



# Onderzoek naar de uitbesteding van schoonmaak, catering en onthaal

Vlaamse Brede Heroverweging



Datum: 23.06.2021

Status: [Definitief]

## INHOUD

<b>1</b>	<b>BESCHRIJVING</b> .....	<b>3</b>
1.1	Onderzoeksthema	3
1.2	Te verwerken onderzoek(-en)/studie(s)	3
1.3	Onderzoeksvragen	3
1.3.1	SCHOONMAAK	3
1.3.2	CATERING	3
1.3.3	ONTHAAL	4
1.4	Huidige regelgeving – Beschrijving maatregel/beleidsinstrument	5
1.5	Budgettaire (meerjarige) scope van de besproken uitgaven/inkomsten	5
<b>2</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>5</b>
2.1	SCHOONMAAK	6
2.2	CATERING	9
2.3	ONTHAAL	10
<b>3</b>	<b>BEVOEGDHEID</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>GOVERNANCE</b> .....	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>BESPARINGSOPTIES</b> .....	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>SPENDING REVIEW</b> .....	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIES – VERVOLGTRAJECT</b> .....	<b>13</b>
7.1	Conclusies	13
7.2	Vervolgtraject	14
7.2.1	Een oefening is geen offerte.	14
7.2.2	Aantrekkelijk werkgeverschap	14
7.2.3	Maatschappelijk verantwoorde organisatie	15
7.2.4	Impact op dossiers met meer gewicht	15
	<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>16</b>
	Bijlage 1: OPDRACHTOMSCHRIJVING VAN DE PROJECTGROEP	16
	BIJLAGE 2: SAMENSTELLING PROJECTGROEP EN LIJST GERAADPLEEGDE PERSONEN	16
	BIJLAGE 3: VOOROPGESTELDE PLANNING	16
	BIJLAGE 4: STUDIES EN REFERENTIES	17

## **1 BESCHRIJVING**

### **1.1 ONDERZOEKSTHEMA**

In haar grote kantoorgebouwen organiseert Het Facilitair Bedrijf schoonmaak, catering en onthaal met haar eigen personeel. Het Facilitair Bedrijf wil nagaan of de uitbesteding van schoonmaak, catering en/of onthaal een besparing kan opleveren en welke pistes er zijn om de middelen zo efficiënt mogelijk te gebruiken.

### **1.2 TE VERWERKEN ONDERZOEK(-EN)/STUDIE(S)**

Voor deze studie wordt verder gebouwd op een reeds eerder gevoerde studie voor uitbesteding schoonmaak en een studie over verloning cateringpersoneel.

### **1.3 ONDERZOEKSVRAGEN**

#### **1.3.1 SCHOONMAAK**

In de opdracht voor de Vlaamse Brede Heroverweging werd voor schoonmaak verder gebouwd op het reeds uitgevoerde onderzoek met als focus volgende vragen:

- De verwachting is dat er meer zal hybride gewerkt worden (afwisseling thuiswerken en op kantoor werken). In welke mate heeft dit invloed op de schoonmaak(kost)?
- Wat zijn de kosten van de verschillende scenario's van uitbesteding? (Vertrekkende van de studie die reeds werd uitgevoerd.) Als de kosten van dit traject mee in rekening gebracht worden, vanaf wanneer is het uitbesteden rendabel?
- De Vlaamse Overheid heeft een maatschappelijke voorbeeldrol, op welke manier valt deze voorbeeldrol te verzoenen met mogelijke uitbesteding.

#### **1.3.2 CATERING**

Vandaag is de catering in eigen beheer en, afhankelijk van de locatie, biedt Het Facilitair Bedrijf haar klanten warme dagschotels, grillschotels, pastaschotels, broodjes, salades, koffiebar, catering bij events,... aan. In elk gebouw in beheer werkt dus een eigen team, divers in grootte. De grootte en de profielen die

tewerkgesteld zijn, zijn afhankelijk van de passages en het aanbod (wat vaak afhangt van de grootte van het gebouw en het potentieel aan klanten).

Bij een eerdere studieopdracht werd het loon onder de loep genomen, voor de nieuwe opdracht lag de focus op volgende vragen:

- Wanneer Het Facilitair Bedrijf exact dezelfde dienstverlening als vandaag in uitbesteding zou voorzien, wat zou de kostprijs hiervoor zijn?
- Welke verschillende modellen van uitbesteding voor catering zijn er en hoe verhouden deze zich tot de dienstverlening vandaag? (Wat blijft gelijk, wat verandert er? Cf. Mogelijkheid tot eventcatering,... )
- Gezien de verwachting is dat er meer zal thuisgewerkt worden, welk type catering dient aangeboden te worden?
- Vanaf welke grootte gebouw (of andere criteria) is het rendabel om bepaalde type catering in uitbesteding aan te bieden.
- Welke financiële scenario's zijn er mogelijk in uitbesteding? (gebruik infrastructuur, werkgeversbijdrage per maaltijd, ... )
- Welke impact heeft een mogelijke uitbesteding op vlak van BTW zowel voor de klant als voor Het Facilitair Bedrijf zelf?
- Indien Het Facilitair Bedrijf tot uitbesteding overgaat, welke trajecten kunnen gevolgd worden op vlak van personeel en wat zijn de gevolgen daarvan. (ontslag personeel, overname, financiële gevolgen,...) Als de kosten van dit traject mee in rekening gebracht worden, vanaf wanneer is het uitbesteden rendabel?
- Voor het beantwoorden van deze vragen is het belangrijk dat de efficiëntiewinst (op basis van een benchmark met gelijkaardige organisaties in de privé) wordt onderzocht maar dat ook de beleving van de klanten en de maatschappelijke rol die de Vlaamse overheid vervult, in het onderzoek worden meegenomen.

### 1.3.3 ONTHAAL

Een medewerker onthaal ontvangt bezoekers, medewerkers en leveranciers aan het onthaal. Mogelijke taken in het takenpakket zijn telefoneren, bezoekers registreren, klanten wegwijs maken in de vergaderzalen en andere faciliteiten...

Aangezien het profiel van deze medewerkers goed vertegenwoordigd is in de markt, willen we nagaan of het voordeliger zou zijn om het onthaal naar een privéspeler over te hevelen.

De focus ligt op volgende onderzoeksvragen:

- Wat is de kostprijs van onthaaldienstverlening wanneer de huidige dienstverlening van Het Facilitair Bedrijf integraal overgenomen zou worden door een privé-organisatie?
- Welke optimalisaties in de huidige dienstverlening van Het Facilitair Bedrijf zijn er mogelijk en wat zou de kostprijs zijn van deze geoptimaliseerde dienstverlening in uitbesteding?
- Wat zijn de mogelijkheden op vlak van personeelsmanagement in het kader van de specifieke situatie waarbij ons personeelsbestand bestaat uit een groot aantal statutaire personeelsleden en een klein aantal contractuele personeelsleden en dit in functie van een mogelijke uitbesteding.
- Voor dit onderzoek geldt eveneens dat naast de efficiëntiewinst ook de beleving van de klanten en de maatschappelijke rol van de Vlaamse overheid meegenomen moeten worden.







### Hybride nieuwe werken\* - zonder interne optimalisatie:

- Eerste contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
8.482.901 €	7.624.421 €	- 858.480 €	10%

- Tweede contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
8.482.901 €	6.878.564 €	- 1.604.337 €	19%

### Hybride nieuwe werken\* - met interne optimalisatie\*\*:

- Eerste contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
6.627.992 €	7.624.421 €	996.430 €	-15%

- Tweede contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
6.627.992 €	6.878.564 €	250.573 €	-4%

Impact hybride nieuwe werken: meer uren voor dagelijkse extra check "sanitair", dagelijkse extra check 'vergaderzalen', permanentiedienst (+ 1/2 VTE kleinere gebouwen en + 1 VTE grote gebouwen).

Gestarte optimalisatieoefening waarbij het klassieke schoonmaakwerk en de meer uren als gevolg van het hybride nieuwe werken met het huidige aantal schoonmaak- en toezichten zal uitgevoerd worden. Concreet komt dit neer op +/- 17,5% efficiëntieverbetering die intern moet gerealiseerd worden op het totale urenpakket.

### Verzelfstandiging:

Meer verzelfstandigde organisatievorm van HFB die btw-recuperatie toelaat.

### Verzelfstandiging\* - zonder hybride nieuwe werken:

- Eerste contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
6.513.312 €	4.774.545 €	- 1.738.767 €	27%

- Tweede contractperiode 4 jaar:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
6.513.312 €	4.312.919 €	- 2.200.392 €	34%





Momenteel wordt de regeling rond maaltijdcheques en het aanbieden van catering anders toegepast (niet mee geëvolueerd). De kostprijs voor de werknemers van een basismenu is te laag (momenteel 6,40 €, zou minimaal 6,91 € moeten bedragen). Een aanpassing van de verkoopprijzen om zich in orde te stellen heeft een beperkte impact op de opbrengsten. Er wordt een meeropbrengst van ± 100.000,00 € gerealiseerd.

### Verzelfstandiging:

Meer verzelfstandigde organisatievorm van HFB die btw-recuperatie toelaat.

In dit scenario dient er rekening gehouden te worden met verschuldigde en terug te vorderen btw. In het inbesteed scenario is er geen btw verschuldigd op het personeel, in het uitbesteed scenario wel. De recuperatie van btw op het personeel in het uitbesteed scenario heeft een significante impact op het resultaat.

	INBESTEED				UITBESTEED			
	KOST/JAAR	BTW	TOTAAL btw incl.	Verschl vs BASE	KOST/JAAR	BTW	TOTAAL btw incl.	Verschl vs BASE
BASE CASE	-5.629.016,41 €	-709.124,00 €	-6.338.140,40 €		-6.535.681,30 €	-2.215.914,94 €	-8.751.596,24 €	
Scenario - Maaltijdcheque	-5.464.889,25 €	-709.124,00 €	-6.174.013,24 €	3%	-6.371.554,14 €	-2.215.914,94 €	-8.587.469,08 €	2%
Scenario - Verzelfstandiging	-6.808.029,89 €	-148.111,42 €	-6.956.141,32 €	-10%	-7.228.789,56 €	1.358.679,52 €	-5.870.110,04 €	33%

positief % is goedkoper  
negatief % is duurder  
vergelijking met BASE CASE

## 2.3 ONTHAAL

### Basisscenario:

#### Huidige organisatievorm – zonder interne optimalisatie:

		Inbesteed	Uitbesteed
<b>Uitvoerend</b>	Aantal uren	65559	48800
	Totaal € excl. btw	€ 1.908.480	€ 1.537.200
	21% btw	€ 0	€ 322.812
	Totaal € incl. btw	€ 1.908.480	€ 1.860.012
<b>Aansturend</b>	Aantal uren intern	6065	3032
	Aantal uren extern	0	4880
	Totaal € excl. btw	€ 245.344	€ 298.352
	21% btw	0	€ 36.893
	Totaal € incl. btw	€ 245.344	€ 335.245
<b>Overhead</b>	Totaal €	€ 29.745	€ 5.612
	<b>TOTAAL</b>	<b>2.183.569 €</b>	<b>2.200.868 €</b>
	Besparing	-1%	

### Interne optimalisatie/ gedeeld model:

Verschil tussen beschikbare en nodige uitvoerende uren verlagen door natuurlijke afvloeiing (niet vervangen). Indien nodig afwezigheden "on demand" laten opvangen door externe partner. Dit is een zeer conservatieve berekening (8,75% absentieisme intern op te vangen, pas daarboven "on demand", voor berekeningen uitgegaan dat 50% van verlaagde uren "on demand" vervangen moeten worden terwijl in principe 0%). > Minder conservatieve berekening: besparing **tot €367.040 of 17%**.

### Huidige organisatievorm – met interne optimalisatie/ gedeeld model:

AS IS INTERN	OPT INTERN	OPT vs AS IS	
2.183.569 €	2.083.915 €	- 99.653 €	5%

### Verzelfstandiging:

Meer verzelfstandigde organisatievorm van HFB die btw-recuperatie toelaat.

### Verzelfstandiging\* – zonder interne optimalisatie/ gedeeld model:

INTERN	EXTERN	INT vs EXT	
2.177.155 €	1.841.164 €	- 335.991 €	15%

## WELKE LESSEN KUNNEN WE TREKKEN UIT DE 'BEST PRACTICES' IN HET BUITENLAND M.B.T. GROOTTE EN SOORT VAN UITGAVEN EN INKOMSTEN?

De berekeningen in geval van uitbesteding gebeurden op basis van expertise van de externe markt en gangbare prijzen voor gelijkaardige volumes, kwaliteit, voorwaarden, enz. Spacewell nam dit op voor schoonmaak en catering. Spacewell heeft uitgebreide ervaring op vlak daarvan en een grondige kennis van wat de externe prijzen daarvoor zijn (onderbouwde modellen + nauwe samenwerking met externe spelers in de markt). Deloitte nam dit op voor onthaal. Naast de kennis op basis van gelijkaardige oefeningen werd concreet de vergelijking gemaakt met onthaal binnen Deloitte gebouwen (aanpak en doorrekening van event prijs/u). Daarnaast werd confidencieel (zonder vermelding van HFB of confidencieële informatie m.b.t. de opdracht) input verworven van Exselsia, Eligio en Receptel m.b.t. gangbare externe prijzen voor gelijkaardige dienstverlening (kwaliteit en volume). Er werd bij de scenario's van uitbesteding nog geen rekening gehouden met eventuele overname van personeel en/ of het afbouwen van overschotten aan interne uren. Dit zal case-by-case bekeken moeten worden (structureel/ voor bepaalde periode of éénmalig bijpassen van verschillen in verdiensten en voorwaarden bij overname + natuurlijke afvloeiing en/ of opzegvergoedingen bij afbouwen van overschot uren). Dit zal een belangrijke financiële en sociale (overleg sociale partners) hebben in geval van uitbesteding. Voor onthaal en hospitality is overname van personeel, afhankelijk van de externe partner, niet altijd mogelijk.



- Optimalisatie van verkoopprijzen, in lijn met maaltijdscheque regeling, levert op vlak van netto kosten t.o.v. AS IS (inbesteed met huidige prijszetting) een kleine besparing op van **3%**.

Onthaal:

- Verder verlagen van overschot aan uren met eventuele opvang door externe “on demand” uren in geval van afwezigheden levert op vlak van totale kosten t.o.v. AS IS (inbesteed met overschot aan uren) op van **5% - 17%**.

Indien verder geëvolueerd wordt naar een **verzelfstandigde organisatievorm** waarbij btw-recuperatie mogelijk zou zijn wordt uitbesteding wel financieel interessant.

- **Schoonmaak: 5% - 14%** (t.o.v. interne optimalisatie in huidige organisatievorm)
- **Catering: 7%** (t.o.v. AS IS zonder optimalisatie in huidige organisatievorm, anders 5% t.o.v. met optimalisatie in huidige organisatievorm)
- **Onthaal: 16%** (t.o.v. AS IS zonder optimalisatie in huidige organisatievorm, anders is de theoretische interne optimalisatie waarbij geen “on demand” nodig is meer voordelig)

## 6 SPENDING REVIEW

Dit onderdeel is niet van toepassing op de scope van de oefening van Het Facilitair Bedrijf.

## 7 CONCLUSIES – VERVOLGTRAJECT

### 7.1 CONCLUSIES

Zie ook besparingsopties.

In de huidige organisatievorm waarbij btw-recuperatie niet mogelijk is, is uitbesteding niet financieel voordelig. Daarbij komt ook nog dat in geval van uitbesteding bepaalde financiële implicaties van overname van personeel (bijpassen van verschil in verdiensten en vergoeding) en afbouwen van overschot in uren (via natuurlijke afvloeiing of opzeg) meegerekend moeten worden. Ook overleg met sociale partners zal hierbij van belang zijn.

Wat wel mogelijk is, zijn enkele interne optimalisaties:

- Schoonmaak: meer uren door hybride nieuwe werken met huidig personeelsbestand absorberen > 22%

//

- Catering: bekijken van verkoopprijzen en maaltijdcheque regeling. Kleine verhoging van verkoopprijzen > 3%
- Onthaal: afbouwen van overschot aan uren en deze, in geval van uitzonderlijke afwezigheid, laten opvangen door extern onthaal/ hospitality “on demand” > 5% - 17%

De conclusies worden anders in geval een meer verzelfstandigde organisatievorm aangenomen zou worden waarbij btw-recuperatie mogelijk zou zijn. In dat geval wordt uitbesteding, in combinatie met verzelfstandiging, meer voordelig en levert dit een besparing op.

- Schoonmaak: 5% - 14% (t.o.v. interne optimalisatie in huidige organisatievorm)
- Catering: 7% (t.o.v. AS IS zonder optimalisatie in huidige organisatievorm, anders 5% t.o.v. met optimalisatie in huidige organisatievorm)
- Onthaal: 16% (t.o.v. AS IS zonder optimalisatie in huidige organisatievorm, anders is de theoretische interne optimalisatie waarbij geen “on demand” nodig is meer voordelig)

## 7.2 VERVOLGTRAJECT

Simultaan met deze oefening rond wel of niet uitbesteden, wordt onderzocht Het Facilitair Bedrijf in welke mate verzelfstandiging ideaal en opportuun is. Het resultaat van deze laatste oefening kan gevolgen hebben voor de invulling van de eerste oefening. Vandaag is het immers niet rendabel om de dienstverlening van schoonmaak, catering en onthaal uit te besteden. Wanneer Het Facilitair Bedrijf een verzelfstandigd agentschap wordt, is de balansvoor deze oefening positiever. Echter zelfs met een positieve eindafrekening zijn er andere parameters die ook in overweging moeten genomen worden, namelijk:

### 7.2.1 Een oefening is geen offerte.

In deze oefening wordt voor een aantal zaken gewerkt met aannames. De effectieve besparing, zelfs of het er een is zal pas blijken wanneer de opdracht in de markt wordt gezet en er effectieve offertes ingediend worden.

### 7.2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

De Vlaamse overheid vindt het belangrijk een aantrekkelijke werkgever te zijn. Daar zitten verschillende elementen in vervat zoals een doordachte personeelsbehoefteplanning, de mogelijkheid om snel geschikte profielen in te huren via uitzendarbeid,... maar een aspect dat zeker meespeelt is de beleving op de werkvloer en in onze kantoorgebouwen. Deze scoort nu heel goed. Het risico bestaat dat door



## **BIJLAGEN**

### BIJLAGE 1: OPDRACHTOMSCHRIJVING VAN DE PROJECTGROEP

Zie document: Offerte\_VBH\_HFB\_20210316

### BIJLAGE 2: SAMENSTELLING PROJECTGROEP EN LIJST GERAADPLEEGDE PERSONEN

- **Samenstelling projectgroep**

Naam	Rol / Organisatie
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

- **Geraadpleegde experts/consortia**

Naam	Rol / Organisatie
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

### BIJLAGE 3: VOOROPGESTELDE PLANNING

Het onderzoek is afgerond en opgeleverd.



