

Werk niet uitbesteden, maar ergens anders gaan doen

# OUTPLACEN OF: INSOURCEND OUTSOURCEN

De golfbeweging van outsourcen en insourcen heeft de facilitaire wereld behoorlijk in zijn greep. Organisaties vragen zich keer op keer af wanneer iets core-business is, wanneer het beter is om uit te besteden of juist niet. Ook rijst de vraag steeds opnieuw of uitbesteden per definitie voordeliger is. Daarnaast vormt de correlatie tussen prijs en kwaliteit een interessant vraagstuk.

**DOOR** ROYAN VAN VELSE EN MART EVERS

**I**nsourcen en outsourcen, inbesteden en uitbesteden. Het zijn woorden die veel gebruikt worden. Er bestaat echter ook een andere vorm, die iets van beide heeft, terwijl het woord normaal gesproken wordt gebruikt voor personeel en niet voor services.

Het gaat dan om outplacen, of 'uitplaatsen' in een meer Nederlandstalige versie. Dit is mogelijk een nieuw woord in de logistieke en facilitaire wereld, maar de handeling zelf is dat niet. Oorspronkelijk staat het HR-begrip voor de hulp die een bedrijf biedt aan een medewerker die het niet in dienst kan houden.

In de facilitaire context komt outplacen kort samengevat neer op het zelf blijven uitvoeren van een bepaalde dienst, maar dan vanuit een andere locatie. Het lijkt op insourcend outsourcen. Die andere locatie bevindt zich in dit geval niet in het buitenland: in die situatie zou het raakvlakken hebben met offshoring.

De discussie of iets core-business is of niet, blijft lastig. Het begrip wordt immers op verschillende manieren geïnterpreteerd. In een ziekenhuis bijvoorbeeld is het beter maken van patiënten (de zogenaamde cure-functie) een core-business. Een magazijnfunctie in combinatie hiermee lijkt dat in eerste instantie niet te zijn.

De aanlevering van (medische) producten die benodigd zijn voor de patiëntenzorg heeft echter een dusdanige impact op het primaire proces, dat deze logistiek niet ver van de core-business staat. Durft het ziekenhuis deze dienst uit te besteden als daar aanleiding voor is, of houdt de instelling het liever in eigen hand?

Aan de verschillende scenario's zijn voor- en nadelen verbonden. Outsourcen betekent vaak dat de regie en de uitvoering enigszins losgelaten worden, terwijl insourcen weer andere ongemakken op kan leveren. De vraagstelling over wat de beste oplossing is, kan onder andere optreden bij het managen van een magazijn, van een keuken,

of van een reinigingsfaciliteit. Soms is outplacen dan een plausibele en acceptabele variant.

### AANLEIDINGEN VOOR OUTPLACEN

Voor de overweging om te outplacen zijn er een paar aanleidingen te noemen:

- > Wanneer de huidige locatie niet meer voldoet (de structuur is te klein, of te oud) kan het interessant zijn om deze opnieuw in te richten op een externe locatie. Dat is onder meer het geval wanneer het lastig is om een bouwvergunning te krijgen, er geen fysieke ruimte voor is, of wanneer een externe locatie vanuit economisch oogpunt interessanter is.
- > Om de logistieke en geografische bereikbaarheid te verbeteren kan het outplacen van een faciliteit de moeite lonen. Hier is sprake van wanneer de aan- en afvoerroutes van en naar de huidige locatie niet optimaal zijn.
- > Bij het gezamenlijk (met andere organisaties) uitvoeren van een bepaalde dienst ligt het soms voor de hand om dit vanuit een centraal gelegen plek te doen.

### VOORDELEN OUTPLACEN

In een aantal gevallen biedt outplacen voordelen boven outsourcen. Enkele voordelen zijn:

- > Het behoud van ervaren en loyale medewerkers. Dit kan een belangrijke en legitieme reden zijn om niet te outsourcen, alhoewel er bij uitbesteden ook sprake kan zijn van een overname van personeel.
- > Het in eigen hand willen houden van de output van de dienst. De organisatie blijft hierbij zelf verantwoordelijk voor het resultaat en heeft de mogelijkheid en de flexibiliteit om dit zelf bij te sturen.
- > Economisch kan het interessant zijn om te outplacen, zeker wanneer de analyse aantoonde dat outsourcen duurder is zonder dat daarbij een echte kwaliteitsverbetering wordt gerealiseerd.

### NADELEN OUTPLACEN

Outplacen kent ook een aantal nadelen:

- > Het vereist (facilitaire) expertise van de outplacende organisatie. De medewerkers moeten een zekere mate van deskundigheid bezitten en



Het Arnhemse Rijnstate ziekenhuis doet onderzoek naar de pro's en contra's van het outplacen van magazijndiensten.

Economisch kan het interessant zijn om te outplacen

behouden. De organisatie blijft zelf verantwoordelijk voor de output terwijl het misschien geen core-business betreft.

- > De logistiek van de externe locatie naar de hoofdlocatie(s) moet ingericht en geborgd worden. Er komt dus een extra schakel in het proces.
- > Mogelijk moet er geïnvesteerd worden.
- > Outplacen is geen garantie voor draagvlak onder het personeel dat op een andere locatie zijn werkzaamheden moet gaan voortzetten.
- > Het kan een aantal juridische gevolgen hebben, zoals de keuze voor een andere entiteit en mogelijk de toepassing van een andere cao. Dit kan evengoed een voordeel zijn.

### OUTPLACING MAGAZIJDIENTEN?

Binnen het Arnhemse Rijnstate Ziekenhuis wordt onderzoek gedaan naar de pro's en contra's om de magazijndiensten te outplacen. De bovenstaande

>>



**Outplacen van de magazijndiensten lijkt economisch en kwalitatief de meest aantrekkelijke optie voor Rijnstate. Bij deelname van meerdere zorginstellingen, zou dit initiatief kunnen leiden tot een reële kostenreductie.**

factoren worden daarbij in acht genomen. De vraag of iets core is of niet, domineert hierbij. Ziekenhuislogistiek is te belangrijk om risico's te nemen en de ervaringen met het uitbesteden van magazijnlogistiek aan externe en professionele partijen, zijn vanuit de ziekenhuizen in den lande niet altijd als even positief ervaren.

Het magazijn op de Arnhemse hoofdlocatie van Rijnstate heeft feitelijk te weinig capaciteit. Uitbreiden is geen optie. Daarnaast zijn vierkante meters in een ziekenhuis per definitie erg duur en worden deze bij voorkeur ingezet voor primaire processen.

Een bijkomend nadeel voor dit magazijn is dat het ziekenhuis in de bebouwde kom ligt en dat de vele vervoersbewegingen van en naar het ziekenhuis door de omgeving als overlast worden beschouwd.

### **BUNDELEN MET ANDERE ZIEKENHUIZEN**

Hiernaast onderzoekt Rijnstate de mogelijkheid om zijn magazijnlogistiek te bundelen met andere ziekenhuizen in de provincie Gelderland. Dit geeft de kans om synergievoordelen te behalen op het gebied van logistiek en van inkoop. De businesscase lijkt hierdoor positief te zijn. Een groter, centraal magazijn voor verschillende ziekenhuizen op

**In de zorg vormt de combinatie van outplacen en samenwerking een unieke kans**

een industrieterrein in of nabij Arnhem, lijkt daarom in het verschiep te liggen. Andere mogelijkheden moeten wel in overweging worden genomen: bij de oude situatie blijven, of toch outsourcen.

Outplacen lijkt vooralsnog economisch en kwalitatief de meest aantrekkelijke optie voor Rijnstate. Bij daadwerkelijke deelname van meerdere zorginstellingen, zou dit initiatief kunnen leiden tot een reële kostenreductie. Besparingen in de zorg komen in de regel uiteindelijk ten goede van patiënten, en mede om deze reden is outplacen een serieuze overweging waard.

### **NIET NIEUW**

Outplacen is niet nieuw en het is geen trend. Het wordt al veelvuldig toegepast zonder dat het een echte en erkende naam heeft gekregen, alhoewel centralisatie er enigszins op lijkt. Outplacen gaat niet over het verplaatsen van productie, maar puur over het 'uitplaatsen' van diensten ten behoeve van de eigen organisatie. In een tijd waarin outsourcen en het gebruik maken van veel externe capaciteit juist trending zijn, biedt outplacen kansen en mogelijkheden die het onderzoeken waard zijn. In de zorg, waar de supply chain letterlijk van levensbelang is, vormt de combinatie van outplacen en samenwerking met anderen een unieke kans.

Logistiek is dan weliswaar geen echte core-business in een ziekenhuis, maar het is wel te belangrijk om los te laten. Wanneer insourcen niet (meer) mogelijk is en outsourcen te veel onzekerheden oplevert, kan outplacen uitkomst bieden. <<



Royan van Velse (links) is manager inkoop en logistiek bij Rijnstate Arnhem. Mart Evers is onlangs afgestudeerd als bedrijfskundige aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en onderzoekt het outplacen van het magazijn van Rijnstate.