

# Durven veranderen

**Vooruitgang is pas mogelijk door de vast verankerde gewoonten in vraag te stellen en durven te veranderen. Dat was precies de basis voor dit opmerkelijke project, dat drie decennia lang outsourcen van de schoonmaakdiensten voor het UZA in vraag stelde en op zoek ging naar een formule die voordeliger moest uitvallen en tevens een betere service moest verzekeren.**

■ Eduard CODDÉ

In 2007 ontstond vanuit het auditcomité van het UZA de vraag naar een grondige analyse van de schoonmaakdiensten en dit m.b.t. het btw-aspect. De reële jaarkost voor de schoonmaak bedroeg dat jaar 4,24 miljoen euro inclusief btw. Gezien ziekenhuizen de btw niet kunnen recupereren, ging het btw-aandeel - 735 000 euro - verloren. Het aandeel van de loonskosten op de totale waarde van het contract is ongeveer 88%. Voor Sylvie Vercammen, die in april 2008 haar functie van Directeur Facilitaire Dienst opnam, werd het een grote uitdaging.

#### Analytische fase

Bij het opzetten van de case werd voor eerst een stuurgroep samengesteld. Buiten het UZA werd maximaal aan benchmarking gedaan met collega's in vergelijkbare instellingen in Brussel, Leuven, enz.

“Belangrijk bij het uitvoeren van de analyse was dat er zonder vooroordelen en met een zo breed mogelijke kijk op de zaken werd gewerkt” beklemtoont Sylvie Vercammen. “Daarom werden ook alle mogelijke alternatieve formules onderzocht”.

Mogelijke alternatieven waren een joint venture met een externe partij of de oprichting van een vzw, een coöperatieve of een kostdelende vereniging. In alle gevallen werd men geconfronteerd met de wet op de overheidsopdrachten en bleek dat de realiseerbare besparing ruim achterbleef op wat mogelijk zou zijn via insourcen.

#### Insourcen i.p.v. outsourcen

Voor de onontbeerlijke calculatie van de te voorziene personeelsbezetting werd tijdens het studieproces beroep gedaan op Advibel schoonmaakconsulting. Dit bureau berekende de noodzakelijke bezetting per dienst en per type lokalen, zoals spoed, OK, intensieve zorgen, consultatieruimten, kantoren. Verder stelden zij de werkmappen op voor elke schoonmaakpost.

Insourcen onder arbeidersstatuten bleek na grondige studie en calculatie de meest gunstige keuze. Er werd een dialoog met de vakorganisaties opgestart om tot een intern voorakkoord te komen alvorens definitief over te gaan tot insourcen. Het akkoord werd snel bereikt omdat de vakorganisaties de voorkeur gaven aan eigen UZA-medewerkers.



Sylvie Vercammen, Directeur Facilitaire Dienst UZA, begeleidde de volledige omschakeling van outsourcen naar insourcen.

De schoonmaak bedient een totale oppervlakte van ongeveer 100.000 m<sup>2</sup> verspreid over acht gebouwen. De inventaris telt meer dan 4.000 schoon te maken ruimten. Elke UZA-medewerker is een interne klant van de schoonmaak: artsen, verpleegkundigen, de administratieve diensten, enz. Daarnaast zijn er de externe klanten: gehospitaliseerde patiënten, patiënten die op consultatie komen en bezoekers.

### FM en PZ

Als streefdatum voor de opstart werd 1 oktober 2009 geformuleerd, slechts 9 maanden na de definitieve 'GO' voor insourcen, gezien de verwachte besparingen in de orde grootte van 500.000 euro werden berekend.

De keuze voor insourcen van de schoonmaakdienst bracht een aanzienlijke extra werkbelasting teweeg voor zowel de facilitaire dienst als de personeelsdienst. De rekrutering van nieuwe schoonmakers en teamleiders evenals de opvolging van alle personeelszaken werd een gedeelde taak voor personeelsdienst en facilitaire dienst. De rekrutering blijft overigens een continu gegeven waaraan de facilitaire dienst meewerkt.

Alle werkmethodes en procedures wer-

den van nul aangemaakt. Voor elke nieuwe werkpost moest door de interne dienst voor preventie een risicoanalyse worden uitgevoerd en voor elk risico moest een oplossing worden gezocht.

Het arbeidersstatuut werd opnieuw ingevoerd, waardoor het softwarepakket voor de berekening van de lonen moest worden aangepast.

Dagelijks zijn ongeveer 130 schoonmaakmedewerkers in de weer voor een proper ziekenhuis. De schoonmaakploeg is een multiculturele afdeling met verschillende omgangsvormen en gewoontes naast elkaar aanwezig zijn.

Naast de aanwerving van personeel moest geïnvesteerd worden in toestellen, machines, werkkleding voor de schoonmaakploegen en werd een contract onderhandeld voor de verbruiksgoederen. Alle machines, werkwagens, toebehoren en verbruiksgoederen werden getest alvorens tot aankoop over te gaan. Elke aankoop werd beslist in overleg met ziekenhuishygiëne en volgde de Wet op de Overheidsopdrachten.

### Kwaliteitsaudit

In juni 2008 werd een externe VSR-audit uitgevoerd met als doel het in kaart brengen van de 'As Is' situatie voor de opstart van de schoonmaak in eigen beheer (de nulmeting). Na zes maanden eigen schoonmaak werd opnieuw een externe VSR-audit uitgevoerd. Uit het resultaat blijkt dat het UZA een properder ziekenhuis is geworden.

"Een groot voordeel zijn de directe lijnen met het schoonmaakpersoneel en een grotere betrokkenheid bij de job" stelt Sylvie Vercammen vast. Het opvolgen en traceren van klachten gebeurt volledig in eigen beheer door de facilitaire dienst. Een belangrijke taak ligt bij de teamleiders. Controle op de werkvloer is essentieel om de nagestreefde kwaliteit ook te realiseren.

Het insourcen van de schoonmaakdienst voor het hele UZA vaart tegen de markt-tendens naar outsourcen in en heeft ook andere ziekenhuizen aan het denken gezet. ■

## Sterke punten van het project

De prognose van 500 000 euro besparing die aanleiding was tot het starten van het insourcingproces van de schoonmaak wordt ruimschoots overtroffen. De actuele besparing voor de periode 1 oktober 2009 tot 1 oktober 2010 bedraagt meer dan 1 miljoen euro.

De totale investeringskosten die gemaakt werden bedragen 251.000 euro en werden op minder dan een jaar terugverdiend.

De jaarlijkse werkingskosten bedragen ca. 4% van de totale jaarlijkse kost, zijnde ongeveer 34.000 euro en zijn dus verwaar-

loosbaar op de jaarlijkse totale kost.

De insourcing van de schoonmaak is een besparingsproject dat de kwaliteit van de interne dienstverlening heeft verbeterd. Een externe VSR-audit toont zes maand na de definitieve start van het eigen schoonmaakteam aan dat het UZA een properder ziekenhuis is geworden. Uit cijfers van ziekenhuishygiëne blijkt dat het risico op besmettingen met de beruchte 'ziekenhuisbacterie' is gedaald. Als werkgever stelt het UZA ongeveer 142 nieuwe laaggeschoolde arbeiders tewerk.

## Bedrijfsportret

Het Universitair Ziekenhuis Antwerpen (UZA) telt 38 hooggespecialiseerde medische diensten, 573 erkende bedden en jaarlijks worden ongeveer 25.000 mensen opgenomen. Daarenboven komen er elk jaar meer dan 530.000 patiënten op raadpleging. Voor de werking is er een team van 2.700 medewerkers.

De facilitaire dienst omvat naast schoonmaak, catering en linnen ook de aan-

koopdienst, het magazijn, de logistiek en milieu. Het UZA is nauw verbonden met de Universiteit Antwerpen, wat resulteert in een voortdurende uitwisseling van kennis en ervaring. Het is overigens ontstaan vanuit de oprichting van de Faculteit Geneeskunde aan het RUCA in 1965. Het duurde echter tot 1971 vooraleer er naast het aanbod kandidaturen ook een universitair ziekenhuis werd opgericht.

Het eigen schoonmaakteam wint de strijd tegen de geduchte ziekenhuisbacterie.



Foto: F. De Wilt