproces gerangschikt naar prioriteit.

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1		
2		
3		

17. Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

☐ Ja, structureel, namelijk
☐ Ja, incidenteel, namelijk
☐ Nee

18. Vindt u dat het aantal wasbeurten per week voldoende is?

☐ Ja
☐ Nee, omdat . Een aantal van wasbeurten per week zal wel voldoen.

19. Voldoen de (door de leverancier geleaste) kledingkasten aan uw wens?

☐ Ja
☐ Nee, omdat

20. Wat zou er aan de geleaste kledingkasten verbeterd kunnen worden?

21. Voldoen de kledingkasten aan de eisen met betrekking tot de hygiëne?

☐ Ja
☐ Nee, omdat

22. Bent u tevreden over de codering van de dienstkleding?

☐ Ja
☐ Nee, omdat

23. Heeft u, in het geval van dienstkleding op naam, problemen gehad met het passen van de dienstkleding tijdens (bijvoorbeeld) de pasdagen?
- ☐ Ja, namelijk
- ☐ Nee
24. Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?
25. Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding?
- ☐ Ja, bij (naam en functie persoon/personen)
- ☐ Nee

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!
Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
E-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 5 Vragenlijst Algemene Inspectiedienst

1. Op hoeveel vestigingen van de Algemene Inspectiedienst wordt gebruik gemaakt van dienstkleding?
Vestigingen
2. Hoeveel medewerkers werken bij de gehele Algemene Inspectiedienst?
Medewerkers
3. Hoeveel medewerkers gebruiken dienstkleding binnen de Algemene Inspectiedienst?
Medewerkers
4. Hoeveel medewerkers werken in het dienstkledingproces?
Medewerkers

5. Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Medewerker	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1			
2			
3			
4			
5			

6. Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden schriftelijk vastgelegd?
☐ Ja, namelijk in
☒ Nee

Er worden hieronder een aantal vragen gesteld over het dienstkledingbeleid. Hiermee wordt in deze vragenlijst het gehele proces van dienstkleding bedoeld, bijvoorbeeld het proces van inkoop van dienstkleding, de procedures die opgevolgd (dienen te) worden et cetera.

7. De districten van de Algemene Inspectiedienst hebben
☒ een dienstkledingbeleid opgelegd gekregen.
☐ de vrijheid om het proces zelf in te vullen.

Indien er sprake is van een gezamenlijk beleid:

8. Zou ik dit beleid eventueel in mogen zien?
☒ Ja
☐ Nee

9. Wordt het beleid ook op deze manier uitgevoerd?
☒ Ja
☐ Nee

10. Hoeveel contracten heeft de gehele Algemene Inspectiedienst op het gebied van dienstkleding afgesloten?
Contracten

11. Is er een mantelcontract afgesloten?

- ☒ Ja, met leverancier
☐ Nee

12. Welke producten en diensten neemt de Algemene Inspectiedienst af op het gebied van dienstkleding? (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera.)
13. Wordt er bij de afname gebruik gemaakt van Service Level Agreements?
☐ Ja
☒ Nee
14. Kunt u een schatting geven van de totale jaarlijkse kosten van dienstkleding (personeelskosten, aanschaf, wassen et cetera)?
Euro
15. Heeft u problemen ondervonden bij de aanbesteding van dienstkleding?
☒ Ja, namelijk
☐ Nee
16. Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?
☒ Ja, omdat
☐ Nee, omdat
17. Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?
☐ Ja, omdat
☒ Nee, omdat
18. In welk gedeelte van het gehele dienstkledingproces denkt u efficiencywinst te kunnen boeken?
19. Welke (structurele) problemen komt uw organisatie tegen in het dienstkledingproces? (Bv. Problemen ten aanzien van de communicatie, de inkoop, de logistiek, de kwaliteit et cetera.)

Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
Per e-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 6 Vragenlijst Plantenziektenkundige Dienst

1. Op hoeveel districten van de Plantenziektenkundige Dienst wordt gebruik gemaakt van dienstkleding?
Vestigingen
2. Hoeveel medewerkers werken er bij de gehele Plantenziektenkundige Dienst?
Medewerkers
3. Hoeveel medewerkers gebruiken dienstkleding binnen de Plantenziektenkundige Dienst?
Medewerkers
4. Hoeveel medewerkers werken in het dienstkledingproces?
Medewerkers
5. Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Medewerker	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1			
2			
3			
4			
5			

6. Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden schriftelijk vastgelegd?
☒ Ja, namelijk in
☐ Nee

Er worden hieronder een aantal vragen gesteld over het dienstkledingbeleid. Hiermee wordt in deze vragenlijst het gehele proces van dienstkleding bedoeld, bijvoorbeeld het proces van inkoop van dienstkleding, de procedures die opgevolgd (dienen te) worden et cetera.

7. De districten van de Plantenziektenkundige Dienst hebben
☐ een dienstkledingbeleid opgelegd gekregen.
☒ de vrijheid om het proces zelf in te vullen.

Indien er sprake is van een gezamenlijk beleid:

8. Zou ik dit beleid eventueel in mogen zien?
☒ Ja
☐ Nee

9. Wordt het beleid ook op deze manier uitgevoerd?
☒ Ja
☐ Nee

10. Hoeveel contracten heeft de Plantenziektenkundige Dienst op het gebied van dienstkleding afgesloten?
Contracten

11. Is er een mantelcontract afgesloten?

- ☐ Ja, met organisatie
☐ Nee

12. Welke producten en diensten neemt de Plantenziektenkundige Dienst af op het gebied van dienstkleding? (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera.)

13. Wordt er bij de afname gebruik gemaakt van Service Level Agreements?
☐ Ja
☐ Nee

14. Kunt u een schatting geven van de jaarlijkse kosten van dienstkleding (personeelskosten, aanschaf, wassen et cetera)?
Euro

15. Heeft u problemen ondervonden bij de aanbesteding van dienstkleding?
☐ Ja, namelijk
☒ Nee

16. Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?
☐ Ja, omdat
☒ Nee, omdat

17. Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?
☐ Ja, omdat
☐ Nee, omdat

18. In welk gedeelte van het gehele dienstkledingproces denkt u efficiencywinst te kunnen boeken?

19. Welke (structurele) problemen komt uw organisatie tegen in het dienstkledingproces? Bv. Problemen ten aanzien van de communicatie, de inkoop, de logistiek, de kwaliteit et cetera.)

Heeft u nog vragen of opmerkingen, neem dan contact met mij op.
Per e-mail: Loes.Baas@vwa.nl

Ruimte voor opmerkingen

Bijlage 7 Vragenlijst Berendsen

1. Doen er zich problemen voor met betrekking tot de logistiek van de dienstkleding?
☐ Ja, namelijk met locatie
☐ Nee
2. Doen er zich problemen voor bij de levering van de schone- en het ophalen van de vuile dienstkleding (hygiëne) op de desbetreffende locatie(s) (bv. openingstijden locatie, verkeerd gebruik kledingkasten et cetera)?
☐ Ja, namelijk bij locatie
☐ Nee
3. Hebben er zich problemen voorgedaan bij de implementatie van de/het contract(en) (en de eventuele Service Level Agreements)?
☐ Ja, namelijk (omschrijving probleem/problemen) bij locatie
☐ Nee
4. Worden bepaalde afspraken met de locaties niet (tijdig) nagekomen die wel vastgelegd zijn in het contract?
☐ Ja, namelijk (niet nagekomen afspraak/afspraken) met locatie(s)
☐ Nee
5. Is de communicatie met de locaties naar wens?
☐ Ja
☐ Nee, incidenteel ontevreden, omdat met locatie(s)
☐ Nee, structureel ontevreden, omdat met locatie(s)
6. Hoeveel facturen krijgen de locaties van Berendsen (gemiddeld) per kwartaal?
Facturen
7. Worden de facturen door de locaties normaliter binnen 30 dagen betaald?
☐ Altijd, door de locatie(s)
☐ Meestal, door de locatie(s)
☐ Soms, door de locatie(s)
☐ Nooit, door de locatie(s)
8. Welke sterke punten komt u in het huidige dienstkledingproces tegen?
9. Welke problemen doen zich verder voor bij het dienstkledingproces in de huidige situatie?
10. Heeft u verbeteradviezen voor een (volgende) aanbestedingsprocedure van dienstkleding?
☐ Ja, namelijk
☐ Nee

11. Welke mogelijkheden/contractvormen zijn er voor een organisatie met betrekking tot dienstkleding? (Bv. Leasen, huren, aparte aanschaf en wasserijcontract, eigen beheer.)
Mogelijkheid 1:
Mogelijkheid 2:
Mogelijkheid 3:
Mogelijkheid 4:
Mogelijkheid 5:
Mogelijkheid 6:
12. Kunt u per mogelijkheid de grootste voor- en nadelen noemen?
Mogelijkheid: 1
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 2
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 3
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 4
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 5
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 6
Voordelen:
Nadelen:
13. Welke mogelijkheden biedt Berendsen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen? (Bv. Bij herkomst van kleding geen kinderarbeid, recyclen van dienstkleding et cetera.)
14. Verwacht Berendsen binnen afzienbare tijd grote veranderingen in de markt die van belang kunnen zijn bij een nieuwe Europese aanbesteding?

Algemene opmerkingen

Bijlage 8 Vragenlijst Initial Hokatex

1. Doen er zich problemen voor met betrekking tot de logistiek van de dienstkleding?
☐ Ja, namelijk met Kring Team
☐ Nee
2. Doen er zich problemen voor bij de levering van de schone- en het ophalen van de vuile dienstkleding (hygiëne) op de desbetreffende Kring(en) (bv. openingstijden Kring, verkeerd gebruik kledingkasten et cetera)?
☐ Ja, namelijk bij Kring
☐ Nee
3. Hebben er zich problemen voorgedaan bij de implementatie van de raamovereenkomst (en de eventuele Service Level Agreements)?
☐ Ja, namelijk (omschrijving probleem/problemen) bij Kring
☐ Nee
4. Worden bepaalde afspraken met de Kringen niet (tijdig) nagekomen die wel vastgelegd zijn in de raamovereenkomst?
☐ Ja, namelijk (niet nagekomen afspraak/afspraken) met Kring
☐ Nee
5. Is de communicatie met de Kringen naar wens?
☐ Ja
☐ Nee, incidenteel ontevreden, omdat met Kring(en)
☐ Nee, structureel ontevreden, omdat met Kring(en)
6. Hoeveel facturen krijgen de Kringen van Initial Hokatex (gemiddeld) per kwartaal?
Facturen
7. Worden de facturen door de Kringen normaliter binnen 30 dagen betaald?
☐ Altijd, door de Kring(en)
☐ Meestal, door de Kring(en)
☐ Soms, door de Kring(en)
☐ Nooit, door de Kring(en)
8. Welke sterke punten komt u in het huidige dienstkledingproces tegen?
9. Welke problemen doen zich verder voor bij het dienstkledingproces in de huidige situatie?
10. Heeft u verbeteradviezen voor een (volgende) aanbestedingsprocedure van dienstkleding?
☐ Ja, namelijk
☐ Nee

11. Welke mogelijkheden/contractvormen zijn er voor een organisatie met betrekking tot dienstkleding? (Bv. Leasen, huren, aparte aanschaf en wasserijcontract, eigen beheer)
- Mogelijkheid 1:
Mogelijkheid 2:
Mogelijkheid 3:
Mogelijkheid 4:
Mogelijkheid 5:
Mogelijkheid 6:
12. Kunt u per mogelijkheid de grootste voor- en nadelen noemen?
- Mogelijkheid: 1
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 2
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 3
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 4
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 5
Voordelen:
Nadelen:
- Mogelijkheid: 6
Voordelen:
Nadelen:
13. Wat zijn de totale kosten geweest voor de VWA van Initial Hokatex in het jaar 2004? (In de managementrapportages ontbreken namelijk de kosten over maart 2004, terwijl daarnaast het totaalbedrag van het eerste kwartaal niet correct is)
14. Is het aantal facturen in 2004 (zoals afgesproken) in vergelijking tot het jaar 2003 gedaald, en zo ja, waaraan heeft dit gelegen?
- Aantal facturen 2003:
Aantal facturen 2004:
Reden:
15. Wat zijn de recente prijzen voor 2005 voor de VWA in Euro's (exclusief BTW)?
- Basispakket:
Jas wit:
Jas groen:
Labjas:
Broek groen:
Broek wit:

Kast:

Overige:

Baddoek:

Theedoek:

Werkdoek:

Zakkenstandaard:

16. Welke mogelijkheden biedt Initial Hokatex op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen? (Bv. Bij herkomst van kleding geen kinderarbeid, recyclen van dienstkleding et cetera.)
17. Behoort het variabiliseren van de kosten in relatie tot het gebruik tot de eventuele mogelijkheden bij Initial Hokatex?
18. Verwacht Initial Hokatex binnen afzienbare tijd grote veranderingen in de markt die van belang kunnen zijn bij een nieuwe Europese aanbesteding?

Algemene opmerkingen

Bijlage 9 Resultaten vragenlijst Hoofden B&O VWA/KvW

1 Voor welke werkzaamheden maken de dienstkledingdragers op uw locatie gebruik van de dienstkleding?

Werkzaamheden bij de buitendienst	5
Werkzaamheden in het laboratorium	5
Anders, namelijk	0

2 Hoeveel medewerkers zullen vanaf 1 januari 2006 gebruik maken van dienstkleding binnen uw locatie?

90 Medewerkers	1
225 Medewerkers	1
200 Medewerkers	1
115 Medewerkers	1
100 Medewerkers	1

3 Hoeveel medewerkers houden zich binnen uw locatie bezig met het dienstkledingproces?

1 Medewerker	1
2 Medewerkers	1
3 Medewerkers	3

4 Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Ingevuld	4
Geen commentaar	1

5 Zijn deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden formeel vastgelegd?

Ja	0
Nee	5

6 Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?

Ingevuld	5
Geen commentaar	0

7 Wordt de dienstkleding op uw locatie op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?

Op naam	2
Op maat	2
Combinatie van beide	1

8 Zijn er regels/voorschriften opgesteld ten aanzien van het gebruik van dienstkleding gedurende de uit te voeren werkzaamheden?

Ja	2
Nee	3

9 Zo ja, weet u waar u deze regels/voorschriften kunt vinden?

Ja	1
Nee	2
N.V.T.	2

10 Kunt u verbeteringen aangeven voor de regels/voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding?

Ja	2
Nee	2
N.V.T.	1

11 Welke soort kosten zijn er te onderscheiden op het gebied van dienstkleding en hoe hoog zijn deze kosten op uw locatie?

Ingevuld	5
Geen commentaar	0

12 Doen er zich in de huidige situatie problemen voor met betrekking tot de logistiek van dienstkleding?

Ja	1
Nee	4

13 Zou u een gezamenlijk dienstkledingbeleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?

Ja	3
Nee	1
Geen commentaar	1

14 Hoeveel contracten zijn er met uw locatie op het gebied van dienstkleding afgesloten?

0 Contracten	1
1 Contract	2
2 Contracten	2

15 Met welke leveranciers zijn deze contracten afgesloten en wanneer lopen deze contracten af?

Ingevuld	4
N.V.T.	1

16 Kan men deze contracten vanuit de VWA/KvW vroegtijdig beëindigen?

Ja	2
----	---

Nee	1
N.V.T.	1
Geen commentaar	1

17 Worden bepaalde afspraken met de leverancier(s) niet nagekomen die wel vastgelegd zijn in het contract?

Ja	0
Nee	4
Geen commentaar	1

18 Ondervindt u verdere problemen met leveranciers?

Ja	0
Nee	5

19 Zijn er, in de afgesloten dienstkledingcontracten, ook niet-dienstkleding gerelateerde producten opgenomen (bijvoorbeeld handdoeken)?

Ja	1
Nee	3
Geen commentaar	1

20 Geeft u er de voorkeur aan dat er ook niet-dienstkleding gerelateerde producten in de contracten worden opgenomen?

Ja	2
Nee	2
Geen commentaar	1

21 Welke producten en diensten (op het gebied van dienstkleding) worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw locatie afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

Ingevuld	5
Geen commentaar	0

22 Zal de afname van de soorten producten en diensten van dienstkleding in de nabije toekomst veranderen?

Ja	1
Nee	3
Geen commentaar	1

23 Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten (op het gebied van dienstkleding) in de toekomst veranderen?

Ja	2
Nee	2
Geen commentaar	1

24 Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?

Ingevuld	2
N.V.T.	1
Geen commentaar	2

25 Heeft de verandering in afname van soorten producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?

Ja	1
Nee	2
Geen commentaar	2

26 Is de communicatie met de leverancier naar wens?

Ja	5
Nee, incidenteel ontevreden	0
Nee, structureel ontevreden	0

27 Welke problemen dien zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. verstrekken, financiën, opslag, beheer et cetera)

Ingevuld	4
Geen commentaar	1

28 Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?

Ingevuld	2
Geen	1
Geen commentaar	2

29 Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?

Ja	1
Nee	4

30 Hoeveel facturen krijgt u per kwartaal?

3 Facturen	3
6 Facturen	1
Geen commentaar	1

31 Wat vindt u van het aantal facturen?

Te veel	1
Te weinig	0
Goed	3
Geen commentaar	1

32 Zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld?

Ja	4
----	---

Nee	0
Geen commentaar	1

33 Welke knelpunten ondervindt u op het gebied van de facturatie van dienstkleding?

Geen	3
Geen commentaar	2

34 Zijn er nog punten die u, met betrekking tot de facturatie, verbeterd zou willen zien?

Ja	0
Nee	2
Geen commentaar	3

35 Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?

Ingevuld	5
Geen commentaar	0

36 Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?

Ja	1
Nee	2
Geen commentaar	2

37 Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?

Ja	0
Nee	3
Geen commentaar	2

Opmerkingen

Ingevuld	2
Geen commentaar	3

Dienst:

- Noord;
- Oost;
- Noordwest;
- Zuid;
- Zuidwest.

Bijlage 10 Open vragen vragenlijsten Hoofden B&O VWA/KvW

Vraag 4 Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Correspondent 1:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Medewerker bureau ondersteuning		

Correspondent 2:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Contacten leverancier huurgoed (buitendienstkleding)	Onderhoud zelfstandig contacten met leverancier	Zelfstandig inzet van meer kleding indien nodig. Aftekenen van facturen e.d. Beoordelen inzet van kleding door medewerkers
2	Contacten met wasserij voor kleding laboratoria (eigendom KvW)	Controle op ontvangst van ingeleverde goederen.	Kwaliteitsbeoordeling

Correspondent 3:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Beleid	Budgethouder	Dienstkleding
2	Schoonmaak	Leveren was	Schoonmaak jassen
3	Excel sheet dienstkl.	Bijhouden sheet	Up to date sheet

Correspondent 4:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Contactpersoon	Beheer	
2	Inname/uitgifte		
3	Factuurverwerking		

Vraag 6 Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?

Correspondent 1: Lanjouw Hoofd Beheer & Ondersteuning

Correspondent 2: De directeur.

Correspondent 3 : J.F. Pleijsier wnd. Hoofd B&O

Correspondent 4: G.A.J. Ruppe Hoofd B&O.

Correspondent 5: P.J. Mollenbrok.

Vraag 9 Zo ja, weet u waar u deze regels/voorschriften kunt vinden?

Correspondent 1: Ja, namelijk in laboratorium en buitendienst werkvoorschriften

Vraag 10 Kunt u verbeteringen aangeven voor de regels/voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding?

Correspondent 2: Ja, namelijk wanneer wel/niet gebruiken.

Correspondent 3: Ja, namelijk er is 1 bekende regel (gewoonte) maximaal 3 jassen per controleur 1 jas vuil 1 jas terug. Hierdoor ontstaat een ijzeren voorraad die uitstaat bij de controleur. Hierdoor geen administratie.

Vraag 11 Welke soort kosten zijn er te onderscheiden op het gebied van dienstkleding en hoe hoog zijn deze kosten op uw locatie?

Correspondent 1: Huur en was à totaal 8000 euro.

Correspondent 2: Huurgoed: reinigen/wassen, 0,87 euro per gereinigd huurgoed.

Eigengoed: labkleding per gereinigd goed 1,81 euro.

Huur: 0,45 euro per gehuurd kledingstuk.

Sealen: 0,13 euro (per wasbeurt).

Correspondent 3: Waskosten 4000 euro.

Correspondent 4: Leasekosten jassen en waskosten jassen.

Correspondent 5: Kosten →Huur + Wassen.

Vraag 12 Doen er zich in de huidige situatie problemen voor met betrekking tot de logistiek van dienstkleding?

Correspondent 4: Ja, namelijk up to date overzicht door personeelwisselingen is moeilijk te volgen, voornamelijk intern probleem.

Vraag 13 Zou u een gezamenlijk dienstkledingbeleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?

Correspondent 1: Ja, omdat zelfde leverancier.

Correspondent 2: Ja, omdat één organisatie, één beleid.

Correspondent 3: Nee, omdat een budget wat te verwaarlozen is. Interessanter is het om regionaal te kijken of er een bezuiniging mogelijk is. Dit zal sneller resultaat geven.

Correspondent 4: Ja, omdat uniformiteit van beleid is altijd beter en kostenbesparing door groter contract.

Vraag 14 Hoeveel contracten zijn er met uw locatie op het gebied van dienstkleding afgesloten?

Correspondent 2: 2 Contracten (huurgoed landelijk contract en voor eigen goed een afspraak met plaatselijk wassalon)

Vraag 15 Met welke leveranciers zijn deze contracten afgesloten en wanneer lopen deze contracten af?

Correspondent 1: Contract met Berendsen. Afloopdatum: mei 2005 met 12 maanden opzegtermijn.

Correspondent 2: Contract met Berendsen textiel BV. Afloopdatum: april 1999.

Contract met Wassalon Zutphen. Afloopdatum: mondelinge prijsafspraken.

Correspondent 4: Contract met Berendsen LAB. Afloopdatum: 02-05-2005 stilzw. 1 jaar verlengt.

Contract met Berendsen Buitend. Afloopdatum: 25-06-2004 stilzw. 1 jaar.

Correspondent 5: Contract met Berendsen. Afloopdatum: ?????

Vraag 16 Kan men deze contracten vanuit de VWA/KvW vroegtijdig beëindigen?

Correspondent 4: Ja, onder de voorwaarde restwaarde jassen betalen.

Vraag 20 Geeft u er de voorkeur aan dat er ook niet-dienstkleding gerelateerde producten in de contracten worden opgenomen?

Correspondent 2: Nee, omdat er bij kleingoed veel problemen zijn geweest hebben we dit bij een plaatselijke wasserij ondergebracht.

Correspondent 4: Ja, omdat handdoeken dienen ook gereinigd te worden.

Vraag 21 Welke producten en diensten (op het gebied van dienstkleding) worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw locatie afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

Correspondent 1:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Lab-jassen	Berendsen	90
Controleurs-jassen	Berendsen	250
Controleurs-broeken	Berendsen	50

Correspondent 2:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Aantal stuks huurgoed:		
Jas		239
Broek		15
Wekelijks huurgoed in was:		
Jas		+/- 100
Broek		+/- 5

Correspondent 3:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Jassen	Finstal	400 (eenmaal 1 paar jaar)

Correspondent 4:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Leasen jassen	Berendsen	334
Leasen broeken		23
Handdoeken reinigen		
Reinigen jassen/broeken		
Kledingkasten		8
Vuilverzamelaars		5

Correspondent 5:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Huur	Berendsen	+/- 350

Vraag 22 Zal de afname van de soorten producten en diensten van dienstkleding in de nabije toekomst veranderen?

Correspondent 4: Ja, omdat mutaties personeel, fusie met VWA/RVV.

Vraag 23 Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten (op het gebied van dienstkleding) in de toekomst veranderen?

Correspondent 3: Ja, een vermeerdering van circa 400.

Correspondent 4: Ja, een fusie met VWA/RVV.

Vraag 24 Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?

Correspondent 3: VWA 2006.

Correspondent 4: Fusie met VWA/RVV.

Vraag 25 Heeft de verandering in afname van soorten producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?

Correspondent 4: Ja, namelijk nieuw contract voor nieuwe organisatie.

Vraag 27 Welke problemen doen zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. Verstrekken, financiën, opslag, beheer, et cetera)?

Correspondent 1: Opslag en beheer.

Correspondent 2: Verbruik is afhankelijk.

Correspondent 3: Het lastige is beheer.

Correspondent 4: Overzicht financieel en gebruikers.

Vraag 28 Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?

Correspondent 2: Een leverancier van huurgoed!

Correspondent 3: Eenvoud.

Vraag 29 Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?

Correspondent 2: Nee, geen kledingkast aanwezig.

Correspondent 3: Nee, geen kledingkasten zijn eigendom van de VWA/KvW.

Correspondent 4: Nee, bruikleen geen kosten eigendom leverancier kledingkasten zijn eigendom van de VWA/KvW.

Correspondent 5: Nee, geen kledingskasten zijn eigendom van de VWA/KvW.

Vraag 35 Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?

Correspondent 1: Service en kwaliteit.

Correspondent 2: Elk kledingstuk verpakt in plastic.

Correspondent 3: Er moet hier absoluut geen nieuwe aanbesteding voor plaatsvinden, wanneer deze problematiek centraal geregeld moet worden, dan betekent dat dan werkelijk alles centraal geregeld moet worden m.i. is dit niet materieel. Gezien de totale kostenpost.

Correspondent 4: Uit kostenoverweging is het beter de kleding niet te leasen maar te kopen en per gewassen kledingstuk te betalen.

Correspondent 5: Verschillende jassen voor buitendienst en laboratorium, materiaal van de jassen. Factuur waar uit blijkt wat van de buitendienst is en wat voor het laboratorium.

Vraag 36 Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?

Correspondent 3: Nee, zie hiervoor.

Correspondent 4: Nee, een aanbesteding VWA-breed lijkt mij beter. Ook dan hebben we het over een behoorlijke omvang.

Vraag 37 Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?

Correspondent 3: Nee, filosofie organisatie is decentraal, tenzij.

Opmerkingen

Correspondent 1 Dienst Noord Klaas Bakker:

Opmerking mijnerzijds bij vraag 2:

Per 1-1-2006 zullen de VWA/KvW en VWA/RVV zijn samengevoegd tot een x aantal medewerkers.

Voor het laboratorium zullen de aantallen bij de dienst Noord niet tot nauwelijks veranderen.

De buitendienst medewerkers nemen dan in grote getale toe.

Aangezien de vragenlijst zowel naar VWA/KvW als VWA/RVV is gezonden ben ik bij het invullen van deze lijst uitgegaan van de huidige (15-03-2005) situatie op de dienst VWA/KvW-noord.

Correspondent 2 Dienst Oost Benny Leemkuil:

Aanvulling vraag 7:

Huurgoed op maat via Berendsen Textiel Service bv

Eigen goed (tbv Lab Zutphen) op naam via plaatselijke wasserij.

Bijlage 11 Resultaten vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/KvW

1 Voor welke werkzaamheden gebruikt u de dienstkleiding?

Buitenwerk	4
Laboratoriumwerk	8
Anders, namelijk	0

2 Ontvangt u de dienstkleiding altijd schoon van de leverancier?

Ja, altijd	12
Soms wel, meestal niet	0
Soms niet, meestal wel	0
Nee, nooit	0

3 Heeft u wel eens te maken (gehad) met schade aan dienstkleiding bij binnenkomst van de levering?

Ja, structureel	0
Ja, incidenteel	0
Nee	12

4 Wordt de dienstkleiding bij uw locatie op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?

Op naam	6
Op maat	3
Een combinatie van beide	3

5 Vul onderstaand schema in:

Ingevuld	8
N.V.T.	4

6 Kunt u in een percentage aangeven hoeveel tijd u van uw volledige werkweek dienstkleiding draagt?

90%	1
80%	2
75%	1
70%	2
60%	1
50%	5

7 Vindt u de dienstkleiding comfortabel zitten?

Ja	12
Nee	0

8 Is de dienstkleding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?

Ja	11
Nee	1

9 Voldoet de dienstkleding aan de hygiëne-eisen?

Ja	12
Nee	0

10 Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleding die op maat is gemaakt?

Confectiekleding	4,5
Dienstkleding op maat gemaakt	5,5
Geen commentaar	2

11 Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkledingpakket voor de winter en een dienstkledingpakket voor de zomer?

Ja	2
Nee	9
Geen commentaar	1

12 Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

Ja	2
Nee	10

13 Acht u een embleem van de VWA op uw dienstkleding van belang?

Ja	3,5
Nee	8,5

14 Kent u de voorschriften ten aanzien van het dragen van dienstkleding tijdens de werkzaamheden?

Ja	11
Nee	1

15 Weet u waar de voorschriften ten aanzien van het dragen van dienstkleding staan vermeld?

Ja	7
Nee	5

16 Draagt u de dienstkleding volgens de voorschriften?

Altijd	6
Meestal	6
Soms	0
Nooit	0

17 Zijn de voorschriften volgens u gedurende de werkzaamheden goed op te volgen?

Ja	12
Nee	0

18 Kunt u eventuele verbeterpunten aangeven ten aanzien van de voorschriften?

Ja	1
Nee	11

19 Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleding en het dienstkledingproces gerangschikt naar prioriteit.

Ingevuld	8
Geen commentaar	4

20 Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

Ja, structureel	0
Ja, incidenteel	1
Nee	11

21 Hoe vaak wordt de dienstkleding op uw locatie per week gewassen?

1 keer	10
?	2

22 Vindt u dat dit aantal wasbeurten per week voldoende is?

Ja	11
Nee	1

23 Voldoen de (door de leverancier geleaste) kledingkasten aan uw wens?

Ja	6
Nee	0
N.V.T.	3
Geen commentaar	3

24 Voldoen de kledingkasten aan de eisen met betrekking tot de hygiëne?

Ja	5
Nee	1
N.V.T.	3
Geen commentaar	3

25 Wat zou er aan de geleaste kledingkasten verbeterd kunnen worden?

Niets	3
N.V.T.	4
Geen commentaar	5

26 Bent u tevreden over de codering van de dienstkleding?

Ja	10
Nee	1
Geen commentaar	1

27 Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?

Ja	1
Ingevuld	7
N.V.T.	2
Geen mening	1
Geen commentaar	1

28 Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding?

Ja	10
Nee	2

Opmerkingen

Ingevuld	4
Geen commentaar	8

Respons

Dienst Oost	7
Dienst Noord	1
Dienst Zuid	3
Dienst Zuidwest	1

Bijlage 12 Open vragen vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/KvW

Vraag 5 Vul onderstaand schema in:

Correspondent 1:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	4 stuks	4 stuks

Correspondent 2:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	3 stuks	3 stuks

Correspondent 4:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	3 stuks	3 stuks

Correspondent 5:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	6 stuks	6 stuks

Correspondent 8:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	3 a 4 stuks	3 a 4 stuks
Controleurs jas	5 a 10 stuks	5 a 10 stuks

Correspondent 10:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Witte jas inspectie	7 stuks	16 stuks
Witte broek	1 stuks	2 stuks

Correspondent 11:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	4 stuks	4 stuks

Correspondent 12:

<i>Kledingstuk</i>	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Labjas	3 stuks	3 stuks

Vraag 8 Is de dienstkleding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?

Correspondent 6: Nee, omdat er vaak gaten en vlekken inzitten door gebruik van zuur in het lab.

Vraag 10 Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleding die op maat is gemaakt?

- Correspondent 2: Confectiekleding, omdat voldoet.
 Correspondent 3: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat dit lekkerder zit en beter zit.
 Correspondent 4: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat dit goed genoeg is voor het laboratoriumwerk.
 Correspondent 5: Confectiekleding, omdat er genoeg keus is in verschillende soorten labjassen zowel in maat als model.
 Correspondent 6: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat ik geen confectie maat heb.
 Correspondent 7: Dienstkleding op maat gemaakt omdat geen voorkeur.
 Correspondent 8: Confectiekleding, omdat in 80% van de gevallen voldoet de confectiemaat. Dienstkleding op maat gemaakt, omdat soms moeten de jassen langer en of de mouwen langer/korter.
 Correspondent 9: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat een labjas alleen mogelijk is voor lab. werk.
 Correspondent 10: Confectiekleding, omdat eigen keuze vrijheid.

Vraag 11 Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkledingpakket voor de winter en een dienstkledingpakket voor de zomer?

- Correspondent 1: Nee, omdat N.V.T.
 Correspondent 2: Nee, omdat de temperatuur min of meer gelijk is op de afdeling.
 Correspondent 3: Nee, omdat ik op het lab zit en daar is het over het algemeen even warm.
 Correspondent 4: Nee, omdat het laboratoriumwerk niet seizoensgebonden is.
 Correspondent 5: Ja, omdat de kleding bestemd voor de zomer dunner moet zijn dan die in de winter wordt gebruikt.
 Correspondent 6: Nee, omdat het een standaard uitrusting betreft en je ook bodywarmers eroverheen kunt dragen.
 Correspondent 7: Nee, omdat schone witte jas is voldoende.
 Correspondent 9: Nee, omdat er altijd bij kamertemperatuur gewerkt wordt.
 Correspondent 11: Ja, omdat lange mouwen in de zomer te warm is.
 Correspondent 12: Nee, omdat binnen is het klimaat goed.

Vraag 12 Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

Correspondent 3: Ja, namelijk meer keus bij labjassen.
 Correspondent 6: Ja, namelijk ingesealed per jas of broek.

Vraag 15 Weet u waar de voorschriften ten aanzien van het dragen van dienstkleiding staan vermeld?

Correspondent 1: Ja, namelijk in veiligheidshandboek.
 Correspondent 4: Ja, namelijk in de SOP's.
 Correspondent 5: Ja, namelijk in veiligheidsvoorschrift.
 Correspondent 8: Ja, namelijk in een werkschrift.
 Correspondent 10: Ja, namelijk in te inspecteren bedrijven vastgelegd.
 Correspondent 11: Ja, namelijk in ALG 03-BV 001.
 Correspondent 12: Ja, namelijk in SOP.

Vraag 18 Kunt u eventuele verbeterpunten aangeven ten aanzien van de voorschriften?

Correspondent 6: Ja, namelijk voorschriften die gelden bij het bedrijf waar je inspectie uitvoert of monsters neemt worden door mij opgevolgd.

Vraag 19 Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleiding en het dienstkleidingproces gerangschikt naar prioriteit.

Correspondent 1:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Keuze model/maat enz.	N.V.T.
2	Eigen voorraad voldoende	N.V.T.
3	Schoon	N.V.T.

Correspondent 4:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Veiligheid voor het laboratoriumpersoneel	Warm in de zomer
2	Bescherming eigen kleding	
3		

Correspondent 5:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Bescherming voor je zelf	
2	Eigen labjassen uitkiezen en bestellen (geen standaard jas)	
3		

Correspondent 6:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Op maandag ligt kast vol,	Veel te weinig jassen

	maar ben je die dag niet aanwezig heb je een probleem	aanwezig door de week
2	Schoon	Moet selectie plaatshebben voor labwerk en buitendienst werk
3	Jassen insealen	Selecteren op gaten en vlekken

Correspondent 9:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Bescherming	Gedeeltelijke bescherming
2	Uniformiteit	Soms te weinig jassen
3	Opbergmogelijkheden	

Correspondent 10:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Beschikbaarheid mits voldoende voorhanden	
2		
3		

Correspondent 12:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Beschermt eigen kleding	Aan en uit bij gebruik
2		
3		

Vraag 20 Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

Correspondent 6: Ja, incidenteel, namelijk gaten en vlekken.

Vraag 22 Vindt u dat dit aantal wasbeurten per week voldoende is?

Correspondent 6: Nee, omdat er dan vaak te weinig jassen overblijven.

Vraag 24 Voldoen de kledingkasten aan de eisen met betrekking tot de hygiëne?

Correspondent 8: Nee, omdat worden niet met regelmaat schoongemaakt door het bedrijf.

Vraag 26 Bent u tevreden over de codering van de dienstkleding?

Correspondent 7: Nee, omdat welke codering.

Vraag 27 Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?

Correspondent 1: Huidige systeem voldoet.

Correspondent 3: Meer keus in maat en model.

- Correspondent 5: Aan de individuele wensen van de medewerkers welke zeer divers zijn, daarom moeilijk in een keer bestellen.
Correspondent 6: Zie boven.
Correspondent 9: Geen extra aandacht.
Correspondent 10: Aantal beschikbaar.
Correspondent 11: Dat de jassen van katoen zijn.

Vraag 28 Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleeding?

- Correspondent 1: Ja, bij L. Vriezenkolk/fac. medew. en B. Leemkuil hoofd B.B.
Correspondent 4: Ja, bij Hans v.d. A (tijdelijke teamleider chemie).
Correspondent 5: Ja, bij dhr. B. Leemkuil.
Correspondent 6: Ja, bij Bennie Leemkuil.
Correspondent 8: Ja, bij K.J. Bakker hoofd Bureau Ondersteuning.
Correspondent 9: Ja, bij dhr. Bruynen-medewerker Technische dienst.
Correspondent 10: Ja, bij Nardy Bruijnen.
Correspondent 11: Ja, bij Dhr. G. Ruppe hoofd B&O.
Correspondent 12: Ja, bij A. de Voogd van der Straaten.

Opmerkingen

Correspondent 4:

Voor het laboratorium chemie VWA/KvW Oost geldt de laboratoriumjas als enige dienstkleeding. Enquête ingevuld door Jacques Boonstra, analist chemie Handhaving VWA/KvW Oost.

Correspondent 8:

Dit formulier is ingevuld door een controleur en een laboratorium medewerker. Het enige verschil is het aantal jassen en de soort jas.

Correspondent 10:

Ik werk als technologisch deskundige in de buitendienst en inspecteer bedrijven. Per inspectie gebruik ik meestal een eigen jas. Soms biedt bedrijf jas aan. Dit is steeds vaker een papieren jas, hetgeen niet goed zit, niet goed beschermt ed. De regels van het bedrijf dienen opgevolgd te worden met betrekking tot hygiëne ed.

Correspondent 11:

Als de lab jassen vuil zijn kunnen ze in de was gedaan worden. Er zijn genoeg reserve jassen.

Bijlage 13 Resultaten vragenlijsten HBB'ers VWA/RVV

1. Voor welke werkzaamheden maken de dienstkleidingdragers gebruik van de dienstkleiding?

AM-Keuring	4
PM-Keuring	4
Viskeuring	2
Keuring levende dieren	4
Monsterneming primaire bedrijven	3
Werkzaamheden bij de buitengewone Inspectieposten (BIPS)	3
Werkzaamheden in koel- en vrieshuizen	4
Werkzaamheden in het laboratorium	1
Werkzaamheden in vleesverwerkende bedrijven	4
Werkzaamheden bij producenten van diervoeders	3
Anders, namelijk	2

2. Hoeveel medewerkers houden zich binnen uw Kring bezig met het dienstkleidingproces?

Ingevuld	4
Niet ingevuld	0

3. Weke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Ingevuld	4
Niet ingevuld	0

4. Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden formeel vastgelegd?

Ja	1
Nee	3

5. Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?

Ingevuld	
Niet ingevuld	

6. Wordt de dienstkleiding bij uw Kring op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?

Op naam	0
Op maat	3
Combinatie van beide	1

- 7. Bent u tevreden over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de Algemene Directie van de VWA/RVV?**

Ja	2,5
Nee	1,5

- 8. Zijn er zaken die voor verbetering vatbaar zijn in relatie tot de contractbeheerder van de Algemene Directie van de VWA/RVV?**

Ja	3
Nee	1

- 9. Doen er zich in de huidige situatie problemen voor met betrekking tot de logistiek van dienstkleding?**

Ja	0
Nee	4

- 10. Zou u een gezamenlijk beleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?**

Ja	3
Nee	1

- 11. Heeft uw Kring naast de raamovereenkomst met Initial Hokatex nog contracten afgesloten met andere organisaties op het gebied van dienstkleding?**

Ja	2
Nee	2

- 12. Heeft u een kopie van het mantelcontract dat met Initial Hokatex is afgesloten?**

Ja	2
Nee	2

- 13. Kent u de inhoud van de overeengekomen afspraken?**

Ja	2
Nee	2

- 14. Voldoet de managementinformatie per kwartaal van Initial Hokatex aan de door u gewenste en gestelde eisen?**

Ja	2
Nee	2

- 15. Wat dient er volgens u omtrent de managementinformatie per kwartaal veranderd te worden?**

Ingevuld	4
Niet ingevuld	0

16. Bent u tevreden met het periodieke overleg met de manager van Initial Hokatex?

Ja	3
Nee	1

17. Is de communicatie met Initial Hokatex naar wens?

Ja	3
Nee, incidenteel niet	0
Nee, structureel niet	1

18. Wordt de service binnen de afgesproken kaders geleverd en tijdig nagekomen?

Ja	2
Nee	2

19. Is er sprake van andere knelpunten met betrekking tot Initial Hokatex?

Ja	1
Nee	3

20. Worden bepaalde afspraken met leveranciers niet nagekomen die wel vastgelegd zijn in het contract?

Ja	0
Nee	2
Geen	1
*	1

21. Zijn er, in de afgesloten dienstkledingcontracten, ook niet-dienstkleding gerelateerde producten opgenomen (bijvoorbeeld handdoeken)?

Ja	4
Nee	0

22. Geeft u er de voorkeur aan dat er ook niet-dienstkleding gerelateerde producten in de contracten worden opgenomen?

Ja	4
Nee	0

23. Wanneer lopen de afgesloten contracten af?

Niet van toepassing	2
Geen	1
*	1

24. Kan men vanuit de VWA/RVV de contracten vroegtijdig beëindigen?

Ja	0
Nee	0
Niet bekend	1
Niet van toepassing	2
Geen	1

25. Welke producten en diensten, die niet van Initial Hokatex worden afgenomen, worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw Kring afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

Niet van toepassing	2
Geen	1
*	1

26. Zal de afname van de soorten producten en diensten in de nabije toekomst veranderen?

Ja	3
Nee	1

27. Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten in de toekomst veranderen (bijvoorbeeld als gevolg van de PM bandkeuring roodvlees)?

Ja	4
Nee	0

28. Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?

Ingevuld	4
Niet ingevuld	0

29. Heeft de verandering in afname van soort producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?

Ja	3
Nee	0
Geen	1

30. Welke problemen doen zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. Verstrekken, financiën, opslag, beheer et cetera)?

Ingevuld	3
Geen	1

31. Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?

Ingevuld	4
----------	---

32. Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?

Ja	2
Nee	1
Geen	1

33. Worden de faxmutatieformulieren optimaal gebruikt door de personen die deze mogen invullen en verzenden?

Ja	1
Nee	3

34. Hoeveel facturen krijgt u per kwartaal?

75 Facturen	1
3 Facturen	1
Niet ingevuld	1
1 Factuur per werkplek	1

35. Wat vindt u van het aantal facturen?

Te veel	2
Te weinig	0
Goed	2

36. Zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld?

Ja	3
Nee	1

37. Welke knelpunten ondervindt u op het gebied van de facturatie van dienstkleding?

Ingevuld	3
Niet ingevuld	1

38. Zijn er nog punten die u, met betrekking tot de facturatie, verbeterd zou willen zien?

Ja	2
Nee	2

39. Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?

Ingevuld	4
Niet ingevuld	0

40. Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?

Ja	1,5
Nee	2,5

41. Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?

Ja	1,5
Nee	2,5

42. Kunt u enkele verbeterpunten noemen ten aanzien van het dienstkledingproces tijdens een crisis?

Ingevuld	3
Niet ingevuld	1

43. Geeft u er de voorkeur aan, om tijdens een crisis, zowel dienstkleding gerelateerde producten als niet dienstkleding gerelateerde producten van één leverancier af te kunnen nemen?

Ja	1,5
Nee	1,5
Geen	1

Opmerkingen

Ingevuld	1
Niet ingevuld	3

Bijlage 14 Open vragen vragenlijsten HBB'ers VWA/RVV

Vraag 1 Voor welke werkzaamheden maken de dienstkledingdragers gebruik van de dienstkleding?

Correspondent 2: Anders, namelijk bijna voor alle werkzaamheden is dienstkleding nodig.

Correspondent 3: Anders, namelijk werkzaamheden op kade en afslagen (vislossen).

Vraag 2 Hoeveel medewerkers houden zich binnen uw Kring bezig met het dienstkledingproces?

Correspondent 1: Twee medewerkers, en daarnaast verschillende medewerkers op de verschillende locaties, die zorgen voor handeling op die locaties.
Kast inruimen en dergelijke.

Correspondent 3: Variërend per team.

Vraag 3 Weke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben deze medewerkers?

Correspondent 1:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Bestellen, distributie, voorraadbeheer	In opdracht van de lijn bestellingen doen	
2	Contactpersoon Hokatex	Alles wat binnen de serviceovereenkomst valt	

Correspondent 2:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Kringcoördinator	Bestellen/afmelden	Beheer kleding
2	Aanspreekpunt op locatie		Wasbeheer

Correspondent 3:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Bestellen	Geen	Voor eigen werk
2	Coördineren	Geen	Voor eigen werk
3	Teams bestellen	Geen	Voor eigen werk

Correspondent 4:

Medew.	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheden
1	Contact Hokatex		
2	Prim. proces		

Vraag 4 Zijn deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden formeel vastgelegd?

Correspondent 3: Ja, namelijk in landelijke procedure 05, bestellen en ontvangen van goederen, materialen en diensten.

Vraag 5 Wie heeft de bevoegdheid om een contract met een leverancier af te sluiten?

- Correspondent 1: Zodra het gaat om een substantieel contract (ik meen > 5.000 euro) dan is niemand binnen de Kring daarvoor bevoegd.
- Correspondent 2: VWA/RVV centraal.
- Correspondent 3: Centraal geregeld. Niet voorbehouden aan de Kring.
- Correspondent 4: In Kring € 5000,00, daarboven centraal.

Vraag 7 Bent u tevreden over de communicatie- en informatievoorziening vanuit de Algemene Directie van de VWA/RVV?

- Correspondent 1: Nee, hoewel het natuurlijk al enige tijd geleden is, is de invoering van de nieuwe kleding van Hokatex dramatisch verlopen. Zonder enige raadpleging (in elk geval onze Kring) is een nieuw systeem ingevoerd. Dit heeft toen de nodige discussie opgeleverd. Ook nu is het onduidelijk hoe het straks gaat met de kleding na de overdracht aan KDS. Er komen daar weinig en soms tegenstrijdige signalen over.
- Correspondent 2: Ja, omdat geen klachten.
- Correspondent 3: Ja, omdat komt nauwelijks voor.
Nee, omdat komt nauwelijks voor.
- Correspondent 4: Ja, omdat korte open lijnen.

Vraag 8 Zijn er zaken die voor verbetering vatbaar zijn in relatie tot de contractbeheerder van de Algemene Directie van de VWA/RVV?

- Correspondent 1: Ja, meer de belanghebbenden betrekken bij het tot stand komen van een contract. Er zijn meer redenen dan alleen de financiële voor het bepalen van een keuze.
- Correspondent 2: Ja, namelijk zie antwoorden op komende vragen.
- Correspondent 3: Ja, namelijk moet zich zakelijker en harder opstellen richting leverancier. Wij betalen principe in de gaten houden.

Vraag 10 Zou u een gezamenlijk beleid voor de gehele VWA-organisatie gewenst vinden?

- Correspondent 1: Ja, omdat dit waarschijnlijk financieel voordeliger is.
- Correspondent 2: Ja, omdat synergetische verschijnselen en prijsvoordelen.
- Correspondent 3: Ja, omdat dit ons niet meer dan normaal lijkt.
- Correspondent 4: Nee, omdat maatwerk op kringniveau.

Vraag 11 Heeft uw Kring naast de raamovereenkomst met Initial Hokatex nog contracten afgesloten met andere organisaties op het gebied van dienstkleding?

- Correspondent 3: Ja, met Groeneveld (schoeisel, doorwerkjassen, speciale bestellingen. Niemeijer (schoeisel en Maburein (schoeisel). De contracten zijn niet door de Kring afgesloten maar centraal.
- Correspondent 4: Ja, met Groeneveld, Manhard.

Vraag 14 Voldoet de managementinformatie per kwartaal van Initial Hokatex aan de door u gewenste en gestelde eisen?

Correspondent 1: Ja, omdat ook als we een ander overzicht willen, we dit van Hokatex krijgen.

Correspondent 2: Nee, omdat het te detaillistisch is.

Correspondent 3: Nee, omdat het te onoverzichtelijk is. Bewerkelijk.

Correspondent 4: Ja, omdat helder.

Vraag 15 Wat dient er volgens u omtrent de managementinformatie per kwartaal veranderd te worden?

Correspondent 1: Toevoegen van inzicht over de hoeveelheid roulerende kleding. Nu is er een overzicht van niet roulerende kleding, maar dat geeft geen inzicht hoeveel kleding er is gebruikt.

Correspondent 2: Zie bijlage.

Correspondent 3: Meer afstemmen op gevraagde managementinformatie. Makkelijk leesbaar en controleerbaar.

Correspondent 4: Handhaven.

Vraag 16 Bent u tevreden met het periodieke overleg met de manager van Initial Hokatex?

Correspondent 3: Nee, omdat de frequentie te laag is.

Vraag 17 Is de communicatie met Initial Hokatex naar wens?

Correspondent 3: Nee, structureel niet omdat vragen niet of niet naar tevredenheid worden beantwoord.

Vraag 18 Wordt de service binnen de afgesproken kaders geleverd en tijdig nagekomen?

Correspondent 2: Nee, omdat er in termijnen op de werkplek de kleding en kasten zijn afgeleverd.

Correspondent 3: Nee, omdat kaders zijn niet bekend. Contract ligt op centraal.

Vraag 19 Is er sprake van andere knelpunten met betrekking tot Initial Hokatex?

Correspondent 2: Ja, namelijk onduidelijke facturatie.

Vraag 20 Worden bepaalde afspraken met leveranciers niet nagekomen die wel vastgelegd zijn in het contract?

Correspondent 3: Niet bekend. Geen inzage in contract met leverancier.

Vraag 22 Geeft u er de voorkeur aan dat er ook niet-dienstkleding gerelateerde producten in de contracten worden opgenomen?

Correspondent 1: Ja, omdat dit gemakkelijk werkt.

Correspondent 2: Ja, wanneer dit prijs- en efficiency voordelen voor de VWA oplevert.

Correspondent 3: Ja, omdat controleerbaarheid van facturen/kosten.

Correspondent 4: Ja, omdat verwachte kosten voordelen.

Vraag 23 Wanneer lopen de afgesloten contracten af?

Correspondent 3:

Contract met Groeneveld centraal afgesloten loopt af op ?
Contract met Niemeijer centraal afgesloten loopt af op ?
Contract met Maburein centraal afgesloten loopt af op ?

Vraag 25 Welke producten en diensten, die niet van Initial Hokatex worden afgenomen, worden van welke leverancier(s) met welke hoeveelheid door uw Kring afgenomen (Bv. Aanschaf, wassen, leasen van kledingkasten et cetera)?

Correspondent 3:

Product of dienst	Leverancier	Hoeveelheid
Schoeisel	Groeneveld	Vraag afhankelijk
Schoeisel	Niemeijer	Vraag afhankelijk
Schoeisel	Maburein	Vraag afhankelijk
Doorwerkjassen, bodywarmers e.d.	Groeneveld	Vraag afhankelijk

Vraag 26 Zal de afname van de soorten producten en diensten in de nabije toekomst veranderen?

Correspondent 1: Ja, omdat we samen gaan met de VWA/KvW en een aantal taken afstoten naar de KDS.

Correspondent 3: Ja, omdat overdracht bandkeuring + nieuwe werkgebieden zoals diervoeders.

Correspondent 4: Ja, omdat overdracht bandkeuring.

Vraag 27 Zal de hoeveelheid af te nemen producten en diensten in de toekomst veranderen (bijvoorbeeld als gevolg van de PM bandkeuring roodvlees)?

Correspondent 1: Ja, een vermindering van ????

Correspondent 2: Ja, een vermindering van ????

Correspondent 3: Ja, een vermindering van C. 50%. Dit is mede afhankelijk van de nieuwe hygiëne richtlijnen en de toezichtarrangementen.

Correspondent 4: Ja, nog niet bekend.

Vraag 28 Wat is de aanleiding voor de vermeerdering of vermindering van de hoeveelheid?

Correspondent 1: Overdracht PM-keuring KDS.

Correspondent 2: Verandering van activiteiten van de VWA en daardoor afname van personeel.

Correspondent 3: Overdracht bandkeuring. Zie ook vraag 26 en 27.

Correspondent 4: Overdracht bandkeuring.

Vraag 29 Heeft de verandering in afname van soort producten en diensten en de hoeveelheid, consequenties voor de afgesloten contracten?

Correspondent 3: Ja, namelijk niet bekend in Kring.

Correspondent 4: Ja, namelijk afname van de dienstkleding.

Vraag 30 Welke problemen doen zich bij het dienstkledingproces in de huidige situatie voor (bv. Verstrekken, financiën, opslag, beheer et cetera)?

- Correspondent 1: Af en toe is er op een bepaalde plek te weinig kleding, maar is altijd redelijk snel op te lossen. Ook is er op bepaalde plekken een overschot aan kleding.
Alleen zou er nog een logo op de kleding, alleen de stand van zaken hiervan is onduidelijk. Verder weinig problemen.
- Correspondent 2: Onduidelijke facturatie, geen controle door VWA/RVV op aanvoer en afvoer.
- Correspondent 3: Niet gebruikt materiaal wordt niet ingenomen. De opnaamstelling geeft onnodige voorraad van jassen en broeken. Zwak ervaren punten zijn: jassen te lang, zakken niet functioneel, verbeterpunten worden slecht gecoördineerd, nauwelijks herkenbaar- en uniformiteit, geen hoofddekseel in pakket. Kledingkasten te klein.

Vraag 31 Welke sterke punten komt u in het dienstkledingproces tegen?

- Correspondent 1: Weinig/geen klachten over bezorging en bewassing.
- Correspondent 2: Dat we met een leverancier te maken hebben.
- Correspondent 3: Functioneel, pasvorm, voorraad (nooit tekort wel vaak teveel), hygiëne.
- Correspondent 4: Goede communicatie met Initial Hokatex, goede service.

Vraag 32 Zijn alle kledingkasten binnen uw regio geleast?

- Correspondent 1: Nee, een paar kledingkasten zijn eigendom van de Kring.

Vraag 33 Worden de faxmutatieformulieren optimaal gebruikt door de personen die deze mogen invullen en verzenden?

- Correspondent 2: Nee, omdat het via de e-mail gaat.
- Correspondent 3: Nee, omdat bestel en mutatie wijze is anders geregeld.
- Correspondent 4: Nee, omdat mutaties gebeuren via e-mail.

Vraag 34 Hoeveel facturen krijgt u per kwartaal?

- Correspondent 4: 1 Factuur per werkplek per maand.

Vraag 36 Zijn de facturen duidelijk en begrijpelijk opgesteld?

- Correspondent 2: Nee, omdat zie vraag 37.

Vraag 37 Welke knelpunten ondervindt u op het gebied van de facturatie van dienstkleding?

- Correspondent 1: Weinig, af en toe een prijsstijging die niet bekend was.
- Correspondent 2: Onduidelijk wanneer mutaties hebben plaatsgevonden. Door de onduidelijke contractstructuur is de factuur lastig te controleren.
- Correspondent 3: Hoeveelheid.

Vraag 38 Zijn er nog punten die u, met betrekking tot de facturatie, verbeterd zou willen zien?

- Correspondent 2: Directe relatie tussen prijs en hoeveelheid.

Correspondent 3: Vermindering aantal.

Vraag 39 Wanneer er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waar dient dan (extra) aandacht aan te worden geschonken?

Correspondent 1: Wensen gebruikers

Correspondent 2: Goede flexibiliteit van het aantal stuks en de juiste aantallen op de juiste plek. Makkelijke facturatie

Correspondent 3: Dat het contract in het voordeel van de VWA is, dienstbaarheid leverancier, afspraak=afspraak, flexibeler.

Correspondent 4: Prijs-kwaliteit verhouding.

Vraag 40 Acht u een departementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere diensten binnen de LNV) van dienstkleding wenselijk?

Correspondent 1: Nee, omdat het dan te grootschalig wordt. Zie ook het proces bij de aanbesteding van de telefonie. Duurt ontzettend lang en als het klaar is, is het al achterhaald.

Correspondent 2: Ja, omdat synergetische verschijnselen en prijsvoordelen

Correspondent 3: Ja, omdat de prijs goedkoper zal zijn.

Nee, omdat diensten te verschillend zijn om tot een uniform kledingpakket te kunnen komen.

Correspondent 4: Nee, omdat tijdrovend.

Vraag 41 Acht u een interdepartementale aanbesteding (gezamenlijke aanbesteding met meerdere ministeries) van dienstkleding wenselijk?

Correspondent 1: Nee, omdat het dan te grootschalig wordt. Zie ook het proces bij de aanbesteding van de telefonie. Duurt ontzettend lang en als het klaar is, is het al achterhaald.

Correspondent 2: Ja, omdat synergetische verschijnselen en prijsvoordelen.

Correspondent 3: Ja, omdat de prijs goedkoper zal zijn.

Nee, omdat diensten te verschillend zijn om tot een uniform kledingpakket te kunnen komen.

Correspondent 4: Nee, omdat nog tijdrovender.

Vraag 42 Kunt u enkele verbeterpunten noemen ten aanzien van het dienstkledingproces tijdens een crisis?

Correspondent 1: Geen overalls in de kledingpakketten doen. Is te maatgevoelig.

Correspondent 3: Idee bestaat dat reeds in eerdere crisis aangeschaft materiaal welke toen niet gebruikt is bij nieuwe crisis weer wordt geleverd en gefactureerd. Middelen zouden eigenlijk bij VWA moeten blijven. Pasvorm.

Correspondent 4: Geen ervaring mee.

Vraag 43 Geeft u er de voorkeur aan, om tijdens een crisis, zowel dienstkleding gerelateerde producten als niet dienstkleding gerelateerde producten van één leverancier af te kunnen nemen?

Correspondent 1: Ja, omdat dit eenvoudiger werkt. Minder kans op communicatieproblemen.

Correspondent 3: Ja, omdat vereenvoudiging van procedures en overzichtelijker.
Nee, omdat we dan met handen en voeten gebonden zijn en dat we de hoofdprijs moeten betalen voor goederen die elders goedkoper te verkrijgen zijn.

Correspondent 4: Nee, omdat geen ervaring mee.

Opmerkingen

Correspondent 3: Graag zouden wij een kopie krijgen van het raamcontract met Hokatex zodat we de afspraken kunnen controleren. Binnen de Kring hebben wij wel de SLA overeenkomst.

Bijlage 15 Resultaten vragenlijsten gebruikers dienstkleiding VWA/RVV

1. Welk soort werkzaamheden voert u bij de VWA/RVV uit?

AM-Keuring	9
PM-Keuring	11
Viskeuring	1
Keuring levende dieren	7
Monsterneming primaire bedrijven	1
Werkzaamheden bij de buitengewone Inspectieposten (BIPS)	1
Werkzaamheden in koel- en vrieshuizen	12
Werkzaamheden in het laboratorium	0
Werkzaamheden in vleesverwerkende bedrijven	10
Werkzaamheden bij producenten van diervoeders	3
Anders, namelijk	3

2. Ontvangt u de dienstkleiding altijd schoon van Initial Hokatex?

Ja, altijd	16
Soms wel, meestal niet	0
Soms niet, meestal wel	2
Nee, nooit	0

3. Heeft u, bij binnenkomst van de door Initial Hokatex geleverde dienstkleiding, wel eens te maken (gehad) met schade aan dienstkleiding?

Ja, structureel	0
Ja, incidenteel	7
Nee	11

4. Wordt de dienstkleiding bij uw Kring op naam geleverd, op maat geleverd of door een combinatie van beide?

Op naam	1
Op maat	14
Een combinatie van beide	3

5. Vul onderstaand schema in:

Open vraag:

Ingevulde schema's	3
Niet van toepassing	15

6. Kunt u in een percentage aangeven hoeveel tijd u van uw volledige werkweek dienstkleding draagt?

100%	2
98	1
90%	1
80%	2
75%	1
70%	1
60%	2
50%	1
40%	1
35%	1
30%	1
25-30%	1
25%	2
20%	1
15%	1

7. Vindt u de dienstkleding comfortabel zitten?

Ja	15
Nee	3

8. Is de dienstkleding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?

Ja	16
Nee	2

9. Voldoet de dienstkleding aan de hygiëne-eisen?

Ja	16
Nee	2

10. Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleding die op maat is gemaakt?

Confectiekleding	10,5
Kleding op maat gemaakt	5,5
Geen voorkeur	1
Geen commentaar	1

11. Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkledingpakket voor de winter en een dienstkledingpakket voor de zomer?

Ja	11
Nee	7

12. Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

Ja	9
Nee	9

13. Acht u een embleem van de VWA op uw dienstkleding van belang?

Ja	15
Nee	3

14. Vindt u dat er voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding moeten worden opgesteld?

Ja	8
Nee	10

15. Kunt u enige aandachtspunten noemen die volgens u in de voorschriften terug moeten komen?

Ja	7
Nee	1
Geen commentaar	9
Niet van toepassing	1

16. Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleding en het dienstkledingproces gerangschikt naar prioriteit.

Geheel of gedeeltelijk ingevuld	14
Niet ingevuld	4

17. Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

Ja, structureel	1
Ja, incidenteel	5
Nee	12

18. Vindt u dat het aantal wasbeurten per week voldoende is?

Ja	17
Nee	0
Geen	1

19. Voldoen de (door de leverancier geleverde) kledingkasten aan uw wens?

Ja	6
Nee	3
Geen	3
Niet van toepassing	6

20. Wat zou er aan de geleverde kledingkasten verbeterd kunnen worden?

Niet van toepassing	9
---------------------	---

Niet ingevuld	6
Geen idee	2
Ingevuld	1

21. Voldoen de kledingkasten aan de eisen met betrekking tot de hygiëne?

Ja	10
Nee	0
Geen	2
Niet van toepassing	6

22. Bent u tevreden over de codering van de dienstkleding?

Ja	16
Nee	1
Niet ingevuld	1

23. Heeft u, in het geval van dienstkleding op naam, problemen gehad met het passen van de dienstkleding tijdens (bijvoorbeeld) de pasdagen?

Ja	0
Nee	7
Niet van toepassing	6
Niet ingevuld	5

24. Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?

Ingevuld	12
Niet ingevuld	6

25. Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding?

Ja	10
Nee	8

Opmerkingen

Ingevuld	2
Niet ingevuld	16

Kringen

Zuid	8
West	3
Noord	4
Oost	3

Bijlage 16 Open vragen vragenlijsten gebruikers dienstkleding VWA/RVV

Vraag 1 Welk soort werkzaamheden voert u bij de VWA/RVV uit?

Correspondent 7: Anders, namelijk werkzaamheden op kade en afslagen

Correspondent 14: Anders, namelijk dierziektebestrijding.

Correspondent 17: Anders, namelijk kantoorwerk.

Vraag 3 Heeft u, bij binnenkomst van de door Initial Hokatex geleverde dienstkleiding, wel eens te maken (gehad) met schade aan dienstkleiding?

Correspondent 1: Ja, incidenteel. Soms is er een drukknopje kapot of een klein scheurtje o.i.d.

Correspondent 4: Ja, incidenteel gat in zak of scheur in jas.

Correspondent 13: Ja, incidenteel drukkers kapot.

Correspondent 14: Ja, incidenteel gat in zak.

Correspondent 17: Ja, incidenteel scheur in de broek of jas, missende knopen, defecte rits, kapotte manchetten.

Vraag 5 Vul onderstaand schema in:

Correspondent 8:

Kledingstuk	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Keuringsjas wit	30 stuks	- stuks
Doorwerkjas (met reflecterende kleuren)	1 stuk	- stuks
Bodywarmer	1 stuk	- stuks

Correspondent 5:

Kledingstuk	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Keuringsjas wit	24 stuks	- stuks
Broek wit	26 stuks	- stuks

Correspondent 12:

Kledingstuk	Hoeveel kledingstukken heeft u tot uw beschikking?	Hoeveel kledingstukken heeft u nodig?
Keuringsjas wit	10 stuks	5 stuks
Keuringsjas groen	5 stuks	2 stuks
Broek wit	10 stuks	5 stuks
Broek groen	5 stuks	2 stuks

Vraag 7 Vindt u de dienstkleiding comfortabel zitten?

Correspondent 2: Nee, enige jaren geleden zijn broeken met bandplooï vervangen door een andere versie, deze zijn minder comfortabel, de mauwbreedte van de jassen is te gering vooral in de winter is het dragen van gepaste onderkleding niet mogelijk.

Correspondent 9: Nee, omdat wegwerpoveralls zijn van slechte kwaliteit.
Correspondent 13: Nee, omdat ze klemmen aan de hals en te lang is.

Vraag 8 Is de dienstkleding geschikt voor de, door u uit te voeren, werkzaamheden?

Correspondent 9: Nee, omdat wegwerpoveralls zijn van slechte kwaliteit.
Correspondent 13: Nee, omdat ze voor mij te lang is waardoor

Vraag 9 Voldoet de dienstkleding aan de hygiëne-eisen?

Correspondent 13: Nee, omdat ze voor enkele personen duidelijk te lang is.
Correspondent 14: Nee, omdat wegwerpoveralls worden tegenwoordig niet meer individueel verpakt.

Vraag 10 Geeft u de voorkeur aan confectiekleding of aan dienstkleding die op maat is gemaakt?

Correspondent 1: Confectiekleding, omdat het dan eenvoudig te vervangen is als het vies of kapot is.
Correspondent 2: Confectiekleding, omdat ruil met kleding beter mogelijk is.
Correspondent 3: Dienstkleding op maat gemaakt omdat deze voldoet.
Correspondent 4: Confectiekleding, omdat past mij persoonlijk goed en is goedkoper voor de werkgever.
Correspondent 5: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat de pijpen van de broeken maat 52 en 54 te kort zijn.
Correspondent 6: Confectiekleding, omdat kostprijs van confectiekleding.
Correspondent 7: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat goede pasvorm.
Correspondent 8: Dienstkleding op maat gemaakt omdat draagt prettiger (ervaring vanuit het verleden met uniformpakket).
Correspondent 9: Confectiekleding, omdat gemakkelijker beschikbaar.
Correspondent 12: Confectiekleding, omdat goedkoper.
Correspondent 13: Dienstkleding op maat gemaakt, omdat deze voor de persoon zijn gemaakt die ze draagt, er zijn lange en korte, dikke en dunne mensen.
Correspondent 15: Confectiekleding + Dienstkleding op maat gemaakt. Maakt in principe niets uit als het maar goed zit.
Correspondent 17: Confectiekleding, omdat er dan bijna altijd wel voldoende is. Je kunt dan eerder van de grote hoop pakken.

Vraag 11 Bent u van mening dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een dienstkledingpakket voor de winter en een dienstkledingpakket voor de zomer?

Correspondent 1: Nee, omdat ik veelal werk in geconditioneerde ruimten.
Correspondent 2: Ja, omdat gebruikte maten en de aard van de kleding duidelijk per seizoen verschilt.
Correspondent 3: Ja, 's winters draag je meer onderkleding zoals bodywarmers et cetera.

- Correspondent 4: Ja, omdat de omstandigheden voor mij zodanig verschillend zijn dat prettig werken niet in één standaard kledingpakket kan.
- Correspondent 5: Nee, in de ruimtes is het koel.
- Correspondent 6: Ja, omdat ik ook in de zomer geen overjas aandoe.
- Correspondent 7: Nee, omdat temperatuurverschillen zijn minimaal.
- Correspondent 8: Ja, omdat omstandigheden anders zijn en een deel van de werkzaamheden buiten worden uitgevoerd.
- Correspondent 9: Nee, omdat bij levend vee noch in koel/vrieshuis van toepassing.
- Correspondent 10: Nee, omdat niet nodig.
- Correspondent 12: Nee, omdat werken meestal onder koeling.
- Correspondent 13: Ja, omdat er in de zomer in slachterijen onmenselijke hoge temperaturen en vochtigheidsgraad gemeten word. Kwalitatief dikke kleding is dan dus veel te warm.
- Correspondent 14: Ja, omdat weersomstandigheden en temperatuur sterk wisselen.
- Correspondent 15: Ja, omdat koud/warmte temperatuur.
- Correspondent 16: Ja, omdat, in de winter grotere maten gebruikt worden dan in de zomer, ivm meer onderkleding.
- Correspondent 17: Ja, omdat vooral in slachterijen de temperatuur in de zomer nogal op kan lopen.
- Correspondent 18: Nee, omdat wij werken in geclimatiseerde ruimten.

Vraag 12 Heeft u verbeterpunten ten aanzien van de dienstkleding (bijvoorbeeld ten aanzien van de maat, het materiaal et cetera)?

- Correspondent 2: Ja, namelijk proefpakket door verbruikers laten beoordelen alvorens tot massale bestelling over te gaan.
- Correspondent 5: Ja, van de broeken van maat 52 en 54 zijn de pijpen te kort.
- Correspondent 7: Ja, namelijk jas is te lang, kleine borstzakje in niet functioneel.
- Correspondent 9: Ja, namelijk wegwerpoveralls zijn van slechte kwaliteit.
- Correspondent 11: Ja, namelijk voor de AM keuring moeten meer gangbare maten beschikbaar komen bij groene AM keuring kleding.
- Correspondent 13: Ja, namelijk kraag/hals geeft vaak een benauwend gevoel en voor kleinere mensen zijn de jassen erg lang. Specifiek kledingstuk: Alle werkjassen.
- Correspondent 14: Ja, namelijk wegwerpoveralls zouden waterafstotend moeten zijn en steviger. Specifiek kledingstuk: Bij wegwerpoveralls.
- Correspondent 16: Ja, namelijk beter inspelen van kleding aantallen in tijden van meer gebruik.
- Correspondent 17: Ja, namelijk de maat van de mouwen bij manchetten

Vraag 14 Vindt u dat er voorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstkleding moeten worden opgesteld?

- Correspondent 1: Nee, omdat me dit onnodig lijkt, het loopt vanzelf.
- Correspondent 2: Ja, uniformiteit in kleding zegt iets over de dienst, en geeft een goede uitstraling.
- Correspondent 3: Nee, weer meer regeltjes.
- Correspondent 4: Ja, omdat dienaangaande correct VWA-gedrag niet mogelijk is zonder enige aansturing.
- Correspondent 5: Nee, het bedrijf waar je toezicht houdt bepaalt de regels.

- Correspondent 7: Nee, omdat is voor een ieder duidelijk.
 Correspondent 8: Ja, omdat het een zekere herkenbaarheid geeft.
 Correspondent 9: Nee, omdat zo weinig mogelijk regels.
 Correspondent 10: Ja, omdat er niet altijd voldoende schone kleding aanwezig (+ goede maat).
 Correspondent 12: Nee, omdat niet nodig.
 Correspondent 13: Ja, omdat (deze zijn er op veel bedrijven).
 Correspondent 14: Ja, omdat het uitsluitend bij uitoefening van de functie gedragen dient te worden.
 Correspondent 16: Nee, omdat het is duidelijk genoeg.
 Correspondent 17: Ja, omdat het toch een soort visitekaartje is.

Vraag 15 Kunt u enige aandachtspunten noemen die volgens u in de voorschriften terug moeten komen?

- Correspondent 2: Zeker bij bedrijven die voedingsmiddelen produceren een totaalpakket (jas, broek, schoeisel en helm).
 Correspondent 4: A Het houden aan de kledingvoorschriften van het te bezoeken bedrijf. B Hoe te handelen wanneer de kledingvoorschriften van het bedrijf uitstijgen boven de voorzieningen van het eigen pakket.
 Correspondent 8: Duidelijke herkenbaarheid.
 Correspondent 13: Voldoen aan (HACCP) norm b.v. zakken waar niets uit kan vallen. Voldoende diep.
 Correspondent 14: Zie hierboven.
 Correspondent 17: Dat het niet toegestaan is om met werkkleding zich op straat te begeven of met een werkbroek in de auto. Anders dan noodzakelijk is als je bijv in de buitendienst naar een auto moet om deze te verzegelen.

Vraag 16 Noem drie goede en drie slechte punten met betrekking tot de dienstkleding en het dienstkledingproces gerangschikt naar prioriteit.

Correspondent 1:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Kwaliteit materiaal is goed	Geen logo op kleding: niet herkenbaar
2	Meestal voldoende beschikbaar	Logistiek van vuile kleding soms een probleem: blijft soms op werkplekken liggen
3	Voldoende groot pakket	

Correspondent 2:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Kwaliteit materiaal	Pasvorm jassen
2	Uitvoering van het reinigen	Pasvorm broeken
3	Correcte bezorging	?

Correspondent 3:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Voldoende bescherming	

2	Warm	
3		

Correspondent 4:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Staat netjes	Onvoldoende aanpassingsmogelijkheden onder extreme klimatologische omstandigheden
2	Past goed	Per ongeluk achtergelaten goederen komen niet of zeer moeilijk terug van de wasserij
3	Voldoende aanwezig	

Correspondent 5:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Goed gewassen	Pijpen te kort
2	Comfortabel	Rits i.p.v. knopen
3		

Correspondent 6:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Schone kleding	Scheuren in kleding
2	In plastic indiv. verpakt	Onvoldoende gepaste maten
3	Voldoende aanwezig	

Correspondent 7:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Juiste pasvorm	Jassen vind ik te lang
2	De kleding wordt in plastic geleverd	Zakken zijn niet altijd functioneel
3	Schoon aangeleverd	Soms worden verbeterpunten slecht gecoördineerd

Correspondent 8:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Functioneel	Herkenbaarheid minimaal
2	Draagt prettig	Nauwelijks uniformiteit (uitgezonderd witte jas)
3	Voldoende voorraad	Geen hoofddeksels – geen rekening gehouden met de aard van de werkzaamheden

Correspondent 10:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Was op maat teruggebracht	????
2	Sterk	
3	In plastic verpakt	

Correspondent 11:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Goed schoon en gestreken	Rangschikking naar maten in de kasten
2		

3		
---	--	--

Correspondent 12:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Schoon	Geen binnenzak
2	Voldoende	
3		

Correspondent 13:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Ind. Verpakking	Herkenbaarheid (embleem)
2	Goed schoon	Geen maatwerk
3		Gesjouw met kleding tussen bedrijven omdat de wasserij niet op elk bedrijf komt.

Correspondent 16:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Functioneel	Te weinig
2	Schoon	
3	Goede pasvorm	

Correspondent 17:

Prioriteit	Goede punten	Slechte punten
1	Altijd voldoende	Te smalle manchetten
2	Schoon	Te kleine boord
3	Redelijk draagcomfort	Maatvoering klopt niet altijd

Vraag 17 Ervaart u problemen in het dienstkledingproces?

Correspondent 1: Ja, incidenteel bijvoorbeeld als je maat op is.

Correspondent 3: Ja, incidenteel, een zeer grote medewerker ontvangt zijn kleding onregelmatig.

Correspondent 4: Ja, incidenteel, namelijk achtergelaten spullen krijg je niet of nauwelijks terug.

Correspondent 12: Ja, incidenteel, namelijk sommige zakken met vuile was blijven wel eens staan.

Correspondent 13: Ja, structureel, namelijk zie 16-3 slechte punten.

Correspondent 16: Ja, incidenteel, namelijk te weinig kleding in de goede maat.

Vraag 19 Voldoen de (door de leverancier geleaste) kledingkasten aan uw wens?

Correspondent 3: Nee, omdat de kasten van RVV eigendom zijn.

Correspondent 7: Nee, zie vraag 20.

Correspondent 12: Nee, omdat nemen teveel ruimte in.

Vraag 20 Wat zou er aan de geleaste kledingkasten verbeterd kunnen worden?

Correspondent 7: Meer ruimte en verschillende kastjes voor broeken en jassen.

Vraag 22

Correspondent 17: Nee, omdat maatvoering is niet altijd gelijk.

Vraag 24 Indien er een nieuwe aanbesteding van dienstkleding volgt, waaraan dient dan (extra) aandacht te worden geschonken?

Correspondent 1: Kwaliteit van het materiaal.

Correspondent 2: Draagcomfort.

Correspondent 3: Nieuwe personeelsbezetting (kleiner).

Correspondent 4: Aan het feit dat onder extreme klimatologische omstandigheden de dienstkleding niet (altijd) voldoet.

Correspondent 7: Dat het ruim van tevoren wordt besteld dat als de persoon wordt aangesteld zijn psu er is.

Correspondent 8: Aard van de werkzaamheden.

Correspondent 11: Functionaliteit en duurzaamheid.

Correspondent 13: Zie hiervoor punt 10. De kleding is het visitekaartje ook van de medewerker VWA!!!!

Correspondent 14: De kwaliteit van de wegwerpoveralls.

Correspondent 15: Goede drukknopen.

Correspondent 16: Voldoende kleding in de goede maat, goed inspelen op kleding aantallen bij grotere vraag.

Correspondent 17: Zie 16.

Vraag 25 Weet u bij wie u terecht kunt met eventuele vragen en/of klachten met betrekking tot dienstkleding?

Correspondent 2: Ja, bij Ria Iglesias / facilitaire zaken.

Correspondent 3: Ja, bij M. v. Boxtel HBB.

Correspondent 4: Ja, bij teamleider, bij wie anders.

Correspondent 5: Ja, bij teamleider

Correspondent 7: Ja, bij contactpersoon.

Correspondent 8: Ja, bij Hr. H. Kerkman – Hoofd bedrijfsbureau

Correspondent 9: Ja, bij teamleider.

Correspondent 13: Ja, bij K. Pollaris T.L. team Weert

Correspondent 14: Ja, bij onze MVA.

Correspondent 16: Ja, bij teamleider / Hokatex.

Opmerkingen

Correspondent 4:

Aanvulling op vraag 12. Persoonlijk heb ik geen verbeterpunten met betrekking tot specifieke dienstkledingstukken. Ik heb wel eens meegemaakt dat iemand met wat dikkere armen niet in de jassen paste omdat de mouwen te smal waren.

Correspondent 16:

Meer kleding wisselpunten, nu worden vaak grote slachterijen gebruikt als wisselpunt, dus er wordt gesleept met vuile kleding naar verschillende werkplekken.