HANDREIKING

Handreiking contract-management: Facilitaire diensten

Marieke Weerts
Mariëlle van der Keur

code verantwoordelijk marktgedrag

Code Verantwoordelijk Marktgedrag, 2023

Voor het realiseren van deze handreiking heeft de Code Verantwoordelijk Marktgedrag een subsidie ontvangen van het Ministerie van BZK.

Auteurs Marieke Weerts
Mariëlle van der Keur

Informatie info@codevm.nl

Versie December 2023

code verantwoordelijk marktgedrag

Handreiking contract-management
Facilitaire diensten

Voor je ligt de handreiking contractmanagement facilitaire diensten van de Code verantwoordelijk marktgedrag.

Steeds meer overheidsopdrachten hebben tot doel om met de gegunde opdrachtnemer een meerjarig (strategisch) partnerschap aan te gaan waarin gelijkwaardigheid, eerlijkheid en transparantie belangrijke waarden zijn die leiden tot synergie (1+1=3). De praktijk leert dat het nog niet zo eenvoudig is om die synergie structureel te bereiken en dat het verder ontwikkelen van contractmanagement een belangrijke bijdrage kan leveren aan die synergie.

Marktpartijen hebben veel ervaring met contractmanagement binnen strategische partnerschappen, zowel met succesvolle als met minder succesvolle samenwerkingen. Deze kennis en ervaring ('lessons learned') delen we graag met opdrachtgevers in de hoop dat toekomstige partnerschappen er profijt van hebben.

Deze handreiking bevat tips om verder invulling te geven aan een succesvol partnerschap. De tips zijn gekoppeld aan de contractuele of aanbestedingsfase en georganiseerd rondom een aantal veel voorkomende onderwerpen. Er zijn tips die zich specifiek richten op het contractmanagement zelf en de bestaande contractrelatie. En tips die vanuit de bestaande situatie meegenomen kunnen worden in (de voorbereiding van) de aanbesteding. Beide fases wisselen elkaar voortdurend af, waardoor tips uit de contractuele fase ook effect hebben in de aanbestedingsfase en andersom.

Inhoudsopgave

1. Contractuele fase 4

A. Gegevens op orde 4

B. Communicatie 5

C. Kennis & innovatie 6

D. Centraal & decentraal 7

E. Goed opdrachtgeverschap & sociaal beleid 8

F. KPI & feedback 10

G. Indexatie 11

H. Beheerkosten 12

2. Aanbestedingsfase 13

A. Heldere en eenduidige behoeftebepaling 13

B. Gunningcriteria & gunning 14

1. Contractuele fase

A. Gegevens op orde

Voor een vliegende start van het nieuwe partnership is het van belang dat de basis op orde is: de gegevenshuishouding van het bestaande contract is actueel, betrouwbaar en van hoge kwaliteit.

Helaas blijkt in de praktijk dat data tijdens het contract vervuild is geraakt, of het systeem nooit goed is opgezet. Ook maken we mee dat organisatieonderdelen onderling onvoldoende gegevens uitwisselen waardoor de data geen volledig beeld geeft. Daarnaast verloopt de overdracht van de data aan de nieuwe opdrachtnemer nog wel eens moeizaam wanneer de data beheerd wordt door of met de huidige opdrachtnemer.

Tips..

1. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zijn verantwoordelijk voor (de kwaliteit van) de data. Stel daarom samen een heldere, eenduidige taakverdeling op en beleg de verantwoordelijkheid bij beide partijen. Communiceer op een open en transparante manier over die verantwoordelijkheid en de data en leg communicatiemomenten vast.
2. Een goede voorbereiding is het halve werk: beoordeel op regelmatige basis de kwaliteit van de data en herstel waar nodig. Dit zorgt ervoor dat je in het nieuwe contract van start kan met kwalitatief hoogwaardige data waardoor meteen een goede start gemaakt kan worden in de samenwerking.
3. Leg contractueel vast hoe aan het einde van de samenwerking wordt omgegaan met de gegevens en wat je verwacht van de vertrekkende contractpartij als het contract aan een andere marktpartij is gegund.
4. Neem in de aanbesteding een eis op die de opdrachtnemer verplicht om de gegevens op orde te hebben gedurende de contractperiode en wat 'gegevens op orde' in dit specifieke contract inhoudt. Maak duidelijk wat de gevolgen zijn wanneer de gegevens niet op orde blijken te zijn (bijvoorbeeld het verhalen van de kosten van een extern bureau dat moest worden ingeschakeld om de administratie op orde te brengen).
5. Neem in de aanbesteding voorwaarden op die zorgen voor een soepele overdracht van gegevens naar de nieuwe opdrachtnemer en geeft inschrijvers de gelegenheid vragen te stellen over de gegevenshuishouding.

B. Communicatie

Hoe succesvol een partnerschap is hangt af van hoe partners samen omgaan met veranderende en/of onvoorziene omstandigheden. Een goede, gelaagde overlegstructuur met oog voor verbinding tussen de lagen is daar een essentieel onderdeel van. Dit zorgt voor een wendbare organisatie die op allerlei lagen kan anticiperen op nieuwe kansen en bedreigingen en voor een betere betrokkenheid bij het contract en de KPI's.

De verleiding is groot om na gunning direct in de uitvoering aan de slag te gaan. Vaak krijgt de communicatie op operationeel niveau snel vorm. Helaas ontbreekt vaak een overeengekomen gelaagde communicatiestructuur waardoor escalaties of calamiteiten minder makkelijk opgevangen kunnen worden en de uitvoering spaak kan lopen. Het partnerschap is dan weinig wendbaar bij veranderingen.

Tips..

1. Zorg ervoor dat er in de aanbesteding eisen t.a.v. communicatie worden opgenomen: op welke lagen (strategisch/tactisch/operationeel) wordt gecommuniceerd en met welke frequentie (dag/week/maand/jaar). Welke rollen zijn betrokken, welke onderwerpen zullen besproken worden en wie neemt de verslaglegging voor zijn rekening.
2. Stem na gunning met elkaar af hoe je samen beslissingen neemt, hoe je elkaar betrekt bij het contract en hoe je elkaar informeert over zaken die van belang kunnen zijn voor de dienstverlening. Bespreek met elkaar hoe de relatie wordt onderhouden, en hoe je het partnerschap aanpast zodat die wendbaar is/blijft en kan anticiperen op nieuwe kansen en bedreigingen.
3. Betrek meerdere disciplines bij het contractmanagement en zorg ervoor dat iedere belanghebbende bij de uitvoering, een contactpunt heeft bij de ander, met expertise binnen die discipline (linking pins). Zo zorg je ervoor dat er kort en snel geschakeld kan worden op deelgebieden. Uiteraard kunnen meerdere disciplines in 1 persoon verenigd zijn.
4. Zorg ervoor dat de expertise die in verschillende rollen is opgedaan tijdens het contract, worden betrokken bij het opstellen van eisen en wensen in de nieuwe aanbesteding. Deze informatie en kennis is zeer waardevol.

C. Kennis & innovatie

Marktpartijen zijn een onuitputtelijke bron van kennis en ervaring in hun markt. Ze zijn trots op hun product of dienst, staan vooraan in de ontwikkeling ervan en delen graag de laatste innovatie met hun opdrachtgevers, zodat ook zij baat hebben bij de laatste ontwikkelingen.

In een aanbestedingsproces is het voor een marktpartij lastig om die kennis en ervaring te delen: vaak moet worden ingeschreven binnen vastgestelde kaders die meestal geen beroep doen op die kennis en ervaring of op innovatiekracht. Daar staat tegenover dat je als opdrachtgever in aanbestedingen niet altijd de mogelijkheid hebt om die kennis, ervaring en innovatie op te nemen in de gunningcriteria omdat voorstellen lastig op waarde en uitvoerbaarheid te beoordelen zijn of omdat het gelijkheidsprincipe dan in gevaar komt.

Voor een opdrachtgever is het lastig om in een aanbestedingsproces voorstellen tot innovatie, als die al zijn opgenomen in de inschrijving, te beoordelen op waarde en uitvoerbaarheid. Daardoor wordt niet altijd optimaal gebruik gemaakt van de mogelijke synergie in het partnerschap.

Tips..

1. Er zijn in het aanbestedingsproces mogelijkheden om met de markt in contact te treden zonder dat dit het aanbestedingsproces onnodig in gevaar brengt bijvoorbeeld door het organiseren van een marktverkenning of markconsultatie. Dit zorgt ervoor dat je informatie uit de markt krijgt, waarmee je de aanbesteding kunt aanscherpen en meer op de markt kunt laten aansluiten. Het geeft je inzicht in de meest recente, innovatieve en creatieve mogelijkheden en je krijgt een duidelijk beeld van het aantal potentiële inschrijvers.
2. Zet tijdens de looptijd van het contract kennisdelen en innovatie op de agenda en maak het onderwerp vast onderdeel van een overleg. Doe dit op verschillende niveaus. Bij de opdrachtnemer gaat dit over product- en dienstspecifieke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de sector. Bij de opdrachtgever gaat dit bijvoorbeeld om ontwikkelingen binnen de organisatie, doelen en middelen.
3. Deel met elkaar wat de strategische doelen van ieders organisatie zijn op het gebied van innovatie, zoek de overeenkomsten en zorg ervoor dat je samenwerkt aan het realiseren van die gedeelde doelstellingen. Doordat beide partijen samenwerken aan het realiseren van de eigen strategische doelen, ontstaat er intrinsieke motivatie om het onderwerp op de agenda te zetten en te houden.

D. Centraal & decentraal

De uitvoering van een opdracht verloopt efficiënt en effectief als op voorhand alle belanghebbenden zijn betrokken in de formulering ervan en dat gedurende de uitvoering rekening gehouden wordt met veranderende behoeften.

We zien echter vaak dat het contract op centraal niveau gemanaged wordt en dat onvoldoende rekening gehouden wordt met de veranderende behoefte en wensen van de overige onderdelen van de organisatie. Omgekeerd zien we dat op centraal niveau afgesproken voorwaarden, decentraal niet nagekomen worden. Die mismatch zorgt voor miscommunicatie, inefficiëntie en een gebrekkige synergie.

Tips..

1. Controleer regelmatig op veranderende wensen en behoeften op uitvoerings-niveau. Pas het plan daarop aan.
2. Zorg voor korte communicatielijnen door op elk betrokken niveau van de organisatie een counterpart van de opdrachtnemer aan te stellen. Hierdoor kunnen veranderende behoeften snel en eenvoudig gesignaleerd worden.
3. Zorg voor een centraal meldpunt (bijvoorbeeld de (centrale) contractmanager) waar zowel de leverancier als de interne organisatie kan melden als er sprake is van een mismatch tussen wat centraal is afgesproken en decentraal wordt uitgevoerd. Zorg ervoor dat dat een veilige plek is om de mismatch te melden en waar actie ondernomen wordt om de mismatch op te lossen.

E. Goed opdrachtgeverschap & sociaal beleid

Goed opdrachtgeverschap kan bijdragen aan een gezonde, positieve en productieve werkomgeving, wat weer kan leiden tot verbeterde prestaties, groei en duurzaam succes voor de organisatie. Onderdeel van goed opdrachtgeverschap is eerlijke beloning: worden werknemers en opdrachtnemers eerlijk beloond voor hun werk, in overeenstemming met marktstandaarden en de waarde die ze toevoegen aan de organisatie?

Bij het beoordelen van inschrijvingen ontstaat soms twijfel over die eerlijke beloning. Opdrachtnemers voelen zich door de systematiek van het aanbesteden soms gedwongen tot het indienen van bijzonder lage (en niet eerlijke) tarieven. Vaak levert dit na gunning problemen op in de uitvoering: een hoog personeelsverloop, verminderde werknemersmotivatie en -productiviteit, miscommunicatie en algehele verarming van de kwaliteit van de dienstverlening.

Tips..

1. Zorg ervoor dat je in de aanbestedingsfase duidelijke eisen stelt aan de kwalificaties van de medewerkers op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid (VCA) en VOG.
2. Zorg voor het marginaal toetsen van de ingediende tarieven: wees kritisch en check of ze vallen binnen de van toepassing zijnde wet- en regelgeving (CAO). Stel controlevragen als dat niet zo is.
3. Neem je verantwoordelijkheid als goed opdrachtgever serieus en controleer in de uitvoering of medewerkers steeds aan die kwalificaties voldoen, of tarieven nog steeds vallen binnen de vastgelegde bandbreedte. Stel kritische vragen als dat niet het geval is en verlang naleving van de gemaakte afspraken.

De primaire verantwoordelijkheid voor het sociaal beleid ligt bij de opdrachtnemer. Maar omdat de werknemer op de werkvloer van de werkgever werkt en zich ook graag met de opdrachtgever identificeert, speelt de opdrachtgever hierin ook een rol.

Goed contact tussen opdrachtgever en opdrachtnemer/werknemer werkt in veel opzichten positief: een werknemer die zich gezien en gewaardeerd voelt, zal zich meer en/of beter inzetten voor de opdrachtgever (duurzame inzetbaarheid).

E. Goed opdrachtgeverschap & sociaal beleid (vervolg)

Er wordt echter te weinig gebruik gemaakt van de kennis en kunde van de werknemers waardoor kansen blijven liggen, zowel voor de werknemer (werkgeluk) als voor de opdrachtgever omdat belangrijke informatie niet wordt meegenomen in beslissingen. Ook zijn er vaak misverstanden bij de overname van personeel.

Tips..

1. Neem in de aanbesteding op welke gedragsregels je hanteert in het geval van overname van personeel.
2. Ga als opdrachtgever (periodiek) in gesprek met de werknemers en bij betrek ze bij het invullen van belangrijke thema's waar zij hun kennis en kunde kunnen inbrengen.

F. KPI & feedback

KPI's zijn er om de verleende diensten te meten en te beoordelen ten opzichte van vooraf afgestemde doelstellingen zodat een objectief beeld ontstaat van wat er goed gaat en wat er beter kan. Het SMART opstellen en meten van KPI's is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

In de praktijk is vaak geen sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid omdat KPI's eenzijdig worden opgelegd door ze op te nemen als eis in de aanbestedingsdocumenten. Wat ook veel voorkomt is dat het meten van KPI's een doel op zich is geworden.

Tips..

1. Investeer in software waarmee je op een eenvoudige manier contracten kunt monitoren en management- en stuurinformatie beschikbaar en zichtbaar kan maken, bijvoorbeeld in de vorm van een dashboard. Dit zorgt ervoor dat de kwaliteit van de dienstverlening op verschillende niveaus gevolgd kan worden, waardoor eenvoudig en eenduidig gestuurd kan worden.
2. Zorg ervoor dat de KPI-mix goed aansluit bij de doelen die in het contract zijn vastgelegd.
3. Als KPI's worden opgenomen in de aanbestedingsdocumentatie, zorg er dan voor dat het een startpunt is, dat het onderdeel is van je partnerschap (1+1=3) en leg de nadruk op gezamenlijke doelstellingen.
4. Waak er samen voor dat de gekozen KPI-mix niet alleen goed aansluit bij de gestelde doelen maar ook in verhouding is tot de investering in tijd en kosten. Het meten van de KPI's moet niet een doel op zich worden, waardoor het eigenlijke doel (inzicht in contractprestaties) verloren gaat.

G. Indexatie

Om kostenstijgingen op te vangen wordt veel gebruik gemaakt van indexatie van overeengekomen tarieven. Veelal worden daarbij de standaard CBS-index gehanteerd zodat een tarief overeengekomen wordt dat de kostenstijging voor de ondernemer dekt en dat redelijk en aanvaardbaar is voor de opdrachtgever. Dit zorgt weer voor synergie in het partnerschap.

In de praktijk zien we vaak dat de opdrachtgever in de aanbesteding of het contract een bepaalde prijsindexatie vaststelt aan de hand waarvan prijzen jaarlijks verhoogd mogen worden. De opdrachtnemer heeft echter soms te maken met een combinatie van prijsindexen om de kostenstijgingen van zijn product of dienst op te vangen. Daardoor dekt de door de opdrachtgever opgelegde prijsindexatie vaak maar een deel van de kostenstijging waar de opdrachtnemer mee te maken krijgt. Op de lange termijn krijgt een opdrachtnemer (onbedoeld) steeds minder vergoed voor het product/dienst.

Tips..

1. Gezien de diversiteit aan producten en diensten en bijbehorende prijsindexen is er geen one-size-fits-all oplossing. Vanuit de partnerschapsgedachte hebben beide partijen belang bij een realistische, transparante afspraak over prijsstijgingen. Wees daarom transparant over de kostenstijgingen en ontwikkel samen een systematiek waarin alle zuivere kostenstijgingen meegenomen worden.
2. Ga met elkaar de dialoog aan over hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden in relatie tot prijsindexeringen. Dit geeft zekerheid aan de opdrachtnemer en aan de opdrachtgever (tijdig afstemmen van budgetten). Maak daarnaast afspraken over hoe die waarde zo nodig kan worden bijgesteld.
3. Ontwikkel de realistische, transparante systematiek voordat een nieuwe aanbesteding gepubliceerd wordt en neem deze mee in de nieuwe aanbestedingsvoorwaarden.

H. Beheerkosten

In een goed partnerschap zijn de beheerkosten (audit- en administratieve lasten) van een contract, voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer in verhouding tot de omvang van de opdracht.

In de praktijk komt het voor dat deze lasten uit verhouding zijn: de metingen zijn te zwaar, er worden te veel aspecten gemeten of de frequentie van metingen is te hoog en niet meer in verhouding tot de omvang van de opdracht en/of beheerskosten. Ook komt het regelmatig voor dat er wel gemeten wordt, maar niets met de resultaten wordt gedaan.

Tips..

1. In de praktijk zien we regelmatig dat een opdrachtgever een adviesbureau of intermediair heeft ingehuurd om metingen en controles uit te voeren. Deze bureaus hebben belang bij zoveel mogelijk (her-)meten en controleren: dit betekent immers extra omzet. Bewaak dit proces en zorg ervoor dat metingen plaatsvinden via objectiveerbare, onafhankelijke en controleerbare methoden, en dat ze plaatsvinden in een frequentie die in verhouding staat tot de operationele kosten.
2. Soms stelt een opdrachtnemer voor de beheerkosten voor zijn rekening te nemen, waarna de kosten via een fee doorberekend worden. Deze werkwijze is meestal niet transparant, onzuiver en onjuist: het geeft een verkeerd beeld van de werkelijke kosten, kan leiden tot efficiencyverlies omdat de beheerkosten niet in verhouding staan tot de omvang van de opdracht.
3. Stel een redelijke verhouding vast tussen omvang van de opdracht en beheerskosten en controleer regelmatig of die verhouding nog binnen de bandbreedte valt.
4. Communiceer expliciet en transparant over de verhouding tussen omvang van de opdracht en beheerskosten en maak deze inzichtelijk in de financiële rapportage. Bespreek de verhouding en evalueer.
5. Zorg ervoor dat rapportages zo zijn opgesteld dat ze kunnen leiden tot effectieve verbetermaatregelen. Schrap rapportages of onderdelen van rapportages die meer werk opleveren dan waardevolle informatie.
6. Bekijk samen in welke vorm administratieve processen gegoten moeten worden. Voor sommige (nadere) opdrachten is de administratieve last zo groot dat het voor de opdrachtnemer niet langer interessant is om ze uit te voeren. Dit is daarmee ook niet in het belang van de opdrachtgever. Wees dus pragmatisch waar dat kan.

2. Aanbestedingsfase

A. Heldere en eenduidige behoeftebepaling

Een inkoper met voldoende vakkennis en ervaring heeft voldoende bagage in huis om de gewenste kwaliteit te definiëren en te weten welk effect het behalen daarvan heeft én houdt op zijn organisatie en op de mensen die er werken. De inkoper zal dus eerst binnen de organisatie inventariseren wat (niet) goed gaat en beter kan. En vertaalt die behoefte vervolgens naar een op maat gemaakt eisen- en wensenpakket. De marktpartijen schrijven vervolgens in met een offerte die aansluit bij die eisen en wensen waardoor een goede fit ontstaat.

In de praktijk blijkt dat niet alle inkopers even goed in staat zijn om een kwalitatief goede behoefte-inventarisatie te doen, of ontbreekt het aan voldoende voorbereidingstijd. Vaak worden oude eisen- en wensenlijsten overgenomen voor een nieuw inkooptraject zonder dat geïnventariseerd wordt of de scope nog klopt en of deze nog van toepassing zijn. Ook kan het zijn dat de organisatieonderdelen niet voldoende kunnen aangeven wat hun behoefte is. Dit zorgt voor een mismatch tussen behoefte en uitgevraagde dienstverlening en voor inefficiëntie bij de uitvoering.

Tips..

1. Niet iedere inkoper is goed in het inventariseren van de inkoopbehoefte, niet ieder deel van de organisatie is geschoold in het onder woorden brengen van behoeftes. Zorg ervoor dat je de juiste competenties samenvoegt, intern of extern.
2. Ga ter inspiratie te rade bij andere aanbestedende diensten over hoe zij eisen en wensen in kaart gebracht hebben. Zoek kennis op, bijvoorbeeld bij PIANOo.
3. Betrek de contactmanager in een vroeg stadium bij de behoeftebepaling. De contractmanager is waardevol vanwege de ervaring met de complexe details en historische gegevens van het bestaande contract.

B. Gunningcriteria & gunning

In aanbestedingen wordt vaak een gunningcriterium opgenomen waarbij inschrijvers gevraagd wordt input leveren over onderwerpen als sociaal beleid, social return of duurzaamheid. In de meeste gevallen wordt gevraagd om een weergave van door de inschrijver al behaalde doelstellingen en de intenties voor de aankomende contractperiode. De input telt vervolgens mee in de eindbeoordeling en is vaak een bepalende factor in de gunning.

Het komt in de praktijk voor dat een opdracht aan een inschrijver gegund wordt op basis van de input op deze gunningcriteria maar dat van de mooie intenties in de inschrijving na gunning weinig terechtkomt. Vaak wordt niet gecontroleerd of de genoemde doelstellingen inderdaad gehaald zijn en/of de inschrijver zich inderdaad inzet om de genoemde intenties waar te maken.

Dit heeft soms tot gevolg dat inschrijvers aan wie de opdracht niet gegund is (omdat zij slechter scoorden op dit criterium) met lede ogen moeten aanzien dat de opdracht gegund is aan een opdrachtnemer die er vervolgens niets van in de praktijk brengt. Dit voelt oneerlijk en niet transparant. Opdrachtgevers zijn zich hier niet altijd van bewust, of kiezen ervoor om een oogje toe te knijpen om te voorkomen dat een nieuwe aanbesteding opgestart moet worden (de inschrijver kan namelijk niet aan zijn inschrijving voldoen).

Tips..

1. Verwoord in het gunningcriterium dat de aangeleverde input na gunning in een bepaalde frequentie geëvalueerd zal worden en hoe die evaluatie eruit zal zien. Vermeld ook dat dit een contractuele voorwaarde is in de nieuwe overeenkomst en neem die op in de concept- (raam)overeenkomst.
2. Bespreek na gunning met elkaar de voorwaarden, eisen en wensen zoals verwoord in de aanbestedingsdocumentatie. Concretiseer ze, controleer de haalbaarheid en maak afspraken. Wees transparant en open, zodat er synergie kan ontstaan.
3. De inschrijving, inclusief het akkoord op de eisen en de input op de gunning-criteria is onderdeel van het contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat betekent dat het al dan niet nakomen van beloftes uit die inschrijving ook juridische gevolgen heeft. Bespreek dit met elkaar en wees transparant over hoe je als opdrachtgever omgaat met afwijkingen.
4. Deel met elkaar wat de strategische doelen van ieders organisatie zijn op het gebied van sociaal beleid, duurzaamheid en/of social return, zoek de overeenkomsten en zorg ervoor dat je samenwerkt aan het realiseren van die gedeelde doelstellingen. Doordat beide partijen samenwerken aan het realiseren van de eigen strategische doelen, ontstaat er intrinsieke motivatie om het onderwerp op de agenda te zetten en te houden.

B. Gunningcriteria & gunning (vervolg)

Ook komt het voor dat gunningcriteria zo zijn opgesteld dat nieuwkomers in de markt, die een vernieuwende, innovatieve en/of passende visie hebben voor de opdrachtgever, door het ontbreken van harde (ervarings)cijfers minder kans maken op de opdracht. Daarmee kan het zijn dat een kans op innovatie en vernieuwing (onbedoeld) blijft liggen.

Tips..

1. Wees je bij het opstellen van de gunningcriteria bewust van wat de gevolgen zijn voor nieuwkomers in de markt, en voor de innovatie en vernieuwing die zij meebrengen in de uitvoering van het contract. Weeg dat zorgvuldig af.

Het uitbesteden van diensten moet voor alle betrokkenen een positieve uitkomst hebben. De opdrachtgever krijgt waar voor zijn geld, de opdrachtnemer realiseert een gezond rendement en de medewerkers van opdrachtnemer worden gewaardeerd voor hun vakmanschap. Een dergelijke succesvolle uitbesteding is het resultaat van verantwoordelijk marktgedrag.

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag stelt zich tot doel om dit gedrag te stimuleren en zo een continue impuls te geven aan verbetering van het uitbestedings- en inleenbeleid in Nederland. De Code doet daartoe een moreel appèl op opdrachtgevers, opdrachtnemers, inleners, vakbonden en intermediairs. Elk van deze partij en heeft een rol in het sociaal verantwoord en met respect voor kwaliteit uitzetten, aannemen en uitvoeren van opdrachten.

Onze doelstelling is het stimuleren van eerlijke concurrentie met goede voorwaarden voor de mensen op de werkvloer en goede resultaten voor de opdrachtgever. Hierbij past het gunnen van opdrachten aan de dienstverlener met de beste prijs-kwaliteitverhouding, zonder onbedoelde nadruk op prijs. Met 'kwaliteit' wordt dan zowel de kwaliteit van de dienstverlening bedoeld, als de kwaliteit van het werkgeverschap voor de werknemers.

code verantwoordelijk marktgedrag