

Visiedocument

Outsourcing: het uitbesteden van uw huishoudelijke of schoonmaakdienst





Steeds meer zorginstellingen hebben te maken met bezuinigingen en krappere budgetten. Dat verhoogt voor hen de noodzaak om zich meer te richten op hun kernactiviteit: het verlenen van zorg. Het gevolg is dat zij ondersteunende activiteiten, bijvoorbeeld de eigen huishoudelijke of schoonmaakdienst, anders moeten gaan inrichten. Met een flexibel personeelsbestand kunnen zij zich beter aanpassen aan de sterk veranderende marktomstandigheden. Outsourcing, oftewel het in zijn geheel of gedeeltelijk uitbesteden van de schoonmaakactiviteiten aan Gom ZorgSupport, kan een uitstekende oplossing zijn.

In dit document geven we onze visie op het proces van outsourcing. Hoe pak je zo'n traject aan? Wat zijn de voordelen? Wat is de ideale werkwijze? In welke fases is het traject in te delen? Wat zijn de valkuilen en wat de succesfactoren?

Ingrijpend traject

Outsourcing is een ingrijpend traject. Gom ZorgSupport, en ook ons moederbedrijf Facilicom, heeft veel ervaring met outsourcingtrajecten en met het overnemen van medewerkers. We weten dan ook als geen ander dat een outsourcingtraject zorgvuldig en in nauwe samenwerking met de instelling doorlopen moet worden. Outsourcing betekent voor beide organisaties een commitment om een meerjarig partnership aan te gaan. Een ruime tijdsinvestering en een intensieve samenwerking bij de overgang

van medewerkers zijn essentieel voor een soepel verloop van zo'n omvangrijk traject. Het doel is kristalhelder: het realiseren van voordeel voor alle partijen. Zowel de instelling, de betrokken medewerkers als Gom ZorgSupport moeten uiteindelijk tevreden zijn met de nieuwe situatie.

Wat Gom ZorgSupport hierin kan betekenen? We kunnen de risico's inschatten en aan de hand daarvan de voorwaarden voor de te sluiten outsourcing-overeenkomst optimaliseren. Daarnaast kunnen we financiële doorrekeningen maken, meeonderhandelen en het convenant of de sociale paragraaf checken en goedkeuren. Verder kunnen we de nieuwe Gom ZorgSupport-medewerkers opvangen, begeleiden en ervoor zorgen dat zij zich thuis voelen.

De voordelen

Als een zorginstelling haar schoonmaakactiviteiten aan Gom ZorgSupport uitbesteedt, zijn er op vijf vlakken grote voordelen te behalen:

- **Flexibiliteit**

Het is onzeker hoe de zorg – en dan met name de vraag naar intramurale zorg – zich gaat ontwikkelen. Hoe flexibeler het personeelsbestand hoe beter de instelling met de veranderingen kan meebewegen.

- **Focus**

Er ontstaat meer focus op de kernactiviteiten van de instelling omdat er geen – of veel minder – managementaandacht nodig is op het schoonmaakvlak. Zeker in deze tijd van verandering is het belangrijk zich te kunnen richten op het kernproces: de zorg voor patiënten en cliënten.

- **Kwaliteit**

Door het schoonmaakwerk over te laten aan een specialistisch schoonmaakbedrijf dat werkt met de nieuwste materialen en middelen, met geschoolde medewerkers en onder professionele leiding en controle, krijgt de kwaliteit van het schoonmaakwerk een impuls.

- **Professionaliteit**

Als er nu al sprake is van een gedeeltelijke uitbesteding en een eigen dienst, zal de professionaliteit bij volledige uitbesteding nog verder verbeteren. Er ontstaat dan één schoonmaakteam en één uniforme schoonmaakorganisatie. Hierdoor is het mogelijk werkzaamheden flexibeler en efficiënter te plannen, er ontstaat continuïteit in de schoonmaak.

- **Financieel**

De ervaring leert dat een schoonmaakbedrijf, door de hogere productienormen en een efficiëntere bedrijfsvoering minder uren nodig heeft om hetzelfde – maar vaak een beter – resultaat te behalen, dan een eigen dienst. Dit levert voor de instelling een aanzienlijke kostenbesparing op. Om deze besparing inzichtelijk te maken, heeft Gom ZorgSupport de digitale rekentool SaveR ontwikkeld. Instellingen in de ouderenzorg en de gehandicaptenzorg krijgen door het invoeren van een beperkt aantal variabelen een betrouwbare indicatie van het besparingspotentieel dat uitbesteden kan opleveren.

Nieuwe toekomst, nieuwe kansen

Het grootste risico bij het outsourcingproces is dat er onrust ontstaat bij de over te nemen medewerkers. Het kan voorkomen dat medewerkers zich uit onvrede ziek melden, een andere werkgever zoeken of hun werk laten versloffen. Gom ZorgSupport weet uit ervaring dat als het proces zorgvuldig wordt doorlopen, de overgang van de medewerkers makkelijk(er) verloopt. We zorgen ervoor dat de overgenomen medewerkers zich welkom voelen en een nieuwe toekomst met nieuwe kansen tegemoet gaan binnen onze organisatie.

Bespreekpunten vooraf

Voor een goede onderbouwing van de beslissing over het wel of niet uitbesteden, is het gezamenlijk opstellen van een business case de aangewezen route. We hebben hiermee uitgebreide ervaring opgedaan bij diverse instellingen. Maar voordat we de business case voor de besluitvorming opstellen, moeten we eerst een aantal andere zaken bespreken.

- **Boventallige medewerkers**

De praktijk leert dat er, wanneer Gom ZorgSupport de schoonmaakdienst heeft overgenomen, meestal sprake is van boventallige uren. Dit komt enerzijds omdat Gom ZorgSupport hogere productienormen hanteert en anderzijds omdat de eigen-dienstmedewerkers veelal ook andere taken dan alleen schoonmaak uitvoeren. We spreken daarom vooraf af hoe we omgaan met boventallige uren. Ons uitgangspunt is dat de zorginstelling eerst zelf naar een oplossing zoekt, voordat we tot outsourcing kunnen overgaan. Uiteraard kan Gom ZorgSupport hierbij ondersteunen vanuit ervaringen bij voorgaande projecten.

- **Meerjarige verbintenis**

Bij outsourcing gaan beide partijen een structurele samenwerking aan. Dat betekent onder andere een meerjarige verbintenis vanaf het moment van outsourcing.

- **Werkgelegenheid behouden**

Om de werkgelegenheid van de over te nemen medewerkers ook in de toekomst te behouden, maken we afspraken met de instelling over de minimale omvang van de schoonmaakwerkzaamheden. Dit voorkomt dat het schoonmaakbudget jaarlijks te veel wordt ingekrompen en er op termijn geen werk meer is voor de overgenomen medewerkers.

- **Richtlijn**

Het komt geregeld voor dat medewerkers van de eigen dienst voor een deel andere werkzaamheden verrichten dan schoonmaak. Voor de eventueel over te nemen medewerkers hanteren we de richtlijn dat zeventig procent van de werkzaamheden van de medewerker schoonmaakgerelateerd moet zijn. We kijken samen met de zorginstelling welke werkzaamheden de medewerkers uitvoeren en of zij voor overname van Gom ZorgSupport in aanmerking komen.

- **Under managementperiode**

Uit onze praktijk blijkt dat het inbouwen van een under managementperiode, voorafgaand aan complete outsourcing, voor een soepeler overgang zorgt. In die periode zorgt Gom ZorgSupport voor revitalisering van de eigen dienst waarbij we de medewerkers van de eigen dienst opleiden en leren werken volgens de normen en methodieken van Gom ZorgSupport.

- **Rechten handhaven**

Als er sprake is van verschil in arbeidsvoorwaarden (suppletie) maken we gezamenlijk afspraken over de mogelijke overgang naar een andere schoonmaakleverancier. Het is belangrijk dat de rechten van de medewerkers – ook bij een mogelijke opvolger – gehandhaafd blijven.



Mocht het niet lukken om over de bespreekpunten afspraken te maken, voordat er een business case wordt opgesteld, dan zoeken we naar alternatieven. Een alternatief kan dan zijn om de medewerkers van de eigen dienst toch al – al dan niet tijdelijk – onder management van Gom ZorgSupport te plaatsen. De ervaring leert dat bij een onder managementconstructie nog substantiële efficiencyvoordelen voor de zorginstelling te behalen zijn.

Business case

Is er over de bespreekpunten overeenstemming, dan stellen we gezamenlijk een complete business case op. Hierdoor ontstaat er over en weer helderheid over de verwachtingen van outsourcing. Welke kosten en opbrengsten kunnen we verwachten? Wat zijn de personele consequenties en wat is het beoogde resultaat? De ondernemingsraad en de cliëntenraad van de zorginstelling betrekken we nadrukkelijk bij het opstellen van het businessplan.

Om te bepalen of er sprake kan zijn van overgang van onderneming kijken we naar de juridische kaders. De bepalingen in het Burgerlijk Wetboek over Overgang van Onderneming zijn hierbij het uitgangspunt. Samen met de HR-manager onderzoeken we de mogelijkheden voor uitbesteding en overname van een gedeelte van het personeelsbestand. Werken de medewerkers vast op een locatie? Hoe ziet hun overeenkomst eruit? Werken zij voor de totale organisatie of voor een gedeelte daarvan? We zoeken antwoorden op dergelijke vragen.

Projectteams

Gom ZorgSupport werkt met twee projectteams aan de business case: een operationeel projectteam en een projectteam personeel.

Operationeel projectteam

Het operationeel projectteam bestaat uit een vertegenwoordiging van ons lijnmanagement en van onze afdeling Kwaliteitszorg & Innovatie. Dit team brengt samen met het operationeel of facilitair management van de zorginstelling in kaart welke werkzaamheden de huidige organisatie op dit moment uitvoert en wat de wensen zijn voor de toekomst. Onze ervaring is dat een eigen schoonmaakteam vaak ook andere werkzaamheden uitvoert zoals bedden opmaken, strijken of boodschappen doen. Om te zorgen dat de dienstverlening na overgang naar Gom ZorgSupport ongestoord kan doorgaan en om een juiste calculatie te kunnen maken, moet duidelijk zijn wat er precies van hen wordt verwacht. We bepalen hoeveel uur per week Gom ZorgSupport in de nieuwe situatie nodig heeft om alle werkzaamheden uit te voeren. Bij die calculatie houden we rekening met een productiviteitsvermindering van tien procent voor de medewerkers tussen de 55-60 jaar en een vermindering van vijftien procent voor de medewerkers van zestig jaar en ouder.

De wekelijkse ureninzet van alle huidige medewerkers met een vast dienstverband minus de benodigde wekelijkse ureninzet van Gom ZorgSupport (zoals hierboven omschreven) geeft het aantal boventallige uren per week weer. Daaruit is het aantal boventallige medewerkers af te leiden.



Projectteam personeel

Het projectteam personeel brengt alle personele gegevens in kaart. Gom ZorgSupport stelt een HR-manager ter beschikking die gespecialiseerd is op het gebied van overnames. Hij of zij neemt in dit traject het voortouw en ondersteunt de zorginstelling desgewenst bij gesprekken met de OR, de vakbond of de cliëntenraad. Daarnaast analyseren we de arbeidsvoorwaarden, de functieprofielen, de opleidingen, het ziekteverzuim, de afspraken over pensioenregelingen en maken we cao-vergelijkingen.

Suppletie

In de business case maken we ook een suppletieberekening. We kijken naar het verschil tussen de arbeidsvoorwaarden waar de medewerkers recht op hebben bij de zorginstelling en de arbeidsvoorwaarden die gelden binnen de schoonmaakbranche. Het uitgangspunt is dat de medewerkers van de eigen dienst er financieel niet op achteruit gaan. Gom ZorgSupport neemt daarom de medewerkers in dienst op basis van hun huidige arbeidsvoorwaarden waarbij we afspraken maken met de zorginstelling over de verrekening van de meerkosten (suppletie) ten opzichte van de cao Schoonmaak. De over te nemen medewerkers treden in beginsel met behoud van alle rechten en plichten in dienst bij Gom ZorgSupport, conform de bepalingen in het Burgerlijk Wetboek inzake Overgang van Onderneming.

Boventalligheid

Over hoe we omgaan met boventallige fte's is reeds voor het business case-stadium gesproken. Mocht de zorginstelling geen

mogelijkheden hebben voor vervangend werk, dan kijken we of de medewerkers wellicht bij (andere) locaties van Gom ZorgSupport aan de slag kunnen. Gezien alle inkrimpingen in de zorgsector zijn deze mogelijkheden bij beide organisaties vaak beperkt. Een sociaal plan of individuele regelingen kunnen tot een aanvaardbare oplossing leiden. Pas nadat er met de overtollige medewerkers een oplossing is gevonden, kunnen de overige medewerkers in dienst treden bij Gom ZorgSupport.

Implementatie

Als de business case een positief resultaat oplevert voor beide partijen, stellen we gezamenlijk een implementatieplan op. Dit plan bevat onder andere een gedetailleerd tijdsplan tot het moment van de feitelijke overname van de medewerkers en de werkzaamheden.

Tijdens de implementatieperiode vinden onder andere de volgende activiteiten plaats:

- Opstellen overeenkomst tussen zorginstelling en Gom ZorgSupport.
- Persoonlijk informeren van de over te nemen medewerkers.
- Opstellen nieuwe arbeidsovereenkomsten.
- Op de hoogte stellen van overig personeel van de zorginstelling en cliënten.
- Opstellen van het te hanteren schoonmaakprogramma.
- Bestellen nieuwe materialen en middelen.
- Verdelen van schoonmaaktaken onder het schoonmaakteam.

Communicatie

Een goed outsourcingproces valt of staat met adequate communicatie. De juiste boodschap moet op de juiste momenten naar de juiste doelgroep. Daarom is communicatie altijd een apart onderwerp in het implementatieplan.

Zodra we met de instelling beginnen aan de business case worden de medewerkers van de zorginstelling, de ondernemingsraad en de cliëntenraad geïnformeerd over de intentie om over te gaan tot outsourcing. Het is belangrijk daarbij te benadrukken dat dit proces in nauw overleg met de OR (en eventueel vakbonden) en de cliëntenraad zal plaatsvinden. Een zorgvuldige interne communicatie, inclusief helder tijdsplan, voorkomt veel 'ruis' en onzekerheid bij de medewerkers.

Na goedkeuring van de business case en een positief advies van de OR begint de persoonlijke communicatie met de betrokken medewerkers:

- De zorginstelling informeert de betrokken medewerkers in een persoonlijk gesprek over de overname door Gom ZorgSupport en de consequenties die deze overgang heeft. De leidinggevenden en personeelsmanagers van Gom ZorgSupport kunnen hierbij ondersteunen. Het is belangrijk dat de medewerkers zien dat het overnameproces zorgvuldig is voorbereid om de overgang probleemloos te laten verlopen.
- De medewerkers krijgen vervolgens een persoonlijk kennismakingsgesprek met de leidinggevende van Gom ZorgSupport. Hierbij horen de medewerkers (nogmaals) wat er voor hen verandert na de overgang naar Gom ZorgSupport en bij wie ze in het vervolg terecht kunnen met vragen. Dat is niet meer hun oude (vertrouwde) leidinggevende van de instelling.
- We houden een centrale kick-off bijeenkomst, waarbij de medewerkers hun nieuwe arbeidsovereenkomst en hun nieuwe bedrijfskleding ontvangen. We beginnen direct met de instructie en opleiding van de medewerkers. Het moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn dat zij vanaf de datum van de formele overname bij Gom ZorgSupport horen.
- Niet alleen met de direct betrokken medewerkers moet worden gecommuniceerd over het uitbesteden van de schoonmaak, maar ook de overige medewerkers van de instelling moeten goed worden geïnformeerd over de gevolgen van de uitbesteding.

Valkuilen en Succesfactoren

- Begin tijdig aan het overnametraject, het zorgvuldig doorlopen van alle fases van uitbesteding kost nu eenmaal veel tijd.
- Geef aandacht aan de mens, een positieve en duidelijke grondhouding van de zorginstelling levert een positieve beleving op bij de medewerkers. Natuurlijk is het een onzekere periode voor de betrokken medewerkers, maar een overgang naar een nieuwe organisatie levert ook nieuwe kansen en uitdagingen op.
- Wees open en eerlijk in de communicatie. De arbeidsvoorwaarden blijven gelijkwaardig maar de taken en verantwoordelijkheden kunnen anders worden. Geef het toe als bepaalde aspecten nog niet helder zijn. Betrek de medewerkers zo spoedig mogelijk bij het outsourcingproces.
- Een goede samenwerking tussen zorginstelling en Gom ZorgSupport is essentieel. Zorg voor voldoende capaciteit en beschikbaarheid van de key-functionarissen van beide partijen. Een goede informatie-uitwisseling versnelt het proces aanmerkelijk. Leg afspraken en uitgangspunten helder vast.
- Maak als zorginstelling gebruik van de ervaring die Gom ZorgSupport in vergelijkbare trajecten heeft opgedaan.
- Laat de medewerkers na de overname los en vertrouwen hen toe aan Gom ZorgSupport. De zorginstelling moet de medewerkers stimuleren er vertrouwen in te hebben dat zij bij Gom ZorgSupport in goede handen zijn en dat zij met respect behandeld worden.

Juli 2015

**Voor meer informatie kunt u contact opnemen met
Gom ZorgSupport via telefoon 010-2981463**





Postbus 144
3100 AC Rotterdam
Karel Doormanweg 4
3115 JD Rotterdam
tel. (010) 298 11 44
fax (010) 298 12 74
info@gom.nl
www.gom.nl

Schoonhouden
Specialistische Reiniging
ZorgSupport
Food
Hospitality
Retail

Onderdeel van Facilicom

Bedrijven van Facilicom

Facilicom Facility Solutions
Trigion Beveiliging
Gom Schoonhouden
Prorest Catering
Breijer Bouw en Installatie
Tapwacht Service en Techniek

