

## Or en uitbesteden in de zorg

# Actieve, positief-kritische

*Het moet sneller, beter en goedkoper in de zorg. Marktwerking en commercialisering dwingen zorginstellingen tot een efficiëncyslag: keukens, schoonmaak en andere facilitaire dienstverlening worden uitbesteed. De gevolgen voor de medewerkers krijgen vaak te laat aandacht. Jammer, want een succesvolle uitbesteding is mede afhankelijk van de acceptatie van de medewerkers.*

Door Gert van Dongen

- **Waarom en wat uitbesteden?**
- **Elk voordeel heeft z'n nadeel**
- **Tips voor bestuurder en or**

**A**an de basis van uitbesteden staat een keuzevraagstuk: zelf doen of inhuren. Kostenbesparing en kwaliteitsverbetering zijn belangrijke oogmerken. Uitbesteden kan op veel verschillende manieren. Zeker is in elk geval dat outsourcing voor onzekerheid zorgt onder de medewerkers. Gelijke arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid zijn belangrijke voorwaarden bij de acceptatie van uitbesteding. Toch hebben veel medewerkers bij outsourcing het gevoel dat hun jarenlange inzet en trouw niet wordt gewaardeerd. Ook een ander gevaar dreigt. De expertise wordt uitbesteed. De eerste drie jaar is de kennis en kunde over de inhoud van de contracten met aanbieders nog in huis, maar wat gebeurt er daarna? Er kan op termijn een gevoel van machteloosheid ontstaan als externen bepalen wat wel en niet mogelijk is. De ontevredenheid groeit en men raakt de regie over de externe leverancier kwijt.

### Rol or

De zorg in Nederland kenmerkt zich volgens velen door een verstikkende bureaucratie, personeelstekorten en een inefficiënt inkoopbeleid. Als stichting mag men officieel geen winstoogmerk hebben. Om ondernemerschap te realiseren willen veel specialisten af van de stichtingsvorm. De verwachting is dat op korte termijn een

kwart van de zorg is uitbesteed aan ondernemingen met winstoogmerk. Zelfs de patiëntenorganisatie NPCF ziet voordelen in de nieuwe ontwikkelingen: het komt de efficiëntie ten goede en dat is voordelig voor de patiënt.

De indruk is dat we pas aan het begin staan. Zorginstellingen sluiten grote contracten met aanbieders over voeding, veiligheid, groenvoorziening en zorgondersteuning. CSG, een adviesbureau voor facilitaire dienstverlening, beweert dat het personeel dat overstapt naar de nieuwe werkgever, daar in de meeste gevallen naar volle tevredenheid voor langere tijd blijft. De vraag is hoe de or goed in evenwicht tussen organisatiebelang en medewerkerbelang het outsourcingvraagstuk moet aanpakken. Uitbesteden is adviesplichtig. In de adviesaanvraag moet staan wat de gevolgen zijn voor het personeel. Daarnaast vallen outsourcingactiviteiten onder de werkingssfeer van de Wet Overgang Ondernemingen. In deze wet is geregeld welke rechten uit de arbeidsovereenkomst overgaan op de nieuwe werkgever. Totdat partijen overeenstemming hebben over een nieuwe cao, blijft voor iedere werknemer de oude regeling van kracht, met uitzondering van pensioenregelingen. Echter, om als or goed de arbeidsvoorwaar-



*De or van Medisch Centrum Rijnmond Zuid heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met uitbestedingsprocedures. Het heeft ertoe geleid dat hij een spoorboekje heeft ontwikkeld met afspraken voor bestuur, or en vakbond.*

# rol voor medezeggenschap

## Varianten van uitbesteden

Regie: in opdracht uitvoeren van werk gespecificeerd door opdrachtgever.

Partiële uitbesteding: opsplitsen van de taken, coördinatie blijft bij opdrachtgever.

Integrale uitbesteding: gehele uitvoering in handen van leverancier.

Capaciteitsuitbesteding: afstemmen en betrekken benodigde capaciteit door middel van uitbesteden.

Joint venture: langdurige samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en meerwaarde.

Main contracting: combineren van verschillende producten in integraal contract waarbij leverancier risico draagt over resultaten.

delijke zaken te behartigen, heeft men meestal ondersteuning nodig om tot afspraken te komen over een sociaal plan, al dan niet in samenwerking met de vakbonden. Met alleen de WOR in de hand kom je er niet. Eindeloos gebakkelei over begrippen als tijdig en volledig en gevolgen voor het personeel, leiden tot procedurele ruzies en onvrede bij zowel de bestuurder als de or. Hoe kan het wel?

## Praktijkvoorbeeld

Marijke Gommans, or-voorzitter van het Medisch Centrum Rijnmond Zuid in Rotterdam, is van mening dat vanuit het oogpunt van een goed medewerkersbeleid, de or zo vroeg mogelijk betrokken moet worden. 'Als or hebben we hier veel ervaring mee. Uitbesteden van keukenwerk, veiligheid, schoonmaak, logistiek en administratie zijn reeds aan de orde geweest. De or heeft zelfs een beslissende rol gespeeld bij het niet laten doorgaan van uitbesteding van de keukenvoorziening. De wettelijke arbeidsvoorwaardelijke rechten van het personeel waren door de zendende en ontvangende partij volledig onderschat. De uitbestedingen hebben ons ertoe gebracht het heft in eigen hand te nemen. We hebben het initiatief genomen om samen met de directie en het management een spoorboekje te ontwikkelen, waarin de stappen in het proces zijn vastgelegd en de

rol van vakbonden, or en management in elke fase is opgenomen. Nu zijn deze afspraken leidend ten aanzien van outsourcingstrategieën. We kijken niet alleen naar wettelijke bepalingen, maar ook naar de zorgvuldigheid van het proces, de kwalitatieve en kwantitatieve meerwaarde en een goed sociaal plan.'

Directeur Paul Smits is van mening dat alles wat niet tot de zorgtaken behoort, kan worden uitbesteed. 'Haal het beste wat er te koop is. Een eigen dienst verzelfstandigen lijkt mooi, maar levert te weinig echte vernieuwing op. We mogen best ambitieus zijn. Ook ten aanzien van winstgevendheid is er veel koudwatervrees. Ik ben ervan overtuigd dat externe investeerders ook hun focus richten op medewerkers en daarin willen investeren. Bovendien gaat het bij mij in de eerste plaats om kwaliteit en vernieuwing. Dat het goedkoper is, is mooi meegenomen.'

Met betrekking tot de medezeggenschap laat hij weten dat de or een probleem heeft. Enerzijds heeft de medezeggenschap een stimulerende rol om als ziekenhuis aan hoge kwaliteitsstandaarden te voldoen, anderzijds moet men opkomen voor de personeelsbelangen. 'De or doet er goed aan zijn afwegingen helder te maken en wat mij betreft te gaan voor het personeel. Vertrekkend personeel is niet vogelvrij, maar heeft bij nieuwe werkgevers gewoon weer medezeggenschapsrechten.'

## Aanbevelingen

Or's in de zorg krijgen de komende jaren meer en meer te maken met uitbesteden, in allerlei varianten. Een aantal tips voor zowel werkgevers als or om het spel beter te spelen en de knikkers de goede kant op te laten rollen.

### Tips voor werkgever

- Neem medezeggenschap uitermate serieus.
- Schat een realistische doorlooptijd in.
- Betrek or en vakbonden in een vroeg stadium.
- Stel van tevoren de onderhandelingskaders vast.

### Tips voor or

- Wat ziet de or als kerntaak van onze instelling? Ga daarover het debat aan met de bestuurder.
- Stel criteria vast op grond waarvan je de uitbesteding gaat beoordelen:
  - Kiest de or voor medewerkerbelang of organisatiebelang?
  - Sterkten/zwakten-onderbouwing.
  - Compleetheit van argumenten (kostenvergelijk, btw-gevolgen)
- Probeer met de bestuurder een overeenkomst of stappenplan op te stellen met beslismomenten en rol voor de or in het traject. Dit voorkomt discussies over procedures.
- Adviseer tijdig een rechtspositievergelijking te laten maken om harmonisatie van arbeidsvoorwaarden te realiseren.
- Overleg met bonden over taakafbakening.
  - Or: nadruk op inhoudelijk advies en voorstellen medewerkersbeleid.
  - Vakbonden: kaders sociaal plan en cao-vergelijk.

Tot slot, bij een goed medewerkersbeleid is outsourcen verdedigbaar als dit niet alleen op korte termijn, maar zelfs structureel een besparing oplevert en de kwaliteit kan worden verbeterd. Echter, wie bepaalt dat? De spuitjesgeur in een verpleeghuis zou door de bewoner gezien kunnen worden als de ultieme maatstaf voor kwaliteitsbeleving. Het laatste woord is hierover nog niet gezegd. ←

**Gert van Dongen** is trainer/adviseur voor ondernemingsraden en heeft onderzoek gedaan naar het functioneren van ziekenhuisondernemingsraden.

E-mail: [g.vandongen@talentsupport.nl](mailto:g.vandongen@talentsupport.nl)



## Workshop

Op 5 juni en 2 december houdt Kluwer in samenwerking met Gert van Dongen de workshop Or & uitbesteden in de zorg. Meer informatie: [www.kluwershop.nl/details.asp?pr=12367](http://www.kluwershop.nl/details.asp?pr=12367)