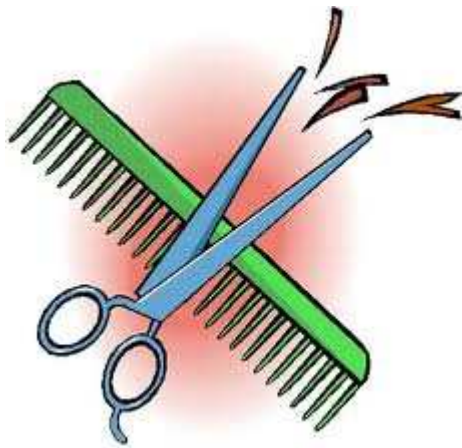


Adviesrapport

Als je haar maar goed zit!

“Insourcing versus outsourcing”



WoonZorgcentra Haaglanden

Adviesrapport

Als je haar maar goed zit!

“Insourcing versus outsourcing”

Naam	Samantha van Wolferen
Studentnummer	20050340
Organisatie	Woonzorgcentra Haaglanden
Adres	Polanenhof 497 2548 MP 's Gravenhage
Opdrachtgever	Dhr. C. Neeteson
Begeleidend docent	Dhr. H. van der Sluis
Medebeoordelaar	Dhr. Ir. H. Leijdesdorff
Opleiding	Facility Management
Adres	Haagse Hoge School Johanna Westerdijkplein 2521 EN s' Gravenhage
Periode	Januari 2012 tot -en met mei 2012 22 mei 2012

Auteursreferaat

Onderzoek naar het vraagstuk **uitbesteden** of in **eigen beheer** houden van twaalf kapsalons gevestigd op de **dertien locaties** van **Woonzorgcentra Haaglanden**. Onderzoeksvraag is het formuleren van een **strategische beleidskeuze** van deze kapsalons (in/uitbesteden) onder de voorwaarde van een **eenduidig** en **uniform prijs- en kwaliteitsbeleid**. De doelstelling die heeft geleid tot de onderzoeksvraag is het **standaardiseren** en **concentreren** van activiteiten onder een **centrale regie** en het vergroten van de **efficiency**. Geconcludeerd wordt dat er op dit moment geen duidelijk **beleid** is met betrekking tot de exploitatie van de kapsalons. Aanbeveling is het uitbesteden van de kapsalons, omdat dit een bijdrage levert aan de te behalen **doelstellingen** en overeenkomt met de wensen van de afdeling **Facilitaire Zaken** van Woonzorgcentra Haaglanden.

In de bijlagen: onderzoeksopzet, interviews met facilitair teamleiders en managers, interview met een potentiële opdrachtnemer en de kosten & opbrengsten.

Indexreferaat

Facility Management, FM, afstudeerscriptie, adviesrapport, Woonzorgcentra Haaglanden, Facilitaire Zaken, kapsalon, uitbesteden, outsourcing, in eigen beheer, insourcing, gezondheidszorg, verzorgingshuis, verpleeghuis.

Managementsamenvatting

Aanleiding

Sinds het najaar van 2006 wordt binnen Woonzorgcentra Haaglanden (WZH) gewerkt aan een herziening van de organisatiestructuur. Het streven is er op gericht te komen van een regiostructuur naar een locatiestructuur. Als gevolg van deze herziening is in 2007 de afdeling Facilitaire Zaken (FZ) van WZH gereorganiseerd van een decentrale naar een centrale aansturing. Door een centrale aansturing wil WZH de cliënt nog meer centraal stellen en hiermee de kwaliteit van de dienstverlening verder vergroten. De centrale aansturing wordt gevormd doordat de afdeling FZ centraal de randvoorwaarden voor de producten en diensten creëert (grootschalig) waarna deze op locatie worden uitgevoerd (kleinschalig). Op deze manier kan de afdeling FZ de producten en diensten professionaliseren. De centrale aansturing vanuit de afdeling FZ heeft ertoe geleid dat de activiteiten zijn gestandaardiseerd, geconcentreerd en onder een centrale regie gebracht welke tevens heeft geleid tot verhoging van de efficiëntie. Om deze strategie verder door te voeren wil WZH een uniform beleid voor de twaalf kapsalondiensten op de dertien locaties realiseren.

Doelstelling

Het resultaat van dit onderzoek is het formuleren van een strategische beleidskeuze over hoe WZH een uniform beleid kan opstellen voor de kappersdiensten op de dertien locaties, met als doel te komen tot een minimale kwaliteitsstandaard met een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid.

Probleemstelling

Op basis van een kosten-batenanalyse van de huidige twaalf kapsalons het formuleren van een strategische beleidskeuze (in/uitbesteden) voor deze kapsalons onder de voorwaarde van een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid.

Onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is er een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek bestaat uit een empirisch, theoretisch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Met behulp van deze onderzoeksmethoden is een inventarisatie van de kapsalons op de locaties gemaakt. Waarbij inzicht is verkregen in de organisatorische, personele en financiële aspecten van de kapsalons. Vervolgens zijn op basis van de verkregen gegevens de kapsalons met elkaar vergeleken in analyses en conclusies. Deze analyses en conclusies hebben geleid tot de aanbevelingen met betrekking tot in- of uitbesteden van de kapsalons.

Aanbevelingen

Geadviseerd wordt om de alle kapsalons uit te besteden onder de voorwaarde van een uniform beleid. Een uniform beleid draagt bij in de centrale aansturing vanuit FZ. Het uitbesteden van de kapsalons zorgt ervoor dat de facilitair managers en teamleiders meer tijd hebben voor de core business en het uitbesteden van de kapsalons brengt op langere termijn kostenverlaging met zich mee. WZH kampt niet meer met de risico's die de inbestede kapsalons, en het op dit moment onduidelijke beleid van de kapsalons met zich meebrengen.

De totale kosten om uit te besteden zijn in het eerste jaar ongeveer € 28.119,04.

Het uitbesteden levert jaarlijks een minimaal bedrag op van € 32.000 aan huuropbrengsten, die WZH ontvangt voor de verhuur van de kappersruimtes.

Voorwoord

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb ik mijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij WoonZorgcentra Haaglanden (WZH).

Bij het realiseren van deze afstudeeropdracht heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de kennis, expertise en informatie verkregen van diverse medewerkers binnen WZH. Ik wil met name de facilitair teamleiders, facilitair managers en de medewerkers van de afdeling Finance & Control bedanken voor de bijdrage die zij hebben geleverd aan de voortgang en het tot stand komen van het onderzoek.

Vanuit de opleiding gaat mijn dank uit naar docentbegeleider H. van der Sluis voor het ondersteunen en begeleiden tijdens mijn afstudeerperiode.

Samantha van Wolferen
Den Haag, mei 2012

Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
1. Onderzoeksopzet	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen	7
1.4 Resultaat	8
1.5 Onderzoeksmethode.....	8
1.6 Samenvatting	8
2. Organisatieomschrijving	9
2.1 WoonZorgcentra Haaglanden.....	9
2.2 Missie, visie en strategie van WZH.....	9
2.3 Vormgeving afdeling Facilitaire Zaken.....	11
2.4 Beschrijving van de kapsalons.....	12
2.5 Knelpunten	12
2.6 Samenvatting	12
3. Theoretisch kader.....	13
3.1 Wat is uitbesteden.....	13
3.2 Wat zijn de voordelen van uitbesteden.....	13
3.3 Wat zijn de nadelen van uitbesteden.....	13
3.4 Wat zijn de voordelen van het beheren van een dienst in eigen beheer	14
3.5 Wat zijn de nadelen van het beheren van een dienst in eigen beheer	14
3.6 Wet- en regelgeving kapsalons.....	14
3.7 Samenvatting	14
4. Gewenste situatie	15
4.1 Gewenste situatie.....	15
4.2 Organisatorische aspecten	15
4.3 Personele aspecten	17
4.4 Financiële aspecten	17
4.5 Samenvatting	18
5. Huidige situatie	19
5.1 Financiering.....	19
5.2 Organisatorische aspecten	19
5.3 Personele aspecten	23
5.4 Financiële aspecten	25
5.6 Verschillen huidige en gewenste situatie.....	28
5.7 Samenvatting	28
6. Extern onderzoek	29
6.1 Trends	29
6.2 Kappersbedrijven	29
6.3 Commerciële prijzen	30
6.4 Samenvatting	30
7. SWOT-Analyse.....	31
7.1 Sterkte	31
7.2 Zwakte	32
7.3 Kansen	32
7.4 Bedreigingen	32
7.5 Prioriteiten	33
8. Analyse en conclusie.....	34
8.1 Organisatorische aspecten	34
8.2 Personele aspecten	36
8.4 Samenvatting	38
9. Aanbevelingen.....	39

9.1 Probleemstelling.....	39
9.2 Advies.....	39
9.6 Organisatorische aspecten	41
9.7 Personele aspecten	43
9.8 Financiële aspecten	43
10. Implementatieplan	44
10.1 PDCA (Deming) Cirkel	44
10.2 Werkgroep.....	44
10.3 Ontmanteling van de eigen organisatie	44
10.4 Opdrachtnemer	44
10.5 Implementatieplan.....	45
11. Bedrijfskundige consequenties	46
11.1 Organisatorische consequenties.....	46
11.2 Personele consequenties.....	46
11.3 Financiële consequenties.....	46
12. Literatuuropgave	48
Bijlagen.....	50
Bijlage 1 Onderzoeksmethode	51
Bijlage 2 Overzicht locaties	53
Bijlage 3 Interviews facilitaire teamleiders	54
Bijlage 4 Bezielende omgeving.....	67
Bijlage 5 Interview contractbeheerder.....	69
Bijlage 6 Interview QIOZ Beauty Plaza.....	70
Bijlage 7 Omzet en kosten kapsalons in eigen beheer.....	71
Bijlage 8 Kosten overname personeel	73

Inleiding

De opleiding Facility Management wordt afgerond met een afstudeeropdracht, waarin een advies wordt opgesteld voor een beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. Deze opdracht is een onderzoek dat is gericht op de exploitatie van de binnen Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) gevestigde kapsalons. Binnen de organisatie WZH zijn twaalf kapsalons ondergebracht die vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Facilitaire Zaken (FZ) van WZH. In het onderzoek staat de 'make or buy' beslissing gericht op de kapsalons centraal.

WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is een organisatie op het gebied van wonen, zorg en welzijn voor ouderen en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) in de regio Haaglanden. Binnen de organisatie WZH zijn dertien locaties ondergebracht welke onder leiding staan van twee directeurs Wonen en Zorg. Deze worden ondersteund door de afdeling FZ die onder leiding staat van de directeur FZ. Het onderzoek heeft voornamelijk betrekking op de exploitatie van de kapsalons binnen deze locaties. De verantwoordelijkheid en organisatie hiervan wordt uitgevoerd door de afdeling FZ.

Sinds het najaar van 2006 wordt binnen WZH gewerkt aan een herziening van de organisatiestructuur welke moet leiden van een regiostructuur naar een locatiestructuur. De kernmotieven voor deze wijzigingen vanuit de organisatiestructuur zijn:

- verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de cliënt;
- integraal management, versterking van de locaties en het locatiemanagement;
- kleinschalig organiseren binnen een grootschalig verband.

Als gevolg van deze herziening is in 2007 de afdeling FZ van WZH gereorganiseerd van een decentrale naar een centrale aangestuurde afdeling. Door middel van een centrale aansturing wil WZH de cliënt nog meer centraal stellen, hiermee de kwaliteit van de dienstverlening verder vergroten en de efficiency verhogen.

De centrale aansturing stelt de afdeling FZ in staat centraal de randvoorwaarden voor de producten en diensten te creëren (grootschalig) waarna deze op locatie worden uitgevoerd (kleinschalig). Op deze manier kan de afdeling FZ de producten en diensten standaardiseren en verder professionaliseren.

Eén van de diensten die de afdeling FZ binnen WZH aanbiedt zijn kappersdiensten die worden aangeboden aan de bewoners van WZH. Om deze diensten centraal te kunnen organiseren wil FZ een uniform beleid formuleren voor de twaalf kappersdiensten. Op dit moment worden de kappersdiensten op verschillende wijzen geëxploiteerd, zowel aan in- als aan externe partijen. Hierdoor is er een grote mate van diversiteit ontstaan in onder andere het beleid en aansturing van de kapsalons. Tevens is het niet duidelijk wat de kosten en opbrengsten zijn van de kapsalons.

Het onderzoek is gericht op de wijze waarop WZH voor alle kapsalons een eenduidig beleid kan formuleren, zodat de kappersdiensten vanuit een centrale organisatie beheerd kunnen worden tegen zo laag mogelijke kosten en een zo hoog mogelijke kwaliteit. Uit het onderzoek moet naar voren komen welke aanbevelingen leiden tot een make-or-buy beslissing zodat dit leidt tot een nieuwe wijze van beheer en exploitatie voor WZH voor de toekomst. Deze beslissing dient onderbouwd te worden met argumenten en afwegingen.

De uitkomst van het onderzoek is het aangeven van mogelijkheden tot het standaardiseren en concentreren van activiteiten, aangestuurd vanuit een centrale regierol welke tevens leidt tot het verhogen van de efficiency.

De probleemstelling is als volgt:

“Op basis van een kosten-batenanalyse van de huidige twaalf kapsalons het formuleren van een strategische beleidskeuze (in/uitbesteden) voor deze kapsalons onder de voorwaarde van een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid.”

Om de bovengenoemde probleemstelling te beantwoorden is het onderzoek als volgt opgezet:

- Beschrijving van de huidige situatie van de organisatie en de kapsalons.
- Intern en extern onderzoek van de organisatie.(knelpunten analyse)
- Theoretisch onderzoek over in- en uitbesteden.
- Beschrijving van de gewenste situatie.
- Gegevens verzamelen (interviews, extern onderzoek, SWOT-analyse).
- Analyse en conclusie over de onderzochte gegevens.
- Aanbevelingen aan de hand van de onderzochte gegevens.
- Bedrijfskundige consequenties.

Na analyse van de verkregen gegevens en de resultaten die hieruit zijn voortgekomen zijn aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen hebben betrekking op de strategische beleidskeuze voor de kappersdiensten. Tevens worden de bedrijfskundige consequenties- financiële, organisatorische en personele - benoemd die het gevolg kunnen zijn van de aanbevelingen.

1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de probleemstelling en de totstandkoming hiervan. Tevens wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de wijze waarop het onderzoek is verricht om zo de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

1.1 Aanleiding

Sinds het najaar van 2006 wordt binnen WZH gewerkt aan een herziening van de organisatiestructuur. Het streven is er op gericht te komen van een regiostructuur naar een locatiestructuur. Als gevolg van deze herziening is in 2007 de afdeling FZ gereorganiseerd van een decentrale naar een centraal aangestuurde afdeling. Door de centrale aansturing wil WZH de cliënt nog meer centraal stellen, hiermee de kwaliteit van de dienstverlening verder vergroten en de efficiency verhogen. De centrale aansturing wordt gevormd doordat de afdeling FZ centraal de randvoorwaarden voor de producten en diensten creëert (grootschalig) waarna deze op locatie worden uitgevoerd (kleinschalig). Op deze manier kan de afdeling FZ de producten en diensten professionaliseren. Om de centrale aansturing te realiseren, worden (en zijn) een aantal facilitaire diensten onderzocht en op detailniveau uitgewerkt. Eén van deze diensten zijn de kappersdiensten, die FZ aanbiedt aan de bewoners van WZH.

1.2 Doelstelling

Naar aanleiding van de centralisatie wil de afdeling FZ door het behalen van de volgende doelstellingen de nieuwe centrale aansturing realiseren. :

- Het standaardiseren en concentreren van activiteiten onder een centrale regie.
- Het vergroten van de efficiency.

Om de doelstellingen te behalen is door de heer Paul van Meekeren¹ het onderzoek, in de vorm van een projectopdracht, bepaald. Het resultaat van het onderzoek is het formuleren van een strategische beleidskeuze over hoe WZH een uniform beleid kan vormen voor de kappersdiensten. Het doel van het onderzoek is te komen tot een minimale kwaliteitsstandaard en een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid voor de kappersdiensten. Met dit doel wil FZ het uniforme beleid en hiermee de doelstellingen om te komen tot een centrale aansturing realiseren. Van elke locatie moet een inventarisatie gemaakt worden om inzicht te krijgen in de kosten, opbrengsten, kwaliteit, prestaties en afspraken, zodat de kapsalons met elkaar vergeleken kunnen worden. De geïnventariseerde gegevens zullen na analyse leiden tot aanbevelingen over de mogelijkheid van het in- of uitbesteden van de kapsalons onder de randvoorwaarde van een uniform beleid. In de aanbevelingen moet worden onderbouwd waarom WZH wel of niet moet uitbesteden, aangevuld met de verschillende afwegingen hiertoe en welke bedrijfskundige consequenties de aanbevelingen kunnen hebben.

1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

“Op basis van een kosten-baten analyse van de huidige twaalf kapsalons het formuleren van een strategische beleidskeuze (in/uitbesteden) voor deze kapsalons onder de voorwaarde van een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid.

Om antwoord te geven op de voorgenoemde probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

Organisatie

- Hoe is de organisatie van WoonZorgcentra Haaglanden vormgegeven?

Theoretisch kader

- Wat zijn de voor- en nadelen van het uitbesteden van de kapsalondiensten?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het in eigen beheer exploiteren van de kapsalondiensten?

Gewenste situatie

- Wat is de gewenste situatie voor de kapsalons?

¹ De heer Paul van Meekeren is de directeur Facilitaire Zaken.

Extern onderzoek

- Welke trends zijn er in de kappersbranche in zorginstellingen?

Huidige situatie

- Wat is de huidige situatie van de kapsalons?
- Wat zijn de huidige kosten en opbrengsten van de kapsalons?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?

Aanbevelingen

- Welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden op het gebied van de kapsalons?

Bedrijfskundige consequenties

- Wat zijn de risico's die de aanbevelingen met zich meebrengen?
- Welke bedrijfskundige consequenties hebben de aanbevelingen en wat leveren de aanbevelingen op?

1.4 Resultaat

Het gewenste resultaat is voorafgaand aan het onderzoek bepaald door de opdrachtgever de heer Paul van Meekeren.

Naar aanleiding van het onderzoek dienen er aanbevelingen te worden geformuleerd. In deze aanbevelingen moet naar voren komen hoe WZH een uniform beleid kan formuleren voor de kapsalons, waarin heldere afspraken met eventuele leveranciers en een eenduidig en uniformprijis- en kwaliteitsbeleid vereisten zijn. De onderzoeksresultaten, op organisatorische-, personele- en financiële aspecten moeten leiden tot de aanbevelingen. Ook worden de gegevens gebruikt om het advies te realiseren. In de aanbevelingen moeten verschillende voor- en tegen argumenten worden beschreven. In de aanbevelingen wordt onderscheid gemaakt tussen inbesteden, uitbesteden of een combinatie van in- en uitbesteden.

1.5 Onderzoeksmethode

Tijdens het onderzoek zijn onderzoekstypen en onderzoeksinstrumenten gebruikt om informatie over de organisatie WZH en de kapsalons te verzamelen. In onderstaande tabel zijn de gebruikte types en instrumenten weergegeven.

Onderzoekstypes	Onderzoeksinstrumenten
Empirisch onderzoek	Deskresearch
Theoretisch onderzoek	Interviews
Kwalitatief onderzoek	Observeren
Kwantitatief onderzoek	

In Bijlage 1 zijn de onderzoekstypen en onderzoeksinstrumenten beschreven.

1.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven over de opzet van het onderzoek.

Als gevolg van de herziening van de organisatiestructuur van WZH, die is gestart in 2006, is de afdeling FZ van WZH in 2007 gereorganiseerd van een decentraal naar een centraal aangestuurde afdeling in 2007. Om deze centralisatie verder door te voeren in de diensten van de afdeling FZ wil WZH een uniform beleid voor de twaalf kappersdiensten realiseren.

Het onderzoek is gericht op de wijze waarop WZH voor alle kapsalons een eenduidig beleid kan formuleren.

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van empirisch, theoretisch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Tevens is er gebruik gemaakt van deskresearch, interviews en observatie om de informatie te verzamelen over WZH en de kapsalons. Op deze manier kunnen de benodigde gegevens op verschillende manieren worden onderzocht en met elkaar worden vergeleken.

In het volgende hoofdstuk wordt een beschrijving van WZH, afdeling FZ van WZH en de kapsalons gevestigd binnen WZH.

2. Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk wordt een algemene beschrijving gegeven van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Daarnaast worden de missie, visie, strategie en vormgeving van de afdeling Facilitaire Zaken (FZ) in dit hoofdstuk beschreven.

De volgende subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

- Hoe is de organisatie van WoonZorgcentra Haaglanden vormgegeven?

2.1 WoonZorgcentra Haaglanden

WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is een vernieuwende, toonaangevende organisatie op het gebied van wonen, zorg en welzijn voor ouderen en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) in de regio Haaglanden. WZH wordt gevormd door dertien Woonzorgcentra in Den Haag, Leidschendam en Voorburg en is één van de grotere organisaties op het gebied van ouderenzorg in de regio Den Haag. WZH biedt dagelijks aan meer dan 2.500 mensen kwaliteitszorg op maat, variërend van persoonlijke en huishoudelijke verzorging tot begeleiding, behandeling en verpleging. WZH heeft momenteel dertien verschillende woonzorgcentra en een thuiszorgdienst.

- Sammersbrug
- De Strijp
- Waterhof
- Hoge Veld
- Zuiderpark
- Nieuw Berkendael
- De Sonneruyter
- Schoorwijck
- Transvaal
- Leilinde
- Rustoord
- Prinsenhof
- Het Anker
- Zorg in de buurt (thuiszorgdiensten)

Bij WZH werken in totaal ruim 2.000 medewerkers en meer dan 1.000 vrijwilligers. De dertien woonzorgcentra van WZH hebben elk een eigen identiteit en cultuur en hebben andere woon- en leefomstandigheden.

2.2 Missie, visie en strategie van WZH

De visie, missie en strategie van WZH zijn een omschrijving van de strategiekoers die WZH vaart en zijn van toepassing op alle woonzorgcentra en bedrijfsonderdelen die deel uitmaken van WoonZorgcentra Haaglanden.

Visie²

De visie van WZH is dat het welzijn van mensen afhankelijk is van de sociale context waarin zij leven en de mogelijkheid om hun leven in eigen stijl te kunnen leven. WZH ziet het als haar rol de dienstverlening gericht op kwetsbare groepen in de maatschappij zodanig af te stemmen dat leven in eigen stijl in de gekozen sociale context mogelijk blijft. Medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en de organisatie spelen samen met de cliënt een fundamentele rol bij het realiseren van deze visie.

Missie

WZH geeft invulling aan haar visie door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige woonfaciliteiten en zorg- en welzijnsdiensten in en vanuit woonleefgemeenschappen, met name voor ouderen waarin:

- de cliënt kan kiezen wat het best bij zijn/haar leefstijl aansluit,
- de omgeving een essentiële rol speelt in het lichamenlijk en mentaal welbevinden,

² WZH: Jaardocument 2010

- de cliënt, zorgverleners, vrijwilligers, familie en mantelzorgers betekenisvolle relaties met elkaar aangaan.

Meerjarenstrategie (2006-2011)

De strategie van WZH kenmerkt zich door een aantal facetten, zowel binnen bestaande als nieuw te ontwikkelen product/marktcombinaties:

1. keuzevrijheid voor de cliënt
2. unieke combinatie van vier pijlers:
 - a. leefstijlen
 - b. kleinschalig wonen
 - c. multidisciplinaire zorg
 - d. bezielende omgeving, zowel fysiek als sociaal
3. optimale bedrijfsvoering

1. Keuzevrijheid voor de cliënt

Zorgdiensten en woonvoorzieningen zijn afgestemd op de behoeften en wensen van de cliënt waarbij cliënten keuzevrijheid hebben om te kiezen wat het beste bij hen past. Uitgangspunt hierbij is dat binnen WZH de cliënt tenminste drie keuzemogelijkheden heeft.

2. Unieke combinatie van vier pijlers

- a. Leefstijlen: WZH vindt dat het welzijn van mensen afhankelijk is van de sociale context waarin zij leven en de mogelijkheid om hun leven in eigen stijl te kunnen leven. Hier stemt WZH haar dienstverlening op af.
- b. Kleinschalig wonen: WZH is van mening dat het kunnen voortzetten van het leven dat men gewend was te leven het beste te realiseren valt binnen kleinschaligheid. Het betreft hier kleinschaligheid in grootschalig verband, waarbij gesegmenteerd wordt op basis van leefstijlen. In zulke leefomgevingen is het de visie van WZH dat dit altijd gepaard gaat met de derde pijler.
- c. Multidisciplinaire zorg: kwalitatief hoogwaardige zorg wordt enerzijds bepaald door de kwaliteit van de individuele zorgverlener, anderzijds door de samenwerking tussen de verschillende zorgverleners en behandelaren. Er is zowel op de samenwerking als op de individuele kwaliteiten van de medewerker gestuurd.
- d. Bezielende omgeving: de woonzorgcentra, het interieur, maar ook de sociale context van vrienden, familie en de maatschappij dragen bij aan de kwaliteit van het leven en een gevoel van welbevinden. Uitgangspunt is dat de cliënt zich qua woonomstandigheden thuis kan voelen. Interactie en participatie met de samenleving, familie en vrienden moet voor cliënten mogelijk blijven. Mantelzorgers worden nadrukkelijk uitgenodigd in zorg- en dienstverlening te participeren.

3. Optimale bedrijfsvoering

Bedrijfsprocessen zijn kwaliteitsprocessen en worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd om de kwaliteit te kunnen borgen. Uitgangspunt voor het kwaliteitssysteem zijn de Normen voor Verantwoorde Zorg. Hiermee is tevens gewaarborgd dat de cliënt centraal staat in alle activiteiten. Daarnaast zal de (financiële) bedrijfsvoering transparant en doelmatig moeten zijn ingericht. Dat houdt onder andere in: het op product- en dienstniveau kunnen bepalen van kostprijzen en het aanboren van nieuwe financiële geldstromen.

Kernwaarden

WZH geeft vanuit de kernwaarden Open, Samen en Geborgen invulling op de visie en missie. De kernwaarden van WZH zijn Open, Samen en Geborgen. De kernwaarden komen samen in de slogan "Voor elkaar". De cliënten van WZH ervaren de kernwaarden³ in de dienstverlening:

Open

- cliënten ervaren een directe en eerlijke communicatie, waarin duidelijk is wat wel en niet kan;

³ Visiedocument WZH Koerst, vastgesteld Directieteam mei 2010

- er is ruimte voor feedback, ideeën en eigen inbreng van de cliënt;
- cliënten kunnen WZH bereiken en ze zijn beschikbaar.

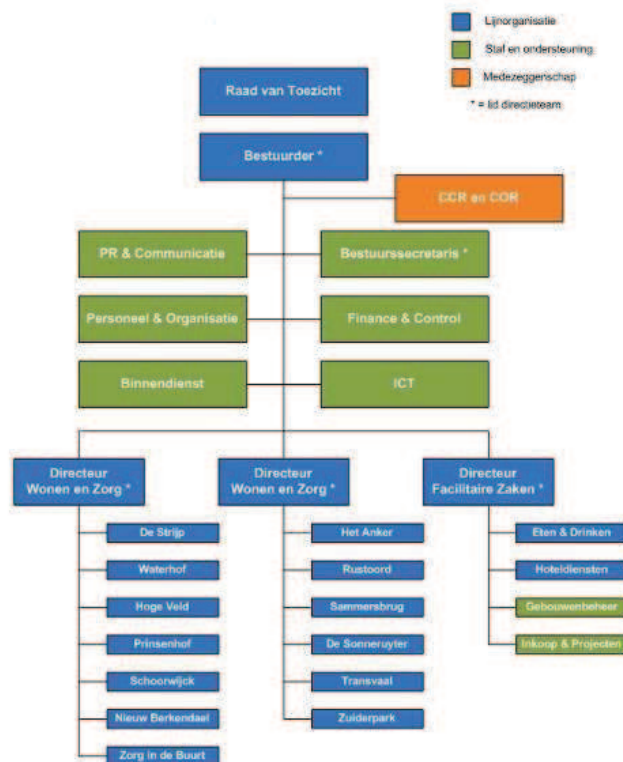
Samen

- de bij WZH aanwezige kennis en informatie wordt gedeeld met de cliënten;
- cliënten ervaren betrokkenheid;
- de dienstverlening komt gezamenlijk tot stand;

Geborgen

- cliënten voelen zich veilig, omdat er verantwoord om wordt gegaan met de afhankelijke positie waarin deze zich bevinden;
- namen van cliënten zijn bekend en cliënten worden met naam aangesproken;
- er wordt zorgvuldig omgegaan met de privacy en bezittingen van cliënten.

Organogram Woonzorgcentra Haaglanden



2.3 Vormgeving afdeling Facilitaire Zaken

De afdeling FZ wordt gevormd door vier Facilitair Managers. De vier Facilitair Managers beheren elk een portefeuille, te weten Eten & Drinken, Hoteldiensten, Inkoop & Projecten en Gebouwbeheer & Onderhoud. De afdeling FZ bestaat uit ongeveer 231 medewerkers.

Per locatie is een facilitair teamleider aangesteld, decentraal, en deze regelt de diensten per locatie. De teamleiders worden centraal aangestuurd door de facilitair managers van de portefeuilles Eten & Drinken en Hoteldiensten. De facilitair managers worden op hun beurt aangestuurd door de directeur van de afdeling FZ.

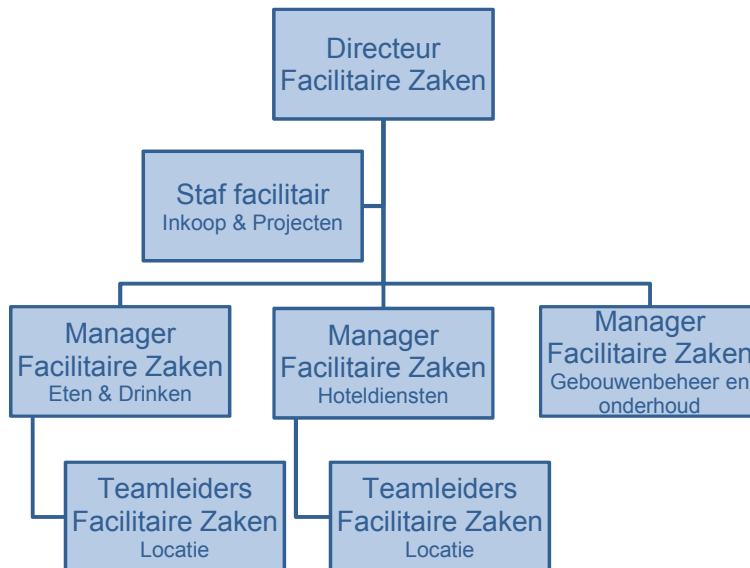
Het primaire proces van FZ is gericht op de AWBZ- verplichting, namelijk eten & drinken, wonen en zorg voor de cliënten van WZH.

Missie en Visie Facilitaire Zaken

De vraag van de cliënt vormt het uitgangspunt van de dienstverlening. Centraal worden de randvoorwaarden gecreëerd om op de locaties (decentraal) aan de vraag van de cliënt te kunnen voldoen. Grootschalig organiseren maar kleinschalig uitvoeren. De vragen, wensen en verwachtingen van de locaties zijn het uitgangspunt van het facilitair aanbod. De locaties zijn hierin leidend en fungeren als opdrachtgever. Zij kunnen een dienst inkopen (via een

dienstverleningsovereenkomst) en hebben vervolgens geen omkijken naar de organisatie ervan. Locaties krijgen een facilitair teamleider die dicht bij de cliënt en bij de processen op de werkvloer staat. Deze facilitair teamleider is het aanspreekpunt voor de locatiemanager op facilitair gebied.⁴

Organogram Facilitaire Zaken



2.4 Beschrijving van de kapsalons

WZH bestaat uit dertien locaties waarin twaalf kapsalons zijn gevestigd, op de locatie Rustoord is geen kapsalons gevestigd. De locaties Rustoord en Leilinde zijn gevestigd op één terrein. De cliënten die wonen op de locatie Rustoord kunnen hierdoor gebruik maken van de kapsalon die is gevestigd op locatie Leilinde. De twaalf kapsalons worden zowel in eigen beheer uitgevoerd als uitbesteed aan verschillende externe partijen⁵.

2.5 Knelpunten

Gedurende de inventarisatie van de kapsalons zijn de benodigde gegevens voor het onderzoek opgevraagd en onderzocht. De oriëntatie en het verloop van het onderzoek werd gehinderd door een aantal knelpunten. De geconstateerde knelpunten kwamen voornamelijk voor tijdens de deskresearch, waarbij de financiële-, organisatorische- en personele gegevens verzameld werden. Sommige benodigde gegevens waren niet helder, niet juist, niet beschikbaar of het was niet duidelijk waar de gegevens opgevraagd konden worden.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag hoe de organisatie van WoonZorgcentra Haaglanden is vormgegeven.

WZH wordt gevormd door dertien Woonzorgcentra in Den Haag, Leidschendam en Voorburg. De afdeling FZ van WZH wordt gevormd door de directeur, de vier facilitair managers en twaalf teamleiders.

De visie, missie en strategie van WZH zijn een omschrijving van de strategiekoers die WZH vaart en zijn van toepassing op alle woonzorgcentra en bedrijfsonderdelen die deel uitmaken van WoonZorgcentra Haaglanden.

De oriëntatie en het verloop van het onderzoek werden gehinderd door een aantal knelpunten die het lastig maakte bepaalde gegevens op te vragen en te inventariseren.

⁴Strategieplan Facilitair WZH

⁵ Bijlage 2: Overzicht kapsalons

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de voordelen van in- en uitbesteden opgesomd om zo een beeld te geven over wat uitbesteden kan opleveren en mogelijk maken. De nadelen van in- en uitbesteden zijn ook opgesomd om op deze manier een beeld te geven over hoe het in- of uitbesteden van diensten nadelig kan zijn voor de organisatie. De voor- en nadelen hebben betrekking op WZH en de kappersdiensten.

De volgende subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoord:

- Wat zijn de voor- en nadelen van het uitbesteden van de kapsalondiensten?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het in eigen beheer exploiteren van de kapsalondiensten?

3.1 Wat is uitbesteden

Uitbesteden is een begrip dat inmiddels niet meer is weg te denken uit het bedrijfsleven, de praktische zaken en andere bedrijfsprocessen nemen steeds meer de plek van de core business in. In de literatuur komen we verschillende definities tegen van het begrip uitbesteden. Een definitie van uitbesteden is:

Het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, bijvoorbeeld door het overdragen van activiteiten of door het inhuren van externe deskundigen voor specifieke projecten/ activiteiten. Het werken met tijdelijk personeel, zoals uitzendkrachten, wordt niet tot uitbesteding gerekend.⁶

Een organisatie kan besluiten om tot uitbesteden over te gaan als zij zich wil concentreren op kerntaken, behoefte heeft aan kwaliteits- en of serviceverbetering, gebrek heeft aan expertise, middelen en/of personeel. Andere redenen waarom een organisatie kan besluiten om tot uitbesteding over te gaan zijn: onvoldoende capaciteit, het waarborgen van de continuïteit of behoefte aan grotere flexibiliteit. De beslissing tot het wel of niet uitbesteden van een dienst wordt ook wel 'make-or-buy analyse' genoemd⁷. 'Make' is het zelf uitvoeren van diensten en 'buy' is het uitbesteden van diensten.

3.2 Wat zijn de voordelen van uitbesteden

- Door het uitbesteden van diensten kan de organisatie zich richten op de core business. Activiteiten die niet tot de core business behoren worden uitbesteed, zodat er meer tijd en middelen aan de core business kunnen worden besteed.
- Vergroten van flexibiliteit en variatie van de diensten.
- Verlaging van management en organisatiekosten omdat er voor de uitbestede diensten geen investering nodig is in personeel en van apparatuur.
- Bij de opdrachtnemers is meer kennis van specialisme en ontwikkeling in de markt aanwezig, omdat zij de dienst als core business uitvoeren.
- Professionele organisatie met eventueel schaalvoordeel.
- Contracten voor langere termijn zijn mogelijk, waardoor continuïteit wordt gewaarborgd.
- Het uitbesteden van diensten kan kostenbesparing en vermindering van risico's opleveren.
- Verantwoordelijkheid voor de uitvoering en naleving van de wet- en regelgeving ligt bij de opdrachtnemer.

3.3 Wat zijn de nadelen van uitbesteden

- De kennis binnen de organisatie kan verloren gaan.
- De kosten voor de diensten kunnen voor de cliënt hoger zijn dan wanneer de dienst in eigen beheer gehouden wordt. Het vastleggen van een prijsbeleid kan hier een uitkomst bieden.

⁶ Bron: J. de Bruijn, Facetten van Facility Management, Uitbesteding

⁷ Bron: Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen

- Afhankelijkheid van derden wordt groter. De organisatie heeft geen directe invloed en inzicht meer op de uitvoering en de gegevens van de uitbestede diensten.
- Minder directe invloed op de kwaliteit van de geleverde diensten. De organisatie die uitbesteedt, blijft weliswaar eindverantwoordelijk, maar heeft geen directe invloed op de uitbestede activiteiten. In het slechtste geval gaat de kwaliteit van de diensten erop achteruit.

3.4 Wat zijn de voordelen van het beheren van een dienst in eigen beheer

- Kennis wordt in huis gehouden.
- Door goede ervaren medewerkers, die bereid zijn innovatief te denken, kan werk op den duur beter en goedkoper worden.
- Directe invloed op beheer, kwaliteit en exploitatie.
- Geen afhankelijkheid van derden.

3.5 Wat zijn de nadelen van het beheren van een dienst in eigen beheer

- De organisatie wordt te groot en log en kan daardoor niet meer snel bestuurd worden, waardoor de flexibiliteit afneemt.
- Concentratie op de core business kan afnemen, omdat ook de ondersteunende diensten bestuurd moeten worden.
- De managementkosten voor het uitvoeren en besturen van de diensten kunnen duurder zijn dan wanneer de organisatie de diensten heeft uitbesteed. Omdat de opdrachtnemer de volledige uitvoering van de diensten in beheer heeft en FZ een regiefunctie heeft.
- Er moeten kosten gemaakt worden voor het ontwikkelen van de diensten, denk hierbij aan nieuwe trends en nieuwe technologie.

3.6 Wet- en regelgeving kapsalons

De Stichting Werkgroep Infectie Preventie (WIP) is een samenwerkingsverband van drie wetenschappelijke verenigingen op het gebied van infectiepreventie en ziekenhuishygiëne. Het doel van deze stichting is het maken van richtlijnen op het gebied van infectiepreventie voor de gezondheidszorg, om hiermee een bijdrage te leveren aan het infectiepreventiebeleid in Nederland. De Inspectie van de Gezondheidszorg (IGZ) beschouwt de richtlijnen van de Werkgroep als professionele standaarden.

De Stichting Werkgroep Infectie Preventie heeft een document opgesteld waarin richtlijnen worden beschreven voor het veilig werken van kappers in een verpleeg- en of verzorgingshuis. Hierin worden de volgende onderwerpen behandeld: persoonlijke hygiëne, huidaanandoeningen bij cliënten en hygiënisch werken.

In de Beleidsregels arbeidsomstandighedenwetgeving, beleidsregel 4.3a, worden de maatregelen ter preventie van huid- en luchtwegklachten bij arbeid in kappersbedrijven beschreven⁸. Hierin wordt beschreven waaraan de inrichting van een kapsalon moet voldoen en welke werkwijzen gelden bij bepaalde werkzaamheden die verricht worden in een kapsalon.

3.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag wat de voor- en nadelen van in- en uitbesteden van de kappersdiensten zijn.

De definitie van uitbesteden en de voor- en nadelen van in eigen beheer en uitbesteden wordt in dit hoofdstuk behandeld. Voor de volledigheid is ook de wet- en regelgeving met betrekking tot kapsalons beschreven.

In het volgende hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven.

⁸ www.wetten.overheid.nl

4. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie met betrekking tot de kapsalons van WZH beschreven. De gewenste situatie is in opdracht van de directeur Facilitaire Zaken (FZ) door de facilitair manager Hoteldiensten beschreven in een projectopdracht. De projectopdracht moet leiden tot een advies gericht op een uniform beleid voor de kapsalons. De gewenste situatie wordt onderbouwd door de missie, visie en strategie van WZH en de missie en visie van de afdeling FZ.

De volgende subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk besproken:

- Wat is de gewenste situatie voor de kapsalons?

4.1 Gewenste situatie

De gewenste situatie voor de kapsalons is ontstaan doordat er in 2007 is gestart met het centraliseren van de afdeling FZ van WZH. Om het centraliseren te kunnen realiseren zijn twee doelstellingen geformuleerd:

- het standaardiseren en concentreren van activiteiten onder een centrale regie;
- het vergroten van de efficiency.

Deze doelstellingen hebben geleid tot het projectplan voor de kapsalons. In het projectplan worden de wensen en eisen van de afdeling FZ beschreven, deze wensen en eisen zijn noodzakelijk om de eerder genoemde centralisatie te realiseren. De wensen en eisen zijn als volgt:

- minimale kwaliteitsstandaard;
- eenduidige werkwijze voor de kapsalons op alle locaties
- kostenverlaging;
- een uniform beleid voor de kapsalons;
- heldere afspraken met eventuele leveranciers en externe partijen;
- centraal en uniform prijsbeleid;
- één partij voor alle kapsalons;
- concentreren op de core business van de afdeling FZ;
- overname van het kapsalonmedewerkers indien alle kapsalons worden uitbesteed (sociaalplan schrijven);

De core business van de afdeling FZ is het uitvoeren van de AWBZ- verplichting, namelijk eten & drinken, zorg en wonen, voor de cliënten van WZH. De cliënten betalen hiervoor maandelijks een op het inkomen gebaseerde eigen bijdrage⁹. De kappersdiensten vallen niet onder deze AWBZ- verplichting en de cliënten betalen naast de eigen bijdrage zelf voor deze diensten. Om deze reden wil FZ de kappersdiensten afstoten en dus uitbesteden. Op deze manier kan FZ zich volledig richten op de AWBZ- verplichting. De wens en eis van FZ is dan ook:

- uitbesteden van de kapsalons;

4.2 Organisatorische aspecten

In deze paragraaf worden organisatorische aspecten met betrekking tot de gewenste situatie van de kapsalons beschreven.

Kwaliteit

In de toekomst is het belangrijk dat de tevredenheid en het welbevinden van de cliënten gewaarborgd blijft. Ook is het belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening optimaal te houden. Dit past in de visie van WZH en behoort om deze reden tot de minimale kwaliteitsstandaard. De kappersdiensten worden in de kapsalons of op de kamers uitgevoerd, hierdoor hebben de cliënten een keuze mogelijkheid en kunnen allemaal gebruik maken van de kappersdiensten. Het aanbieden van keuzemogelijkheid past in de missie van WZH, omdat het dan mogelijk is dat cliënten kunnen kiezen wat het beste aansluit bij de leefstijl. Zowel bij het inbesteden als bij het uitbesteden van de kapsalons is het belangrijk dat de minimale

⁹ Eigen bijdrage AWBZ: Cliënten betalen maandelijks een op het inkomen gebaseerde eigen bijdrage aan het Centraal administratiekantoor (CAK). De cliënten ontvangen hiervoor het volledige pakker: eten & drinken, zorg en wonen in een AWBZ instelling.

kwaliteitsstandaard vastgelegd wordt. Tevens is het belangrijk dat de afdeling FZ de kwaliteit waarborgt door de kapsalons eens per jaar mee te nemen in het clienttevredenheidsonderzoek .

Beleid

Het is belangrijk dat de er in de toekomst een uniform beleid wordt gevormd, met de uitbesteding van de kapsalons als uitgangspunt. De kapsalons worden centraal beheerd en decentraal uitgevoerd, om zo aan de vraag van de cliënten te voldoen. Het uitvoeren van de kappersdiensten is afhankelijk van de cliënten op de betreffende locatie. Deze manier van uitvoeren sluit het beste aan bij de missie en visie van de afdeling FZ, omdat FZ grootschalig wil organiseren en kleinschalig wil uitvoeren. Het aanbod van onder andere de kappersdiensten wordt (grootschalig) bepaald en de openingstijden worden bijvoorbeeld (kleinschalig) bepaald op locatieniveau. De leefstijl en de cultuur van de cliënten op een locatie kan van invloed zijn op de openingstijden.

De kapsalons worden uitbesteed of in eigen beheer uitgevoerd, hierdoor ontstaat er een eenduidige werkwijze voor alle kapsalons.

In de toekomst worden de kapsalons allemaal uitbesteed, zodat de facilitair managers en facilitair teamleiders meer tijd kunnen besteden aan de core business

Contracten met de externe partijen

In de gewenste situatie worden de contracten met de externe partijen die de kapsalons beheren, opgenomen in een contractbeheersysteem. Hierdoor blijven de contracten actueel en onderhouden. Dit zorgt voor heldere afspraken tussen de afdeling FZ en de externe partij(en). Het is belangrijk dat de contracten allemaal hetzelfde zijn, denk hierbij aan het soort contract, contractduur en opzegtermijn.

De overeengekomen contracten zijn nog voor drie tot acht jaar vastgelegd, dit betekent dat de wens 'één partij voor alle kapsalons' niet op korte termijn gerealiseerd kan worden.

Contracten met leveranciers

De inbestede kapsalons maken gebruik van leveranciers voor het inkopen van kappersbenodigdheden. In de gewenste situatie dienen de kapsalons gebruik te maken van één leverancier om zo van schaalvoordeel te kunnen profiteren en dus kostenverlaging.

Prijzen van de kappersdiensten

In de toekomst dienen de prijzen eenduidig vastgesteld te worden en voor elke kapsalon hetzelfde te zijn. Op deze manier is er een uniform en eenduidig beleid voor de prijzen.

WZH heeft te maken met een doelgroep van voornamelijk oudere en zwakkere mensen. Indien de prijzen te hoog worden kunnen cliënten besluiten om geen gebruik meer te maken van de kapsalons. Dit heeft invloed op de bezielende omgeving, want een bezoek aan de kapsalons ziet de cliënt als een uitje. Dit uitje wordt dan afgenomen van de cliënt door de hogere prijzen.

Uitbesteden

Bij het uitbesteden van de kapsalons, heeft de afdeling FZ geen directe invloed op de prijzen. Om deze reden dienen er afspraken gemaakt te worden over de prijzen die de externe partijen hanteren, zodat deze in het uniforme en eenduidige prijsbeleid passen. Tevens is het belangrijk om afspraken over de prijzen te maken, zodat deze niet te hoog kunnen worden.

In eigen beheer

Indien de kapsalons in eigen beheer worden uitgevoerd, heeft de afdeling FZ wel direct invloed op de prijzen en kan het prijsbeleid worden vastgelegd en ingevoerd.

Openingstijden

De openingstijden worden per locatie bepaald, aan de hand van de wensen van de cliënten. Op elke locatie wonen andere cliënten (groepen) en kunnen hierdoor verschillende wensen en leefstijlen hebben. Deze werkwijze past in de missie en visie van WZH en de afdeling FZ.

Bezoekers

Indien de kapsalons in eigen beheer uitgevoerd worden, dienen de gegevens over het aantal bezoekers beschikbaar te zijn en bijgehouden te worden. Deze gegevens worden gebruikt bij het vaststellen van de vraag naar kappersdiensten per locatie voor onder andere het bepalen van de arbeidsproductiviteit of de openingstijden.

De vraag naar kappersdiensten behoort bij de uitbestede kapsalon tot het ondernemersrisico van de opdrachtnemer. De opdrachtnemer dient de gegevens over de bezoekers beschikbaar te stellen aan de afdeling FZ, zodat FZ inzicht heeft in deze gegevens. Hierdoor houdt FZ de regie over de kappersdiensten en kan indien nodig deze gegevens kan gebruiken.

4.3 Personele aspecten

In deze paragraaf worden personele aspecten met betrekking tot de gewenste situatie van de kapsalons beschreven.

Medewerkers

In de gewenste situatie dienen alle medewerkers van de kapsalons in bezit te zijn van een kappersdiploma('s). Zoals in de paragraaf met betrekking tot de prijzen van de kappersdiensten is beschreven, heeft WZH een oudere en zwakke doelgroep, om deze reden is het belangrijk om medewerkers in dienst te hebben die ervaring hebben met de dienstverlening in de zorgbranche.

Uitbesteed

Indien de kapsalons worden uitbesteed is het de wens van de afdeling FZ om de medewerkers van de kapsalons over te laten nemen door de opdrachtnemer. Deze overname dient te worden vastgelegd in een sociaal plan, waarin de overname van het personeel wordt gedekt.

In eigen beheer

Als alle kapsalons in eigen beheer worden gehouden, dient de afdeling FZ medewerkers met ervaring en diploma's te werven om alle kapsalons te voorzien van medewerkers.

FTE en arbeidsproductiviteit

In de gewenste situatie wordt de inzet van de medewerkers bepaald aan de hand van de vraag naar kappersdiensten en de openingstijden van de kapsalons. Op deze manier wordt de arbeidsproductiviteit bepaald en worden de medewerkers efficiënt ingezet, wat resulteert in kostenverlaging. Echter indien de medewerkers voornamelijk bezig zijn met het behalen van de productie, zal men minder aandacht voor de cliënten hebben, waardoor de bezielende omgeving van de cliënt wordt benadeeld. Om deze reden dient bij het bepalen van de arbeidsproductiviteit rekening te worden gehouden met de bezielende omgeving¹⁰, zodat de cliënt centraal blijft en de kappersdiensten als positief ervaart.

4.4 Financiële aspecten

In deze paragraaf worden financiële aspecten met betrekking tot de gewenste situatie van de kapsalons beschreven.

Kosten en opbrengsten

In de toekomst mogen de inbestede kapsalons geen verlies meer leiden. De opbrengsten moeten stijgen en de kosten moeten omlaag. Het is voor WZH voldoende als de opbrengsten in ieder geval alle kosten dekken. Een enorme winst is niet vereist, zolang de kwaliteit van de dienstverlening optimaal is. Het berekenen van de rentabiliteitsdrempel (Engels: break-even point) geeft inzicht welke winst minimaal gerealiseerd moet worden om noch winst te maken noch

¹⁰ Interview bezielende omgeving: Edward Cirk, zie bijlage 4.

verlies te leiden. Een winst lager dan het break-even punt, leidt immers tot verlies. Een winst boven het break-even punt, levert winst op.

Huuropbrengsten

In de gewenste situatie zijn alle huuropbrengsten vastgesteld op basis van een vooraf overeengekomen beleid. De opdrachtnemer betaalt altijd een m² prijs per jaar voor het huren van de kappersruimte, zodat de kapitaallasten gedekt worden.

4.5 Samenvatting

De gewenste situatie met betrekking tot het uitvoeren en exploiteren van de kapsalons wordt beschreven in dit hoofdstuk. De gewenste situatie is in opdracht van de directeur FZ door de facilitair manager Hoteldiensten beschreven in een projectopdracht. De beschrijving van de gewenste situatie wordt onderbouwd door de missie, visie en strategie van WZH en de missie en visie van de afdeling FZ.

De wensen van de afdeling FZ, namelijk: kostenverlaging (investering, management en organisatiekosten) en het concentreren op de core business passen het beste bij de gewenste situatie om alle kapsalons uit te besteden.

Randvoorwaarden hierbij zijn:

- overnemen van het personeel is hierbij een eis;
- vaststellen minimale kwaliteitsstandaard;
- een uniform en eenduidig prijsbeleid;
- heldere afspraken met opdrachtnemer(s).

De overige wensen, namelijk: een uniform en eenduidig beleid, prijsbeleid, heldere afspraken en een minimale kwaliteitsstandaard passen ook in een beleid waarbij alle kapsalons in eigen beheer worden uitgevoerd. Het verlies van de kapsalons kan worden bestreden door het berekenen van het break- even point waardoor efficiënt gewerkt kan worden.

In het volgende hoofdstuk wordt de huidige situatie van de kapsalons beschreven.

5. Huidige situatie

Om een duidelijk beeld te krijgen van de twaalf huidige kapsalons, wordt de huidige situatie van deze kapsalons in dit hoofdstuk besproken. De interviews met de facilitair teamleiders, gesprekken met de facilitair managers en medewerkers van de afdeling Finance & Control zijn gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen. De kwantitatieve gegevens zijn voornamelijk verzameld met behulp van de afdeling Finance & Control. Door het vastgestelde projectplan en overleggen met de facilitair manager Hoteldiensten zijn de onderwerpen van de inventarisatie bepaald.

De volgende subprobleemstellingen worden in dit hoofdstuk besproken:

- Wat is de huidige situatie van de kapsalons?
- Wat zijn de huidige kosten en opbrengsten van de kapsalons?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?

5.1 Financiering

Op dit moment ontvangt WZH een zorgzwaartepakket (ZZP) budget van de overheid. Een ZZP geeft aan welke zorg en hoeveel uren zorg en ondersteuning een cliënt nodig heeft, uitgedrukt in geld per dag. Op basis van het ZZP bepaalt de overheid hoeveel geld WZH voor elke cliënt ontvangt. Met de ZZP vergoeding worden de personele en materiele kosten betaald.

Vanaf 2012 wordt de vergoeding voor vastgoed van verpleeg- en verzorgingshuizen onderdeel van integrale tarieven. De vergoeding voor deze kapitaallasten wordt in de vorm van de normatieve huisvestingscomponent (NHC)¹¹ verbonden aan de zorgzwaartepakketten. In het overgangsregime, dat zes jaar duurt, krijgt WZH een steeds groter deel van de bouwkosten via de NHC vergoeding en wordt een steeds kleiner deel op de oude manier¹² na gecalculeerd. In 2012 is die verhouding 90/10, in 2013 80/20, et cetera. In de nieuwe situatie (over zes jaar) moeten de kapitaallasten volledig betaald worden van de NHC vergoeding.

5.2 Organisatorische aspecten

In deze paragraaf wordt de huidige situatie met betrekking tot de organisatorische aspecten beschreven.

Kwaliteit

Het is niet mogelijk om de kwaliteit van de kappersdiensten te beoordelen, omdat dit specifieke kennis vereist. Eens per twee jaar vindt een onafhankelijk cliënttevredenheidsonderzoek door een hiertoe geaccrediteerd meetbureau¹³ plaats. Hierbij worden cliënten geraadpleegd aan de hand van de CQ index¹⁴ om hun mening te geven de kwaliteit van wonen, zorg en dienstverlening. In dit cliënttevredenheidsonderzoek worden geen vragen met betrekking tot de dienstverlening van de kapsalons gesteld.

Observatie

De kwaliteit van de kappersdiensten die uitgevoerd worden in de kapsalons binnen WZH is niet beschreven, ook is geen cliënttevredenheidsonderzoek beschikbaar. Om toch een beeld te kunnen krijgen van de dienstverlening en de sfeer in de kapsalons is gekozen om de kapsalons te bezoeken. Acht van de twaalf kapsalons zijn geobserveerd (zie bijlage 1) en het volgende is geconstateerd:

- Cliënten drinken koffie of thee en eten een koekje.
- Cliënten zien er tevreden uit, doordat zij vrolijk kijken.
- Medewerkers voeren gesprekken met de cliënten (en andersom) tijdens de uitvoering van de dienstverlening, maar ook als de cliënten nog aan het wachten zijn op hun beurt of totdat ze worden opgehaald.

¹¹ normatieve huisvestingscomponent, www.nza.nl

¹² Met de oude manier wordt bedoeld: De kapitaallasten van WZH worden aan het eind van het jaar na gecalculeerd en volledig vergoed door de overheid.

¹³ www.wzh.nl: onder CQ index

¹⁴ www.wzh.nl: onder CQ index

- Cliënten en medewerkers worden door elkaar bij voor of achternaam genoemd.

Interviews

Uit de interviews met de facilitair teamleiders¹⁵ van alle locaties is het volgende geconstateerd:

- Alle medewerkers van kapsalons zijn in het bezit van een diploma(s) en hebben meerdere jaren ervaring in de zorgbranche.
- De cliënten worden gehaald en gebracht door de zorgmedewerkers, vrijwilligers of de kapsters.
- In vijf van de twaalf kapsalons zijn er altijd minimaal twee medewerkers tegelijk aan het werk.

Uit de interviews met de teamleiders en QIOZ¹⁶ is ook vastgesteld dat alle kapsalons werken volgens de Arbowetgeving of volgen de richtlijnen van Werkgroep Infectie Preventie (WIP). Echter is het lastig om de volledige wetgeving na te leven, omdat de meeste gebouwen bestaande panden zijn waarbij geen rekening is gehouden met alle Arbowetgeving met betrekking tot kappersruimtes.

Tijdens het interview over de bezielende omgeving¹⁷ is geconstateerd dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënten een rol speelt bij het welbevinden van de cliënt.

Knelpunten:

- Er is geen clienttevredenheidsonderzoek met betrekking tot de kapsalons uitgevoerd. Hierdoor was het lastig om gegevens over de klanttevredenheid te onderzoeken. Om deze reden is gekozen voor feiten (diploma's en ervaring) en observatie van de cliënten en medewerkers in de kapsalons.
- Doordat het niet mogelijk was om op alle locaties de kapsalons te observeren is gekozen om acht van de twaalf kapsalons te observeren.

Beleid

WZH heeft momenteel twaalf kapsalons, waarbij vier kapsalons in eigen beheer worden uitgevoerd en acht kapsalons zijn uitbesteed aan verschillende externe partijen. De kapsalons worden niet centraal beheerd en er is op dit moment geen sprake van een uniform beleid.

Interviews

Uit de gehouden interviews met de vier facilitair teamleiders¹⁸ van de inbestede kapsalons is het volgende naar voren geconstateerd:

- De teamleiders voeren de beoordelingsgesprekken, regelen vervanging in geval van calamiteiten en kopen kappersbenodigdheden in.
- De teamleiders bepalen de prijzen en openingstijden elk van hun eigen kapsalon.
- Eén van de vier teamleiders is een voorstander van het zelf beheren van de kapsalon, omdat de kwaliteit van de dienstverlening dan optimaal wordt gewaarborgd en de teamleider dan voldoende regie over de kapsalon kan voeren.
- Drie van de vier teamleiders zijn een voorstander van het uitbesteden van de kapsalons, omdat er dan meer tijd voor de core business is, een externe partij meer kennis heeft over het beheren van de kapsalons en de dienstverlening en alle verantwoording bij de opdrachtnemer ligt.

Uit de gehouden interviews met de acht facilitair teamleiders¹⁹ van de uitbestede kapsalons is het volgende geconstateerd:

- De externe partijen hebben de verantwoording over de kapsalonmedewerkers.
- De externe partijen bepalen de prijzen en openingstijden van de kapsalons.

¹⁵ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

¹⁶ Interview met QIOZ: zie bijlage 6.

¹⁷ Interview bezielende omgeving: Edward Cirk, zie bijlage 4.

¹⁸ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

¹⁹ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

- Alle teamleiders zijn een voorstander van het uitbesteden van de kapsalons, omdat er dan meer tijd voor de core business is, een externe partij meer kennis heeft van het beheren van de kapsalons en de dienstverlening en alle verantwoording bij de opdrachtnemer ligt.

Contracten met de externe partijen

Om een beeld te krijgen van de contracten, de duur van de contracten en het contractbeheer is onderstaande tabel samengesteld tijdens de deskresearch. De contracten zijn opgevraagd bij de facilitair teamleiders en digitaal opgezocht.

Overeenkomst Locatie	Overeenkomst	Duur overeenkomst	Einddatum overeenkomst	Opzegtermijn	Beheerder kapsalon
Zuiderpark	Gebruikersovereenkomst	Onbepaalde tijd	Nvt	3 maanden	Petra van Rijn
Nieuw Berkendael	Geen	Geen	Geen	Geen	Qioz BV
Sonneruyter	Huurovereenkomst	5 jaar	1 december 2016	1 jaar	Kappers in de Zorg
Schoorwijk	Huurovereenkomst	5 jaar	1 maart 2016	1 jaar	Kappers in de Zorg
Transvaal	Geen	Geen	Geen	Geen	Nel Kriek
Rustoord/ Leilinde	Huurovereenkomst	10 jaar	1 maart 2020	6 maanden	Qioz BV
Prinsenhof	Huurovereenkomst	5 jaar	1 juni 2012	6 maanden	Kapsalon Brigitte
Het Anker	Huurovereenkomst	5 jaar	1 november 2015	1 jaar	Kappers in de Zorg

De gegevens in bovenstaande tabel zijn afkomstig uit het jaar 2011.

De overeenkomst die gebruikt wordt voor de verhuur van de kappersruimte op locatie Prinsenhof is overeengekomen met de vorige beheerder van de kapsalon, te weten mevrouw M. Nicolai. Deze overeenkomst wordt nog steeds gebruikt voor de verhuur van de kappersruimte aan de huidige beheerder, te weten kapsalon Brigitte.

Met de beheerder van de kappersruimte op locatie Zuiderpark is om administratieve redenen een gebruikersovereenkomst afgesloten. Dit is nagevraagd bij de voormalige facilitair teamleider op locatie Transvaal, John Hagers.

Knelpunt:

De overeenkomst (geldend) voor de kappersruimte op locatie Prinsenhof was in eerste instantie niet digitaal beschikbaar, zoals de andere overeenkomsten. Daarom is deze overeenkomst opgevraagd bij de facilitair teamleider van locatie Prinsenhof.

Contracten met leveranciers

De kapsalons in eigen beheer maken gebruik van een leverancier om de kappersbenodigdheden te leveren. De facilitair teamleiders van de locaties hebben geen contracten afgesloten met de leveranciers. Indien een kapsalon artikelen nodig heeft, wordt dit bij de betreffende leverancier besteld.

De inbestede kapsalon gevestigd op locatie Sammersbrug maakt gebruik van de leverancier 'Kapper Service Floral B.V.' en de andere drie inbestede kapsalons maken gebruik van 'The Hairstore kappersgroothandel uit Schiedam'.

Prijzen

De prijzen voor de kappersdiensten worden, zoals eerder genoemd, bepaald door de beheerders van de kapsalons. In de tabel op de volgende pagina worden vijf kappersdiensten en de bijbehorende prijzen per locatie weergegeven. De prijzen zijn overgenomen van de prijslijsten²⁰ van de kapsalons, ontvangen van de facilitair teamleiders.

²⁰ Interview met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

Locatie	Dames wassen en knippen	Heren wassen en knippen	Wassen en watergolven	Wassen en föhnen	Verven	Permanent
Sammersbrug	€ 20,75	€ 17,65	€ 17,40	€ 13,55	€ 31,10	€ 51,25
De Strijp	€ 20,50	€ 20,50	€ 22,00	€ 22,00	€ 28,00	€ 63,00
Waterhof	€ 20,90	€ 20,90	€ 22,65	€ 22,65	€ 29,90	€ 64,60
Hoge Veld	€ 20,30	€ 20,30	€ 22,00	€ 22,00	€ 29,00	€ 62,70
Zuiderpark	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 43,00	€ 45,00
Nieuw Berkendael	€ 17,50	€ 17,50	€ 28,00	€ 23,00	€ 30,50	€ 71,50
Sonneruyter	65- € 23,45	€ 22,45	€ 18,50	€ 18,50	€ 28,50	€ 60,50
	65+ € 19,45	€ 18,45	€ 17,00	€ 17,00	€ 26,50	€ 58,50
Schoorwijk	65- € 23,45	€ 22,45	€ 18,50	€ 18,50	€ 28,50	€ 60,50
	65+ € 19,45	€ 18,45	€ 17,00	€ 17,00	€ 26,50	€ 58,50
Transvaal						
Rustoord/ Leilinde	€ 17,50	€ 17,50	€ 28,00	€ 23,00	€ 30,50	€ 71,50
Prinsenhof	€ 17,95	€ 17,95	€ 28,95	€ 28,95	€ 23,50	€ 49,75
Het Anker	65- € 23,45	€ 22,45	€ 18,50	€ 18,50	€ 28,50	€ 60,50
	65+ € 19,45	€ 18,45	€ 17,00	€ 17,00	€ 26,50	€ 58,50
Gemiddeld	€ 19,59	€ 19,09	€ 23,11	€ 21,86	€ 27,25	€ 60,06

De gegevens in bovenstaande tabel zijn afkomstig uit het jaar 2011.

Interviews

Uit het interview met de contractbeheerder²¹ van de afdeling FZ is geconstateerd dat er afspraken met de externe partijen worden gemaakt over de prijzen. Er wordt een gereduceerde huurprijs overeengekomen indien de externe partij ook gereduceerde prijzen hanteert.

Concurrentie

Uit de interviews met de facilitair teamleiders²² en tijdens het bezoeken (observatie) van de locaties van WZH is gebleken dat er weinig tot geen concurrentie is. Tevens is uit de interviews met de facilitair teamleiders naar voren gekomen, dat de meeste cliënten de locaties nauwelijks verlaten. De meeste cliënten zijn niet mobiel genoeg zijn om grote afstanden af te leggen. Een uitzondering is locatie Zuiderpark, hier zijn bijna alle cliënten mobiel genoeg om een wandeling te maken in de winkelstraat in de buurt van de locatie. Hier zijn een aantal kapsalons gevestigd die voor concurrentie kunnen zorgen.

Openingstijden

De openingstijden van de kapsalons zijn weergegeven in onderstaande tabel met hierin ook een weergave van het aantal bewoners per locatie. Hiermee kunnen eventuele verbanden geconstateerd worden tussen het aantal bewoners en de openingstijden. De gegevens zijn ontvangen van de facilitair teamleiders:

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Dagen per week	Uren per week	Aantal bewoners
Sammersbrug	9.00-13.00	9.00-16.00	9.00-13.00	9.00-16.00	9.00-13.00	5	25	209
De Strijp		9.30-13.30	9.30-16.00		9.30-16.00	3	16	117
Waterhof		9.30-15.30		9.30-15.30	9.30-15.30	3	16,5	157
Hoge Veld	9.30-16.00				9.30-16.00	2	12	64
Zuiderpark		8.30-12.00		8.30-12.00		2	7	118
Nieuw Berkendael			10.00-15.00			1	4,5	108
Sonneruyter	9.00-15.30	9.00-15.30	9.00-16.00	9.00-17.00	9.00-17.30	4	34	154
Schoorwijk		9.00-15.00	9.00-16.00	9.00-16.00	9.00-16.00	4	25	74
Transvaal				9.00-14.30		1 *	5	97
Rustoord/ Leilinde		9.00-16.00	9.00-16.00	9.00-16.00	9.00-16.00	4	26	173
Prinsenhof	9.00-12.00	9.00-15.30	9.00-12.00	9.00-15.30	9.00-12.00	5	21	181
Het Anker	9.30-14.30	9.30-14.30		9.30-14.30	9.30-16.00	4	19,5	106

De gegevens in bovenstaand tabel zijn afkomstig uit het jaar 2011.

* De kapsalon in Transvaal is één dag in de twee weken geopend.

²¹ Interviews met Clemens Koekoek: zie bijlage 5.

²² Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

De beheerders van de kapsalons hebben onderling geen afspraken gemaakt over de openingstijden van de kapsalons. Uit de gesprekken met de facilitair teamleiders²³ is gebleken dat de openingstijden afhangen van de 'drukte' in de kapsalon. De uitbestede kapsalons betalen de huur voor de ruimte en verder is er geen bemoeienis over de openingstijden vanuit de afdeling FZ (hier zijn verder geen gegevens over).

Bezoekers

De bezoekers van de kapsalons zijn de cliënten binnen WZH en de bewoners van de aanleunwoningen. De bewoners van de aanleunwoningen kunnen gebruik maken van de kapsalons binnen de locaties van WZH. De ervaring leert dat deze bewoners gebruik maken van de kapsalons, echter over de mate waarin deze bewoners gebruik maken zijn geen gegevens bekend. De mate waarin de cliënten gebruik maken van de kappersdiensten is ook niet bekend.

De cliënten kunnen gebruik maken van de kappersdiensten en ontvangen maandelijks een factuur van WZH hiervoor. Uit de interviews met de facilitair teamleiders²⁴ is naar voren gekomen dat de meeste cliënten gebruik maken van de maandelijks factuur.

In de tabel op de volgende pagina zijn de gegevens van het aantal bezoekers uit 2010 en 2011 weergegeven, deze zijn gebaseerd op het aantal facturen die maandelijks naar de cliënten worden verstuurd. De meeste cliënten betalen middels een factuur de kappersdiensten aan WZH, dit blijkt uit de interviews met de facilitair teamleiders²⁵.

2010				2011			
Zuiderpark	Jaar	Maand	Week	Aantal bezoekers Locatie	Jaar	Maand	Week
Sammersbrug	2543	212	49	Sammersbrug	1802	150	35
De Strijp	1563	130	30	De Strijp	1377	115	26
Waterhof	1361	113	26	Waterhof	913	76	18
Hoge Veld	959	80	18	Hoge Veld	772	64	15
Zuiderpark	32	3	1	Zuiderpark	5	0	0
Nieuw Berkendael	206	17	4	Nieuw Berkendael	0	0	0
Sonneruyter	907	76	17	Sonneruyter	798	67	15
Schoorwijk	646	54	12	Schoorwijk	568	47	11
Transvaal	110	9	2	Transvaal	53	4	1
Rustoord/ Leilinde	1115	93	21	Rustoord/ Leilinde	1151	96	22
Prinsenhof	2565	214	49	Prinsenhof	1838	153	35
Het Anker	663	55	13	Het Anker	564	47	11

Het aantal bezoekers per maand is een gemiddelde van het aantal bezoekers per jaar.

Knelpunt:

Er zijn geen gegevens bekend over het aantal bezoekers per jaar, om deze reden zijn de verzonden facturen aan de cliënten als uitgangspunt genomen.

5.3 Personele aspecten

In deze paragraaf worden personele aspecten met betrekking tot de huidige situatie van de kapsalons beschreven.

Arbeidsproductiviteit en FTE

De tabel op de volgende pagina is een weergave van het aantal medewerkers per locatie aangevuld met het aantal ingezette FTE in de jaren 2010 en 2011.

²³ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

²⁴ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

²⁵ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

Locatie	2010		2011	
	Medewerkers	FTE	Medewerkers	FTE
Sammersbrug	4	2,08	4	1,85
De Strijp	5	0,48	4	0,74
Waterhof	4	1,46	4	1,27
Hoge Veld	3	0,80	3	0,76

Het aantal ingezette FTE is een gegeven dat is verkregen door middel van deskresearch. Met betrekking tot efficiency is besloten om een weergave te geven van de arbeidsproductiviteit van de medewerkers van de kapsalons per locatie. De arbeidsproductiviteit is vastgesteld aan de hand van het aantal ingezette FTE, het aantal bezoekers en het gegeven van 1500 gewerkte uren in één jaar.

Er is geen arbeidsproductiviteit vastgelegd die minimaal behaald moet worden door de medewerkers van de kapsalons. Uit de interviews met de facilitair teamleiders van de inbestede kapsalons²⁶ is naar voren gekomen dat er meestal minimaal twee medewerkers tegelijk aan het werk zijn in de kapsalons. De voornaamste reden is dat de cliënten niet allemaal zelfstandig gebruik kunnen maken van de kappersdiensten, omdat ze soms vrij bewegelijk zijn.

Locatie	2010		2011	
	Gewerkte uren	Cliënten per uur	Gewerkte uren	Cliënten per uur
Sammersbrug	3120	0,82	2774	0,65
De Strijp	726	2,15	1114	1,24
Waterhof	2191	0,62	1906	0,48
Hoge Veld	1198	0,80	1133	0,68

Medewerkers

De contracten met medewerkers van de inbestede kapsalons worden voornamelijk voor de duur van één jaar aangegaan. De contracten kunnen maximaal drie keer worden verlengd, na deze drie jaar moet er een vast contract worden aangegaan of wordt het contract beëindigd. De facilitair manager hoteldiensten heeft besloten om geen vaste contracten meer aan te bieden in verband met de keuze die gemaakt moet worden betreffende in- of uitbesteden van de kapsalons. Daar tegenover staat dat de medewerkers drie maanden na het beëindigen van het contract weer een contract kunnen krijgen van één jaar meteen maximale verlenging van drie jaar.

WZH heeft in totaal 15 medewerkers in dienst van de kapsalons. WZH maakt gebruik van vier verschillende contracten, namelijk:

- vast contract;
- vast contract oproepkracht;
- tijdelijk contract;
- tijdelijk contract oproepkracht.

²⁶ Interviews met facilitair teamleiders: zie bijlage 3.

In onderstaande tabel worden de contracten van de medewerkers van de inbestede kapsalons per locatie weergegeven.

Locatie	Personeels nummer	Uren per week	Deelbetrekking %	Soort arbeidsrelatie	Omschrijving contractduur
Sammersbrug	8082	12	33,33	Vast contract	
	9448	24,5	68,06	Vast contract	
	25960	16,5	45,83	Vast contract	
	33850	12	33,33	Vast contract	
De Strijp	11471	12	33,33	Vast contract	
	16430	6	16,67	Vast contract	
	7839	15	41,66	Vast contract	
	223980	0	0	Oproepkracht vast contract	
Waterhof	215900	0	0	Oproepkracht tijdelijk contract	1e contract t/m 04 sep-2012
	237610	0	0	Oproepkracht tijdelijk contract	2e contract t/m 31 mei-2012
	249400	0	0	Oproepkracht tijdelijk contract	1e contract t/m 14 jun-2012
	23240	0	0	Oproepkracht tijdelijk contract	3e contract t/m 31 aug-2012
Hoge Veld	33160	0	0	Oproepkracht vast contract	
	203190	12	33,33	Tijdelijk contract	1e contract t/m 30 apr-2012
	207200	12	33,33	Tijdelijk contract	1e contract t/m 04 sep-2012

Om de privacy van de medewerkers te beschermen zijn de namen van de medewerkers niet verwerkt in bovenstaand overzicht. De gegevens in bovenstaand tabel zijn afkomstig uit het jaar 2011.

5.4 Financiële aspecten

In deze paragraaf worden financiële aspecten met betrekking tot de huidige situatie van de kapsalons beschreven.

Kosten van de kapsalons in eigen beheer

De totale kosten²⁷ van de inbestede kapsalons zijn in onderstaande tabel weergegeven. De kosten bestaan uit:

- loonkosten
- overheadkosten²⁸;
- schoonmaakkosten
- materiele kosten (kappersbenodigdheden).

Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 64.738,70	€ 5.394,89	€ 62.070,29	€ 5.172,52
De Strijp	€ 15.417,56	€ 1.284,80	€ 22.302,65	€ 1.858,55
Waterhof	€ 42.865,78	€ 3.572,15	€ 37.245,44	€ 3.103,79
Hoge Veld	€ 24.482,57	€ 2.040,21	€ 23.658,69	€ 1.971,56
	€ 147.504,61	€ 12.292,05	€ 145.277,07	€ 12.106,42

De kosten per maand is een gemiddelde van de jaarlijkse kosten

²⁷ Uitwerking van de kosten: zie bijlage 7.

²⁸ Overheadkosten: management- organisatie en administratiekosten.

De huisvestingskosten 2011 zijn een globale berekening en gebaseerd op verhoudingsgetallen. De kosten zijn de energie, waterverbruik, onderhoud en kapitaallasten. De huisvestingskosten zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Huisvestingskosten Locatie	2011	
	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 1.821,35	€ 151,78
De Strijp	€ 1.459,27	€ 121,61
Waterhof	€ 1.442,50	€ 120,21
Hoge Veld	€ 1.638,46	€ 136,54
Totaal	€ 6.361,58	€ 530,13

De kosten per maand zijn een gemiddelde van de jaarlijkse kosten.

Knelpunt:

De huisvestingskosten vallen onder een grotere kostenpost van WZH, hierdoor is het niet mogelijk om nauwkeurigere gegevens weer te geven. De huisvestingskosten 2011 zijn alleen beschikbaar, hierdoor is het niet mogelijk om de huisvestingskosten te combineren met de totale kosten van de kapsalons. Indien deze gegevens gecombineerd worden, is het onmogelijk om de kosten over 2010 en 2011 met elkaar te vergelijken.

Omzet

De opbrengsten van de kapsalons zijn de betalingen van de cliënten voor de afgenomen kappersdienst.

Omzet Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 53.029,45	€ 4.419,12	€ 56.277,07	€ 4.689,76
De Strijp	€ 36.690,75	€ 3.057,56	€ 41.356,28	€ 3.446,36
Waterhof	€ 51.565,54	€ 4.297,13	€ 43.065,25	€ 3.588,77
Hoge Veld	€ 18.568,97	€ 1.547,41	€ 20.420,31	€ 1.701,69
Totaal	€ 159.854,71	€ 13.321,23	€ 161.118,91	€ 13.426,58

De omzet per maand is een gemiddelde van de jaarlijkse omzet

Winst/verlies

De winst/verlies van de kapsalons is de omzet minus de kosten

Winst/verlies Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ -11.709,25	€ -975,77	€ -5.793,22	€ -482,77
De Strijp	€ 21.273,19	€ 1.772,77	€ 19.053,63	€ 1.587,80
Waterhof	€ 8.699,76	€ 724,98	€ 5.819,81	€ 484,98
Hoge Veld	€ -5.913,60	€ -492,80	€ -3.238,38	€ -269,87
Totaal	€ 12.350,10	€ 1.029,17	€ 15.841,84	€ 1.320,15

De winst/verlies per maand is een gemiddelde van de jaarlijkse winst/verlies

Knelpunt:

De gegevens over de kosten en opbrengsten zijn niet in het bezit van de facilitair manager Hoteldiensten en de facilitair teamleiders van de inbestede kapsalons. Deze moesten opgezocht en opgevraagd worden bij de afdeling Finance en Control.

Huuropbrengst

De huuropbrengst is de totale prijs die de externe partij betaalt voor het huren van de kapsalonruimte op een locatie binnen WZH. In de kapsalonruimtes bieden de externe partijen de cliënten van WZH kappersdiensten aan.

In de onderstaande tabel worden de totale huuropbrengsten per m² weergegeven. De totale huuropbrengsten zijn gespecificeerd in huurprijs²⁹, servicekosten³⁰ en btw. WZH draagt de ingevorderde btw af aan de belastingdienst (fiscaal). Echter hoe meer btw WZH int van btw belaste diensten WZH des te minder zij fiscaal afdragen³¹. Het is niet mogelijk om het precieze bedrag aan afgedragen btw te bepalen, omdat dit op een grotere post (WZH niveau) wordt berekend.

2011						
Per jaar Locatie	Huurprijs	Servicekosten	Btw	Totale huuropbrengst	Aantal m ²	Totale huuropbrengst per m ²
Zuiderpark		€ 2.300,00	€ 437,00	€ 2.737,00	11,33	€ 241,57
Nieuw Berkendael					25,1	
Sonneruyter	€ 2.400,00			€ 2.400,00	36	€ 66,67
Schoorwijk	€ 1.224,00			€ 1.224,00	20	€ 61,20
Transvaal					14,2	
Rustoord/ Leilinde	€ 8.710,00	€ 5.025,00	€ 2.609,65	€ 16.344,65	54,48	€ 300,01
Prinsenhof	€ 789,60			€ 789,60	21,8	€ 36,22
Het Anker	€ 2.805,00	€ 315,00		€ 3.120,00	33,79	€ 92,34
	€ 15.928,60	€ 7.640,00	€ 3.046,65	€ 26.615,25	€ 216,70	€ 798,00

De huurprijzen zijn beschreven in de contracten.

De externe partijen op de locaties Transvaal en Nieuw Berkendael betalen geen huur. De begane grond van locatie Nieuw Berkendael wordt verbouwd en hierdoor kan de externe partij niet investeren in de kappersruimte. De reden waarom de externe partij op locatie Transvaal geen huur betaalt is niet bekend.

Indien er sprake is van een continuïteit in het innen van huuropbrengsten, moet WZH deze opbrengsten afdragen aan de overheid.

De huurprijzen zijn bepaald door onderhandelingen tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, hier is geen specifieke berekening voor. De gemiddelde huurprijzen voor kapsalonruimtes in de omgeving van de locatie van WZH zijn € 100,- per m² per jaar³².

Knelpunt:

Het is niet duidelijk of de huurprijzen jaarlijks worden verhoogd, omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn. De meeste huurprijzen zijn in het verleden vastgesteld en nooit of weinig gewijzigd.

Huisvestingskosten uitbestede kapsalons

De huisvestingskosten van de kappersruimtes zijn nodig om huurprijzen te berekenen. Deze kosten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

2011		
Huisvestingskosten Locatie	Jaar	Maand
Zuiderpark	€ 980,65	€ 81,72
Nieuw Berkendael	€ 2.546,48	€ 212,21
Sonneruyter	€ 2.036,99	€ 169,75
Schoorwijk	€ 1.257,44	€ 104,79
Transvaal	€ 1.409,38	€ 117,45
Rustoord/ Leilinde	€ 2.672,36	€ 222,70
Prinsenhof	€ 1.712,48	€ 142,71
Het Anker	€ 1.952,57	€ 162,71

²⁹ Huurprijs: de prijs voor het huren van de ruimte (aantal m²).

³⁰ Servicekosten, onder andere: onderhoud, water en energieverbruik of overheadkosten.

³¹ Informatie van: medewerker Finance & Control.

³² Interviews met Clemens Koekoek: zie bijlage 5.

Knelpunt

Zoals eerder genoemd zijn de huisvestingskosten globaal berekend op basis van verhoudingsgetallen. Hierdoor kunnen (indien) de huurprijzen niet volledig nauwkeurig worden berekend.

5.6 Verschillen huidige en gewenste situatie

De belangrijkste verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie zijn:

- In de gewenste situatie is er sprake van een centraal en uniform beleid waarbij de efficiëntie wordt vergroot met betrekking tot de kapsalons. Op dit moment is er geen sprake van een centrale aansturing en een decentrale uitvoering, tevens worden de kappersdiensten op verschillende wijzen geëxploiteerd aan zowel in- als aan externe partijen.
- In de huidige situatie is er sprake van winst of verlies van de inbestede kapsalons, in de gewenste situatie zijn alle kapsalons uitbesteed en ontvangt WZH alleen huuropbrengsten voor de kappersruimtes.
- In de gewenste situatie is er sprake van een uniform en eenduidig prijsbeleid, op dit moment is hiervan geen sprake.
- In de gewenste situatie houden de facilitair managers van de inbestede kapsalons zich meer bezig met de core business, omdat de kapsalons dan allemaal zijn uitbesteed.

5.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de huidige situatie van de kapsalons, de kosten en opbrengsten en eventuele knelpunten beschreven.

Binnen WZH zijn twaalf kapsalons gevestigd op dertien locaties. Acht van de twaalf kapsalons zijn uitbesteed aan diverse externe partijen en vier van de kapsalons worden in eigen beheer uitgevoerd. De beheerders van de kapsalons bepalen op welke manier de kapsalons worden georganiseerd met betrekking tot de organisatorische, personele en financiële aspecten beschreven in dit hoofdstuk.

6. Extern onderzoek

In dit hoofdstuk worden de trends op het gebied van kapsalons en kappersdiensten in een zorginstelling beschreven. Vervolgens worden de partijen beschreven die in aanmerking zouden kunnen komen voor het uitbesteden van de kapsalons. Ook is een onderzoek gedaan naar de prijzen die de commerciële kapsalons hanteren voor de kappersdiensten.

De volgende subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk besproken:

- Welke trends zijn er in de kappersbranche in zorginstellingen?

Er is niet veel informatie over de kappersbranche in zorginstellingen te vinden op internet, vakbladen of literatuur. Grote faciliteiten zoals de schoonmaak, zorg en eten & drinken worden vaker besproken en onderzocht.

6.1 Trends

Het onderzoek naar de trends op het gebied van kappersdiensten in zorginstellingen is afgebakend door alleen datgene te onderzoeken wat relevant is voor WZH. Deze trends laten de ontwikkelingen zien van vergelijkbare zorginstellingen en kappersbedrijven die werkzaam zijn in de zorgbranche.

De mobiele kappers³³ worden steeds meer gebruikt in de zorgbranche. Cliënten (zowel intramuraal als extramuraal)³⁴ maken thuis of op de kamer in een zorginstelling gebruik van de aangeboden kappersdiensten. De cliënten benaderen zelf een kapper en maken een afspraak. De mobiele kappers handelen de dienstverlening volledig zelf af, ook de betaling van de cliënten. De zorginstelling heeft vrijwel geen kosten aan de uitvoering van deze faciliteiten.

Zorgstroom³⁵

De Zorgstroom is een voorbeeld van een organisatie die de cliënten de mogelijkheid biedt om gebruik te maken van kappersdiensten. De Zorgstroom heeft met diverse (gediplomeerde en ervaren) kappers een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. De cliënten kunnen gebruik maken van de kappersdiensten, waarbij ze een afspraak maken thuis, op de kamer of in de kapsalon zelf.

Buiten de mobiele kappers om maken de zorginstellingen voornamelijk gebruik van eenmanskappers in de kappersruimte op de locaties.

6.2 Kappersbedrijven

Bij dit onderzoek is gekeken naar relevante kappersbedrijven. Kappersbedrijven die werkzaam kunnen zijn in een instelling met twaalf of meer locaties en ervaring hebben in de zorgbranche. Uit dit onderzoek zijn drie potentiële bedrijven naar voren gekomen:

- QIOZ Beauty Plaza³⁶
- Kappers in de Zorg³⁷
- Salon Bertine³⁸

De bedrijven hebben allemaal als core business, het aanbieden van kappersdiensten in zorginstellingen.

QIOZ Beauty Plaza

QIOZ Beauty Plaza is een onderdeel van QIOZ Holding B.V. QIOZ Beauty Plaza is een organisatie die in zorginstellingen een totaaloplossing biedt wat betreft inrichting en exploitatie van kapsalons op maat. De kappers van QIOZ Beauty Plaza zijn gediplomeerd, ervaren en worden speciaal geselecteerd op hun empathisch vermogen met ouderen. Tevens hebben de

³³ Kappersdiensten worden aan huis of op de kamer uitgevoerd.

³⁴ Extramuraal: cliënten die thuiszorg ontvangen en intramuraal: cliënten die in een zorginstelling verblijven.

³⁵ www.zorgstroom.nl

³⁶ www.qioz.com en interview in bijlage 6.

³⁷ www.kappersindezorg.nl

³⁸ www.salonbertine.nl

medewerkers lange ervaring, kwaliteit en motivatie nodig om werkzaam te kunnen zijn bij QIOZ Beauty Plaza.

Kappers in de Zorg

De kappers, werkzaam bij Kappers in de Zorg, zijn gespecialiseerd in het verlenen van kappersdiensten in de zorg. De kappers hebben ervaring met mensen die extra zorg nodig hebben. Alle kappers zijn in het bezit van diploma's en hebben al meerdere jaren ervaring in de zorg.

Salon Bertine

Salon Bertine is een specialist op het gebied van uiterlijke verzorging voor oudere mensen met een beperking en biedt kappersdiensten aan in zorginstellingen. De organisatie is betrokken bij de doelgroep en levert kwaliteit en continuïteit.

6.3 Commerciële prijzen

Uit het interview met de contractbeheerder³⁹ is gebleken dat de prijzen worden bepaald op basis van onderhandelingen en een reductie in prijzen. Om deze reden zijn de prijzen van de kappersdiensten van een aantal kapsalons in de omgeving van de kapsalons, namelijk de gemeentes 's Gravenhage en Leidschendam- Voorburg, geanalyseerd en vastgelegd in onderstaande tabel.

Kapsalon	Dames wassen knippen	Heren wassen knippen	Wassen, watergolf	Wassen, fohnen	Verven	Permanent
Nuance	€ 19,00	€ 17,00	€ 18,50	€ 21,50	€ 27,50	€ 69,00
Wensa	€ 24,00	€ 24,00	€ 20,50	€ 21,00	€ 30,00	€ 73,00
Salon Woodstock	€ 19,00	€ 15,00		€ 18,00	€ 29,95	€ 69,90
Verwey	€ 25,00	€ 22,50		€ 21,50		€ 67,00
Saoed	€ 25,00	€ 22,00	€ 24,50	€ 24,50	€ 41,00	€ 69,00
RM kappers	€ 25,00	€ 25,00	€ 21,00	€ 21,00	€ 25,00	€ 88,50
Gemiddeld	€ 22,83	€ 20,92	€ 21,13	€ 21,25	€ 30,69	€ 72,73

De gegevens in bovenstaande tabellen zijn afkomstig uit het jaar 2011.

6.4 Samenvatting

Trends in de kappersbranche in zorginstellingen zijn op dit moment mobiele kappers en samenwerkingsverbanden tussen kappers. Zij leveren zorg aan huis, op de kamer of maken gebruik van de eigen kapsalon.

In totaal zijn er drie kappersbedrijven die gespecialiseerd zijn in het leveren van kappersdiensten in zorginstellingen.

In het volgende hoofdstuk wordt de SWOT-analyse beschreven.

³⁹ Interview met Clemens Koekoek: zie bijlage 5.

7. SWOT-Analyse

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse beschreven. De directeur Facilitaire Zaken (FZ) en de facilitair manager Hoteldiensten hebben de wens om alle kapsalons uit te besteden. Om deze reden wordt in de SWOT-analyse de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen beschreven met betrekking tot het volledig uitbesteden van de kapsalons.

Het SWOT model geeft inzicht in de positieve en negatieve uitdagingen die er voor WZH zullen ontstaan als de twaalf kapsalons worden uitbesteed. Met dit model zijn de toekomstmogelijkheden van WZH inzichtelijk gemaakt. Tevens kunnen er door middel van deze analyse doelstellingen worden geformuleerd en wordt bepaald tegen welke knelpunten WZH aanloopt nadat de kapsalons zijn uitbesteed.

Het tegenovergestelde van de beschreven sterkte, zwakte, kansen en bedreigen is de analyse met betrekking tot het in eigen beheer uitvoeren van de kapsalons.



7.1 Sterkte

Geen vaste kosten voor WZH

Indien WZH de twaalf kapsalons uitbesteed is er geen sprake meer van loonkosten, overheadkosten, materiele kosten of eventueel verlies.

Geen investeringen in personeel

Functioneringsgesprekken voeren, ziekteverzuim, regelen van vervanging en investeringen in opleidingen vallen weg zodra de kapsalons zijn uitbesteed. Indirect zorgt dit ook voor kostenverlaging van de kosten van de facilitair teamleiders. Ook voor de facilitair manager heeft dit voordelen, want hij hoeft geen personeel te werven of controles uit te voeren op het personeel.

Uniform prijs- en kwaliteitsbeleid

De prijzen en de kwaliteit voor de kappersdiensten zijn voor alle locaties hetzelfde, omdat de kapsalons worden beheerd door één partij. Indien de cliënt verhuist van de ene locatie naar de andere, dan kan de cliënt gebruik maken van dezelfde diensten en prijzen als voorheen.

Vaste opbrengst voor WZH

Indien de kapsalons zijn uitbesteed aan een externe partij, heeft WZH voornamelijk te maken met een vaste opbrengst per maand. WZH loopt geen risico meer op een eventueel verlies van één of meerdere kapsalons.

7.2 Zwakte

Minder inzicht op de kosten en winst

Zodra WZH de kapsalons uitbesteed aan een externe partij heeft WZH minder inzicht in de kosten en opbrengsten van de kapsalons. Dit is wel nodig indien de afdeling FZ een contract aangaat met een andere opdrachtnemer en om de regiefunctie op de kapsalons te behouden.

Afhankelijkheid van de externe partij

De organisatie is afhankelijk van de externe partij, hierdoor heeft de organisatie geen invloed op de organisatorische aspecten van de kapsalon. Indien de afdeling FZ deze invloed wel wil hebben zal dit vastgelegd moeten worden tijdens de contractonderhandelingen.

Minder grip op de prijzen

Als de externe partij te veel zeggenschap krijgt, bestaat het gevaar dat deze partij de prijzen van de kappersdiensten verhoogt. Hierdoor betaalt de cliënt meer voor de kappersdiensten. Tevens kan het verhogen van de prijzen tegenwerking van de cliëntenraad veroorzaken. De cliëntenraad bepaald namelijk of en hoe hoog de prijzen mogen stijgen. Indien de afdeling FZ dit niet wenst, dienen er afspraken gemaakt te worden tijdens de contract onderhandelingen.

7.3 Kansen

Diversiteit van het aanbod

De externe partij kan door de grootte van de organisatie of door schaalvoordeel een groter aanbod hebben in kappersdiensten, hierdoor hebben de cliënten meer keus en kunnen de kappersdiensten goedkoper worden uitgevoerd.

Imago van WZH verbeterd

Bij de opdrachtnemers is meer kennis van specialisme en ontwikkeling in de markt aanwezig, omdat zij de dienst als core business uitvoeren. Hierdoor kan het imago van WZH stijgen.

Vergroten van de flexibiliteit

Doordat de externe partij(en) vaker een grotere organisatie is kan deze flexibeler reageren op eventuele calamiteiten.

7.4 Bedreigingen

Ontevredenheid van de cliënten

Indien de kwaliteit van de diensten daalt, kunnen de cliënten ontevreden worden. Dit heeft effect op de bezielende omgeving van de cliënten en dus op de missie en visie van WZH. De kwaliteitseisen/standaarden die de afdeling FZ minimaal wil hanteren dienen vastgelegd te worden tijdens de contractonderhandelingen.

Verlies van expertise

Wanneer de kappersdiensten worden uitbesteed, bestaat het gevaar dat binnen WZH de kennis verdwijnt die voor de uitvoering van deze diensten of activiteiten nodig zijn. Het verlies van expertise maakt het niet alleen lastig om deze activiteiten in de toekomst weer zelf uit te voeren, het betekent ook dat het moeilijker wordt de leverancier te controleren.

Concurrentie stijgt

De meeste cliënten van WZH zijn afhankelijk aan de faciliteiten die WZH aanbiedt, omdat de meeste cliënten niet mobiel genoeg zijn om zelf buiten de organisatie te komen. Dit betekent dat de cliënten bijna altijd gebruik maken van de kappersfaciliteiten binnen WZH. Indien de kappersdiensten te duur worden of niet voldoen aan de wensen en eisen van de cliënten, kunnen de cliënten alsnog besluiten buiten de organisatie gebruik te maken van een kapsalon. Familie en vrienden kunnen de cliënten dan meenemen, ook kunnen de cliënten gebruik maken van WZH vervoer om naar een kapsalon buiten WZH te gaan. Hierdoor zal de concurrentie van WZH met betrekking tot de kapsalons onnodig stijgen

7.5 Prioriteiten

De heer P. van Meekeren (directeur FZ) heeft de SWOT-analyse bekeken en aan elke mogelijkheid een cijfer van 1 tot en met 5 gegeven, waarbij 1 het minst belangrijk is. De cijfers worden gebruikt bij het schrijven van het advies voor WZH. De prioriteiten zijn als volgt:

Sterkte

- Geen vaste kosten voor WZH: 5
- Geen investeringen in personeel: 5
- Uniform prijs- en kwaliteitsbeleid: 5
- Vaste opbrengst: 2

Zwakte

- Geen of minder inzicht op de kosten: 2,5
- Afhankelijkheid van de externe partij: 2,5
- Minder grip op de prijzen: 2,5

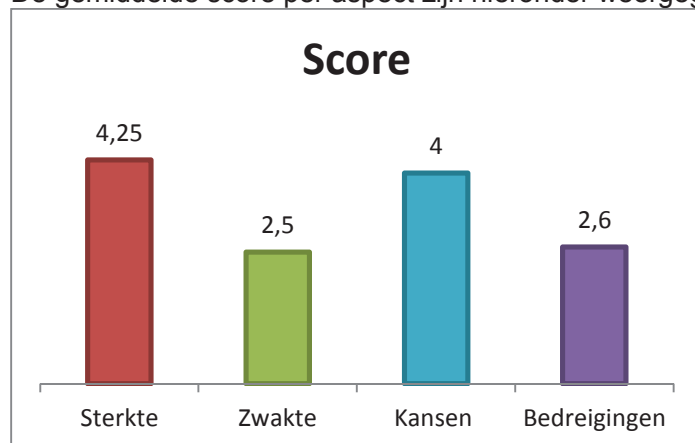
Kansen

- Diversiteit van het aanbod: 4
- Imago van WZH verbeterd: 4
- Vergroten van de flexibiliteit: 4

Bedreigingen

- Ontevredenheid van de cliënten: 4
- Verlies van expertise: 2
- Concurrentie stijgt: 2

De gemiddelde score per aspect zijn hieronder weergegeven.



8. Analyse en conclusie

In dit hoofdstuk zijn de onderzochte gegevens, beschreven in de huidige situatie, extern onderzoek en de SWOT-analyse geanalyseerd en hierover is een conclusie getrokken. Er zijn geen subprobleemstellingen die beantwoord worden in dit hoofdstuk.

8.1 Organisatorische aspecten

In deze paragraaf worden de analyse en conclusie over de onderzoeksresultaten met betrekking tot de organisatorische aspecten van de kapsalons beschreven.

Kwaliteit

Tijdens het onderzoek is opgevallen dat er geen clienttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd waarin ook de tevredenheid met betrekking tot de kappersdiensten zijn onderzocht. Hierdoor is het lastig om een oordeel te vellen over de kwaliteit en de tevredenheid.

Conclusie

Naar aanleiding van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de kappersdiensten voldoende zijn. Dit blijkt uit de volgende gegevens:

- De cliënten ervaren de dienstverlening als prettig.
- De kapsalonmedewerkers zijn in het bezit van diploma's en hebben ervaring in de zorgbranche
- De organisatie genaamd QIOZ, heeft alleen medewerkers in dienst die gediplomeerd zijn en ervaring hebben in de zorgbranche. Op deze manier worden de geleverde diensten met zorg en kwaliteit uitgevoerd.

De klanttevredenheid en dus het welbevinden van de cliënten is een onderdeel van de missie en visie van WZH en wordt beschouwd als een belangrijk onderdeel van WZH.

Beleid

De kappersdiensten worden op dit moment voornamelijk decentraal beheerd en georganiseerd. Tussen de beheerders van de kapsalons zijn geen afspraken gemaakt met betrekking tot de exploitatie van de kapsalons, tevens is er vrijwel geen bemoeienis van de facilitair managers.

Datgene wat is opgevallen is dat elf van de twaalf facilitair teamleiders een voorstander zijn van uitbesteding van de kapsalons. Deze teamleiders geven aan dat dan de verantwoordelijkheid voor de kapsalons bij de opdrachtnemer ligt, waardoor de teamleiders meer tijd kunnen besteden aan de core business. De ene teamleider die voorstander van inbesteding is geeft aan dat op deze manier de kwaliteit van de kapsalons optimaal gewaarborgd kan worden.

Conclusie

Uit de onderzochte gegevens kan volgende geconcludeerd worden:

- Op dit moment is er geen uniform beleid is met betrekking tot de kapsalons gevestigd op de locaties van WZH.
- Uitbesteding van de kapsalons heeft positieve invloed op tijd die de teamleiders nodig hebben voor de uitvoering van de core business.
- De kwaliteit van de kapsalons kan een reden zijn om de kapsalons in eigen beheer uit te voeren.

Contracten met de externe partijen

De afdeling FZ heeft huurovereenkomsten en een gebruikersovereenkomst vastgesteld met de externe partijen die de kapsalonruimtes huren. Wat duidelijk is geworden tijdens dit onderzoek is het volgende:

- In de overeenkomsten worden de m² prijzen, servicekosten, btw, de duur en de opzegtermijn.
- Onderlinge afspraken over bijvoorbeeld de prijzen voor de kappersdiensten zijn niet vastgelegd.
- Voor de verhuur van twee van de acht kapsalonruimtes (Nieuw Berkendael en Transvaal) is geen contract overeengekomen.

- Eén van de zes contracten is niet geldig (locatie Prinsenhof), echter deze wordt wel gebruikt voor de verhuur van de kappersruimte.

Conclusie

Naar aanleiding van de bovengenoemde gegevens kan geconcludeerd worden dat er geen beleid of een eenduidige werkwijze is voor het opstellen van de contracten. Tevens is er geen sprake van een optimaal contractbeheersysteem. Duidelijk is ook dat er geen heldere –vastgelegde- afspraken zijn gemaakt met de opdrachtnemers.

Contracten met leveranciers

De kappersbenodigdheden worden door de teamleiders van de inbestede kapsalons niet centraal ingekocht, tevens maken de teamleiders geen gebruik van eenzelfde leverancier. De teamleiders kopen indien nodig de benodigdheden in voor de kapsalons die zij beheren.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van schaalvoordeel omdat de benodigdheden niet centraal worden ingekocht bij één leverancier.

Prijzen

De prijzen voor kappersdiensten in de kapsalons worden bepaald door de beheerders van de kapsalons. Hetgeen is opgevallen is dat de kapsalons met dezelfde beheerder dezelfde prijzen hanteren. Op dit moment zijn er negen beheerders en dus negen verschillende prijslijsten.

Het volgende is naar voren gekomen tijdens het onderzoek:

- De prijzen voor de kappersdiensten verschillen per kapsalons (mits zij dezelfde beheerder hebben).
- Geen duidelijke vastgelegde afspraken over het prijsbeleid.
- De prijzen voor de kappersdiensten binnen WZH wijken niet veel af van de prijzen die de commerciële kapsalons hanteren, dit blijkt uit het extern onderzoek.
- De prijzen die worden gehanteerd in de inbestede kapsalons liggen zowel hoger als lager dan de prijzen van de uitbestede kapsalons.
- De beheerder QIOZ Beauty Plaza hanteert over het algemeen te hoogste prijzen.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden is dat er geen uniform prijsbeleid is vastgelegd voor de prijzen van de kappersdiensten binnen WZH. Hierdoor betalen de cliënten vrijwel in elke kapsalon een andere prijs, terwijl de kapsalons organisatorisch allemaal onder WZH vallen.

Uit de gegevens is naar voren gekomen dat elke beheerder wel een uniform beleid hanteert voor elke locatie die zij beheren. Hierdoor dient er alleen een uniform beleid gevormd te worden onder de beheerders en niet voor elke locatie. Dit betekent dat er voor maximaal zes beheerders (vijf externe partijen en de inbestede kapsalons als één) een uniform prijsbeleid vastgelegd dient te worden.

Concurrentie

De concurrentie van de kapsalons binnen WZH wordt voornamelijk bepaald door de toestand van de cliënten, hiermee wordt bedoeld dat de meeste cliënten niet in staat (gezondheid) zijn de locaties te verlaten. De kapsalons gevestigd op locatie Zuiderpark is de enige kapsalon waarbij er duidelijk sprake is van concurrentie, omdat de cliënten in staat zijn zelfstandig de locatie te verlaten en in de winkelstraat nabij de locatie een kapsalon kunnen bezoeken.

Conclusie

Uit de gegevens blijkt dat de meeste cliënten gebruik moeten maken van de interne kapsalons en om deze reden is er vrijwel geen sprake van concurrentie. De concurrentie met betrekking tot de kapsalons gevestigd op locatie Zuiderpark valt onder het ondernemingsrisico van de externe partij die de kapsalon beheert.

Openingstijden

De onderzochte gegevens met betrekking tot de openingstijden van de kapsalons, tonen aan dat de openingstijden per kapsalon verschillen. De openingstijden worden niet bepaald aan de hand van kwantitatieve gegevens over bijvoorbeeld de vraag naar kappersdiensten en het aantal bewoners maar aan de hand van 'drukte'.

Conclusie

De bepaling van de openingstijden past niet in de visie en missie van de afdeling FZ, omdat deze niet bepaald worden aan de hand van de vragen, wensen en verwachtingen van de locaties.

Bezoekers

De onderzochte gegevens over het aantal bezoekers tonen aan dat het aantal bezoekers in 2011 is gedaald ten opzichte van 2010. Tevens zijn er gegevens over het aantal bezoekers in 2011 van de kapsalon gevestigd op locatie Nieuw Berkendael beschikbaar. Opvallend is ook dat de gegevens over het aantal bezoekers zijn gebaseerd op de verstuurde facturen naar de cliënten die de kappersdiensten hebben afgenomen.

Conclusie

De gegevens over de bezoekers zijn niet optimaal geregistreerd, omdat:

- Alleen de gefactureerde bezoekers zijn geregistreerd, waardoor een deel van de bezoekers die contant betalen niet zijn vastgelegd.
- De bezoekers van de kapsalon op locatie Nieuw Berkendael zijn niet geregistreerd.

Door de onvolledige registratie kunnen de gegevens over het aantal bezoekers niet optimaal gebruikt worden.

8.2 Personele aspecten

In deze paragraaf worden de analyse en conclusie over de onderzoeksresultaten met betrekking tot de personele aspecten van de kapsalons beschreven.

Arbeidsproductiviteit en FTE

De arbeidsproductiviteit van de medewerkers van de inbestede kapsalons is in 2011 gedaald ten opzichte van 2010, behalve deze van de medewerkers werkzaam in de kapsalon op locatie de Strijp. Opvallend is dat de arbeidsproductiviteit niet vastgelegd is en dat men werkt met minimaal twee medewerkers tegelijk.

Conclusie

Er wordt niet efficiënt gewerkt, omdat de te behalen productie niet is vastgelegd. Ongeacht de drukte en dus de vraag naar kappersdiensten, zijn er altijd minimaal twee medewerkers tegelijk aan het werk zijn.

Medewerkers

In totaal heeft WZH negen kapsalonmedewerkers met een vast of tijdelijk urencontract van totaal 122 uren per week, dit betekent vaste loonkosten van 488 uren per maand voor WZH. Ongeacht de vraag naar kappersdiensten blijven de vaste loonkosten gelijk. De overige zes medewerkers hebben een nul-uren contract en hier heeft WZH geen vaste, maar voornamelijk flexibele kosten aan. Alle tijdelijke contracten met de medewerkers van de inbestede kapsalons verlopen allemaal medio 2012.

Conclusie

Na de afloop van de tijdelijke contracten kan de facilitair manager Hoteldiensten besluiten om de contracten te beëindigen of te verlengen, rekening houdend met de toekomstige beleid betreft in – of uitbesteden van de kapsalons.

8.3 Financiële aspecten

In deze paragraaf worden de analyse en conclusie over de onderzoeksresultaten met betrekking tot de financiële aspecten van de kapsalons beschreven.

Kosten en opbrengsten

De gemiddelde kosten van alle kapsalons zijn in 2011 gedaald ten opzichte van 2010 en de gemiddelde omzet is gestegen. Hierdoor is het verlies gedaald en de winst gestegen in 2011 ten opzichte van 2010. Uit de financiële gegevens is naar voren gekomen dat de inbestede kapsalons gevestigd op de locaties Sammersbrug en Hoge Veld een verlies leiden terwijl de twee inbestede kapsalons op de locaties de Strijp en Waterhof winst maken. Het geleden verlies van de voorgenoemde kapsalons is te verklaren doordat de kosten van de locaties Sammersbrug en Hoge Veld hoger zijn dan de behaalde omzet in 2010 en 2011.

Om de verliesgevendende kapsalons rendabel te exploiteren dienen de kosten van de kapsalons te dalen of het bezoekersaantal moet stijgen. Het behaalde verlies (2011) moet in kosten minderen om een verlies noch een winst te behalen (break even). Om een beeld te geven over het minimaal aantal te behalen bezoekers is een berekening gemaakt. In deze berekening is het verlies (omzet – totale kosten en huisvestingskosten) 2011 en het aantal bezoekers 2011 gebruikt:

- Sammersbrug: ⁴⁰	2046 bezoekers
- Hoge Veld: ⁴¹	956 bezoekers

Indien de kapsalons de bovengenoemde bezoekersaantallen per jaar behalen, leiden zij geen verlies noch winst.

Opvallend is dat de facilitair manager Hoteldiensten en de facilitair teamleiders van de inbestede kapsalons niet over de voorgenoemde financiële gegevens beschikken.

Conclusie

De afdeling FZ bezit niet de financiële gegevens van de kapsalons. Er wordt derhalve geen maandelijkse rapportage van de kosten en opbrengsten opgevraagd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kapsalons worden beheerd zonder dat men weet hoe de kapsalons er financieel voor staan. De inbestede kapsalons die verlies leiden kunnen de kosten niet meer nacalculeren en dienen betaald te worden van de ZZP vergoeding.

Huuropbrengsten

Uit de onderzochte gegevens is geconstateerd dat er geen beleid is voor het vaststellen van de m² prijzen. Tevens verschillen de m² prijzen per kappersruimte van elkaar. Voor de verhuur van de kappersruimtes op de locaties Nieuw Berkendaal en Transvaal ontvangt WZH geen huuropbrengst. De kapitaallasten kunnen, met de invoering van de NHC vergoeding, niet meer geheel worden na gecalculeerd.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat er geen beleid is voor het vaststellen van de huurprijzen voor de verhuur van de kappersruimtes.

Een deel van de kapitaallasten kan in 2012 niet meer worden na gecalculeerd en de kapitaallasten die niet volledig gedekt worden, dienen betaald te worden van de NHC vergoeding. In de toekomst levert dit een probleem op, omdat de kapitaallasten steeds minder na gecalculeerd kunnen worden en hierdoor de misgelopen huuropbrengsten van de NHC vergoeding betaald moeten worden. Hierdoor zal er minder geld over blijven van de NHC vergoeding, die WZH kan gebruiken voor andere kapitaallasten die gerelateerd zijn aan de AWBZ verplichting.

De afdeling FZ bezit niet de financiële gegevens van de kapsalons. Er wordt dus maandelijks geen rapportage van de kosten en opbrengsten opgevraagd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kapsalons worden beheerd zonder dat er men weet hoe de kapsalons er financieel voor staan.

⁴⁰Verlies van € 7.614,57 delen door gemiddelde omzet per bezoeker (€ 31,23) + aantal bezoekers (2046).

⁴¹Verlies van € 4.876,84 delen door gemiddelde omzet per bezoeker (€ 26,45) + aantal bezoekers (956).

8.4 Samenvatting

Geconcludeerd kan worden dat er duidelijk beleid is voor de kapsalons met betrekking tot het exploiteren van de kapsalons. De kapsalons binnen WZH verschillen van elkaar, waardoor er geen uniformiteit is. De kapsalons worden door de beheerders georganiseerd, vrijwel zonder bemoeienis van de afdeling FZ.

De facilitair manager Hoteldiensten en de facilitair teamleiders hebben vrijwel geen inzicht in de financiële aspecten van zowel de inbestede als de uitbestede kapsalons.

In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen weergegeven.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen met betrekking tot de strategische beleidskeuze, zoals verwoord in de probleemstelling, beschreven. Allereerst wordt het advies geformuleerd met de doelstellingen van het onderzoek erbij uitgewerkt. Vervolgens worden een aantal argumenten beschreven die hebben geleid tot het advies en daarna de voor- en nadelen van het advies. Als laatste worden de aanbevelingen met betrekking tot de organisatorische- personele- en financiële aspecten omschreven. Hierin staat beschreven hoe FZ het advies het beste kan implementeren om tot het gewenste resultaat te komen.

De volgende subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk besproken:

- Welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden op het gebied van de kapsalons?

9.1 Probleemstelling

“Op basis van een kosten-baten analyse van de huidige twaalf kapsalons het formuleren van een strategische beleidskeuze (in/uitbesteden) voor deze kapsalons onder de voorwaarde van een eenduidig en uniform prijs- en kwaliteitsbeleid.”

9.2 Advies

Ik adviseer om alle kapsalons uit te besteden, omdat dit het beste aansluit bij de wensen van de afdeling FZ en de onderzochte gegevens. Dit advies is onderbouwd door de wensen en eisen van FZ en de onderzochte gegevens.

Uniform beleid

Het gewenste resultaat van het onderzoek is het vormen van een uniform beleid. Een uniform beleid dient ook opgesteld te worden, omdat duidelijk is geworden dat er op dit moment geen duidelijk beleid is. Hierdoor is er geen sprake van efficiëntie, omdat er nauwelijks gegevens over de kapsalons bekend zijn op de afdeling FZ. Tevens ontbreken er contracten en is de werkwijze voor het beheren van de kapsalons niet helder. Elke beheerder voert zelf een beleid voor de kapsalons. Met een uniform beleid kunnen de diensten gestandaardiseerd worden onder een centrale aansturing, waarbij de efficiëntie vergroot kan worden.

Uitbesteden kapsalons

De kapsalons worden uitbesteed aan twee (of meer) externe partijen. FZ bepaald in eerste instantie met welke opdrachtnemers zij willen samenwerken. Met deze opdrachtnemers gaan zij voor een de duur van vijf jaar een samenwerking aan. Aan het einde van de contracten worden de opdrachtnemers onder andere beoordeeld op kwaliteit, samenwerking en overeengekomen afspraken (vastgelegd in contract). Op basis van deze gegevens kan FZ bepalen met welke opdrachtnemer zij willen verder gaan. Hieruit komt voort of FZ de kapsalons aan één of meerdere partijen uitbesteed.

Deze aanbeveling past niet in de wens van FZ om alle kapsalons aan één partij uit te besteden. Een argument bij deze aanbeveling is om de keuze voor één partij pas te maken nadat de opdrachtnemers beoordeeld zijn na afloop van de (huidige) contracten. In deze beoordeling kan namelijk voortkomen dat meer dan één partij de voorkeur heeft. Een uniform beleid kan ook gevormd worden door samen te werken met twee (of meer) partijen. Bij het aangaan van het contract dienen dan concrete afspraken gemaakt worden, die passen in het (nieuwe) uniforme beleid van FZ.

Tevens zorgt het uitbesteden van de kapsalons ervoor dat men zich meer kan richten op de core business.

9.3 Argumenten

Het onderzoek en de wensen en eisen van FZ hebben geleid tot een aantal argumenten die tot het advies om de kapsalons uit te besteden leiden.

Kostenverlaging: er vinden geen investeringen meer plaats voor de kapsalons en er worden minder management- en organisatiekosten gemaakt. In de eerste jaren worden er kosten

gemaakt die de overgang naar het nieuwe advies en dus beleid mogelijk maken. Hierdoor zal de kostenverlaging zal op langere termijn gerealiseerd worden.

Het exploitatieverlies is een gevolg van het onduidelijk beleid van de huidige inbestede kapsalons hebben mede geleid tot de aanbeveling om de kapsalons uit te besteden. Een extra argument om tot een betere exploitatie te komen is:

- Met de invoering van de nieuwe beleidsregels (ZZP en NHC) krijgt WZH één bedrag per cliënt om te besteden. Een bepaald percentage van dit bedrag moet besteed worden aan de zorg voor de cliënt. Indien de kapsalons verlies lijden heeft dit nadelig invloed op het bedrag dat aan de cliënt besteed kan worden, dit is ten nadele van de cliënt. Met het uitbesteden van een kapsalon kan een verlies worden vermeden en de mogelijke opbrengst gebruikt worden bij de overige diensten die WZH biedt aan de cliënt en ter verlaging van de kapitaallasten.

Concentreren op de core business: de kapsalons vallen niet onder de core business, omdat de cliënten zelf de kosten voor de kappersdiensten betalen. De facilitair manager Hoteldiensten en de teamleiders hebben in het geval van uitbesteden meer tijd om zich te richten op de core business:

- De verantwoording met betrekking tot de personele aspecten ligt volledig bij de externe partij.
- De facilitair manager Hoteldiensten creëert de randvoorwaarde voor de kappersdiensten die op de locaties worden uitgevoerd.
- De facilitair manager Hoteldiensten en teamleiders hebben meer een regie functie.

Overname kapsalonmedewerkers

Bij het aangaan van contracten met opdrachtnemers, dienen afspraken gemaakt te worden over de overname van de huidige kapsalonmedewerkers. Op deze manier kunnen alle medewerkers overgenomen worden.

Overige wensen, eisen en onderzoeksresultaten

De overige wensen en eisen van de afdeling FZ en de onderzoeksresultaten, kunnen zowel in een inbestede als in een uitbestede situatie optimaal tegemoet gekomen worden. Hierbij moet uniform- en centraal beleid opgesteld worden. Tevens dienen er goede afspraken (contracten) met de opdrachtnemers gemaakt te worden. De volgende wensen en eisen kunnen in voorgenoemde situatie gerealiseerd worden:

- minimale kwaliteitsstandaard;
- centraal- en uniform prijsbeleid;
- uniform beleid;
- eenduidige werkwijze voor de kapsalons;
- heldere afspraken met eventuele leveranciers en externe partijen;

Een uniform beleid dient in zowel een inbestede als een uitbestede situatie gerealiseerd te worden. Hierdoor kan de centrale aansturing slagen, omdat het beleid en de werkwijzen eenduidig zijn

9.4 Conclusie

Vijf van de tien wensen en eisen kunnen in zowel een inbestede als een uitbestede situatie gerealiseerd worden. Tien wensen en eisen passen het beste in het advies om alle kapsalons uit te besteden, om deze reden is gekozen voor dit advies.

9.5 De voor- en nadelen van het advies

Het advies brengt voordelen en nadelen met zich mee. De voor- en nadelen worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. In de volgende paragrafen wordt ook aangegeven hoe de nadelen zo veel mogelijk beperkt kunnen worden. In de weergave op de volgende pagina zijn de voor- en nadelen weergegeven.

Voordelen:

- Bij de externe partijen is meer specialisme en kennis ontwikkelingen in de markt aanwezig, omdat zij de dienst als core business uitvoeren.
- De uitvoering en naleving van de wet- en regelgeving zijn geen verantwoordelijkheid meer van de afdeling FZ. Dit behoort tot de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. Het moet voor de opdrachtnemer wel mogelijk zijn om de wet- en regelgeving na te leven, denk hierbij aan de kappersruimtes die zo moeten zijn ingericht dat het mogelijk is om de kappersdiensten hierin uit te voeren.
- Geen verantwoordelijkheid meer voor de personele aspecten van de inbestede kapsalons.
- Van risico's die WZH loopt bij het inbesteden van de kapsalons, namelijk verliesgevende kapsalons, is geen sprake meer.
- De ZZP en NHC vergoeding hoeven niet gebruikt te worden voor de kapsalons.

Nadelen:

- Prijzen voor kappersdiensten kunnen hoger zijn dan wanneer de kapsalons in eigen beheer worden uitgevoerd.
- Minder directe invloed op de prijs en kwaliteit van de kappersdiensten.
- Afhankelijkheid van de opdrachtnemer(s).
- Bij de overname van medewerkers dienen er suppletiekosten betaald moeten worden door WZH.

9.6 Organisatorische aspecten

In deze paragraaf worden de aanbevelingen met betrekking tot de organisatorische aspecten van de kapsalons beschreven.

Kwaliteit

De kwaliteit en de tevredenheid van de cliënten dient gewaarborgd te blijven. Er moet een minimale kwaliteitsstandaard worden bepaald, die bij het aangaan van een overeenkomst met de externe partij wordt meegenomen. De kwaliteit van de kappersdiensten dienen beoordeeld te worden door een expert op het gebied van kappersdiensten. Op deze manier is het mogelijk om de kwaliteit van de kappersdiensten geleverd door de opdrachtnemer(s) optimaal te beoordelen. Deze beoordeling kan van invloed zijn op het wel of niet verder gaan met de opdrachtnemer na afloop van het contract.

Clienttevredenheidsonderzoek

Er dient twee keer per jaar een clienttevredenheidsonderzoek gehouden te worden. Op deze manier blijft de kwaliteit gewaarborgd en behoudt de afdeling FZ invloed op de kwaliteit van de kappersdiensten. FZ kan de opdrachtnemer controleren en beoordelen op de vooraf afgesproken kwaliteit.

Bij het aangaan van de contracten met de externe partij(en) dient onder de cliënten een nulmeting gehouden te worden met betrekking tot de kwaliteit van de kapsalons. Op deze manier kan na de resultaten van het clienttevredenheidsonderzoek, gecontroleerd worden of de kwaliteit nog voldoende is in vergelijking met de nulmeting. Op basis van deze gegevens kan de kwaliteit van de opdrachtnemer worden bepaald in geval van beëindiging of verlenging van het contract.

Beleid

In de toekomst moet er een uniform beleid voor de kapsalons worden gevormd, door een beleidsdocument te ontwikkelen een duidelijke visie op de kappersdiensten voor een langere termijn. Dit beleid heeft het uitbesteden van de kapsalons als uitgangspunt.

Keuze opdrachtnemer

Bij het kiezen van de externe partij dient de afdeling FZ rekening te houden met de missie en visie van WZH, waarin de cliënt centraal staat. Het is van belang om een externe partij te kiezen welke past bij de missie, visie en cultuur van de opdrachtgever en waarbij de cliënt ook centraal staat.

Managementrapportage

Eens in de drie maanden dient de opdrachtnemer een managementrapportage aan te leveren, waardoor de afdeling FZ de opdrachtnemer voldoende kan controleren. De Balanced Scorecard⁴² is een middel dat onder andere hiervoor geschikt is. De Balanced Scorecard is een totaalconcept voor het besturen van een organisatie, hierin worden de langetermijndoelstellingen met betrekking tot de volgende perspectieven weergegeven:

- financieel;
- klant;
- interne bedrijfsprocessen;
- innovatie en leren.

Uit de SWOT-analyse is naar voren gekomen dat de afhankelijkheid van de opdrachtnemer niet als belangrijk wordt gezien. Dit maakt de keuze om uit te besteden makkelijker. Echter zonder managementrapportage is het onduidelijk of zelfs niet duidelijk wat de langetermijndoelstellingen van de opdrachtnemer zijn. Het is belangrijk voor FZ om te weten hoe de opdrachtnemer ervoor staat en of de langetermijndoelstellingen (nog steeds) passen bij het bepaalde beleid.

Accountantsverklaring

Na afloop van elk exploitatiejaar dient de opdrachtnemer een accountantsverklaring aan te leveren, waarin een overzicht wordt gegeven van baten en lasten en de behaalde rentabiliteit. Hierdoor heeft de afdeling FZ een financieel overzicht welke gekoppeld is aan het prestatiecontract. In dit contract zijn mogelijke extra credits opgenomen om een sluitende exploitatie mogelijk te maken of zelfs extra winst te genereren.

Contracten

De lopende contracten met externe partijen dienen na afloop van de contracttermijn te worden beëindigd zodat nieuwe contracten kunnen worden afgesloten. De duur van de meeste contracten is nog minimaal vier jaar, dit houdt in dat op korte termijn niet alle kapsalons uitbesteed kunnen worden, maar dat dit in fases moet gebeuren.

Huurovereenkomst

Met de opdrachtnemer(s) dienen huurovereenkomsten vastgesteld te worden, waarin de huur per m², de servicekosten en de btw is vastgelegd. Hierdoor worden de kosten van de kapitaalgoederen en gebruikerskosten gedekt. De huurovereenkomsten dienen voor een gelijke termijn als de exploitatiecontracten met een maximale duur van vijf jaar vastgesteld te worden. Na deze vijf jaar kunnen de contracten opnieuw bekeken worden en eventueel aangepast worden. In de exploitatiecontracten worden afspraken met betrekking tot de geleverde dienst tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever vastgelegd.

Boekwaarde

Eventuele kapitaalgoederen en de investeringen kunnen tegen boekwaarde worden overgenomen door de nieuw te contracteren partij. In de exploitatieovereenkomsten kunnen de kapitaalgoederen en de boekwaarde worden meegenomen. Hierdoor kan het overeenkomen van een vijfjarig contract voor sommige opdrachtnemers aantrekkelijker wordt. Op deze manier kunnen eventuele investeringen van de opdrachtnemer gedekt worden als FZ besluit om na het einde van de exploitatie overeenkomst geen gebruik meer te maken van de samenwerking.

WZH blijft bij de overdracht van de ene naar de andere partij verantwoordelijk voor de kapitaalgoederen en investeringen. WZH neemt de kapitaalgoederen en investeringen tegen boekwaarde over en verhuurt de kappersruimte inclusief boekwaarde aan een andere partij.

Winstpercentage

In de exploitatiecontracten kan FZ vastleggen dat indien de opdrachtnemer boven een bepaalde afgesproken winst uitkomt, zij een percentage van het verschil tussen de behaalde winst en de vastgestelde winst ontvangt. WZH biedt de mogelijkheid dat cliënten gebruik maken van de

⁴² Balanced scorecard, van *meten naar managen*, F. Buytendijk en J. Brinkhuis-Slaghuis

diensten van de externe partij, doordat zij gebruik mogen maken van de kappersruimte. De externe partij heeft hierbij het voordeel dat zij geen marketingkosten voor het werven van cliënten hoeven te maken. De cliënten worden aangeboden door WZH, omdat de cliënten wonen in de locaties waar de diensten worden aangeboden. Tevens zijn de meeste cliënten aan de locatie gebonden, omdat zij minder mobiel zijn en hierdoor noodgedwongen gebruik moeten maken van de interne kapsalons.

Prijzen

Er dient een prijsbeleid gevormd te worden voor alle kappersdiensten op alle locaties, zodat de prijzen helder zijn. Bij het aangaan van de contracten met de opdrachtnemer(s) moeten afspraken gemaakt worden met betrekking tot de prijzen voor de kappersdiensten. De grip op de prijzen is als minder belangrijk opgemerkt in de SWOT-analyse. Daarom is een beleid op de prijzen voldoende. Het bepalen van de prijzen ligt voornamelijk bij de opdrachtnemer.

Openingstijden

De opdrachtnemer(s) bepalen per locaties wat de openingstijden van de kapsalons zijn. Bij het bepalen van de openingstijden wordt rekening gehouden met de cultuur en identiteit van de locaties. Dit past in de visie van WZH en hierdoor kan het zijn dat de openingstijden per locatie verschillen van elkaar.

Bezoekers

Het aantal bezoekers valt onder het ondernemersrisico van de opdrachtnemer. De afdeling FZ dient wel het aantal bezoekers te controleren aan de hand van de opgeleverde managementrapportage. Op deze manier blijft er inzicht en betrokkenheid in de kappersdiensten en diens bezoekers en dus de cliënten van WZH.

9.7 Personele aspecten

In deze paragraaf worden de aanbevelingen met betrekking tot de personele aspecten van de kapsalons beschreven.

Medewerkers

Voor minimaal acht medewerkers in dienst van WZH in de kapsalons moet een overname naar de nieuwe beheerder(s) van de kapsalons geregeld worden. Deze medewerkers hebben een vast contract. Het is aan FZ om ervoor te kiezen of de andere zes medewerkers ook overgenomen worden, anders dient FZ de contracten met de medewerkers na afloop te beëindigen.

Er dient een sociaal plan opgesteld te worden waarin de overname van het personeel wordt gedekt. Het sociaal plan regelt de personele gevolgen van de overname van de WZH door de externe partij. Zowel de opdrachtnemer als WZH moet het plan ondertekenen. Door het opstellen en overeenkomen van een sociaal plan vallen er geen gedwongen ontslagen en de nieuwe werkgever zal bij de realisering van de overname de omvang en kwaliteit van de werkgelegenheid handhaven.

9.8 Financiële aspecten

In deze paragraaf worden de aanbevelingen met betrekking tot de financiële aspecten van de kapsalons beschreven.

Huuropbrengsten

Er dient een beleid voor de huuropbrengsten gevormd te worden, zodat het voor elke locatie duidelijk is wat de m² prijzen zijn. De m² prijzen kunnen per locatie verschillen, dit ligt aan de waarde van het vastgoed en de omgeving van de locatie. Op deze manier kunnen de kosten voor de kappersruimte per locatie voldoende gedekt worden.

10. Implementatieplan

In dit hoofdstuk staat beschreven welke stappen geadviseerd worden om te nemen wanneer men de adviezen gaat invoeren. Geadviseerd wordt om direct actie te ondernemen om te aanbevelingen te implementeren. Indien men te lang wacht met de implementatie is de kans groot dat dit onderzoek vergeten wordt. De implementatie van de aanbevelingen wordt gestart in juli 2012. Het duurt enige jaren om de het volledige advies te implementeren, omdat FZ vastzit aan verschillende contracten met de huidige externe partijen.

10.1 PDCA (Deming) Cirkel

De Deming cirkel is een model voor continue verbetering van kwaliteit, maar helpt ook bij het realiseren van strategische plannen. Dit model kan bijdragen tot het organiseren en realiseren van het nieuwe beleid. De Deming cirkel bestaat uit vier stappen:

- Plan: plan van aanpak maken en doelstellingen bepalen.
- Do: uitvoering van het plan en registreren.
- Check: controleren uitvoering plan van aanpak.
- Act: plannen en doelstellingen actualiseren en bijsturen en doorlopen opnieuw de hele cirkel.



10.2 Werkgroep

In het implementatieproces is het belangrijk om een werkgroep op te richten. De werkgroep houdt zich bezig met het implementeren van het advies. De werkgroep onderhoudt, bewaakt en voert het implementatieplan uit. .

10.3 Ontmanteling van de eigen organisatie

Zowel de medewerkers als middelen worden geheergruopeerd en/of afgestoten als gevolg van de uitbesteding. In het stadium van planvorming dienen alle medewerkers en betrokkenen uitgebreid ingelicht worden over de gewenste uitbesteding. De medewerkers van de inbestede kapsalons dienen ingelicht te worden over de personele consequenties. Na het bepalen van de opdrachtnemers, zullen de medewerkers overgenomen worden. Voorafgaand aan deze overname dient samen met de opdrachtnemer een sociaal plan overeengekomen te worden.

10.4 Opdrachtnemer

De implementatie van het advies om twee opdrachtnemers in dienst te nemen en deze aan het einde van het contract te beoordelen is een traject dat langer duurt. In het implementatie is beschreven dat de bepaling van de opdrachtnemers begint in december 2012. Vanaf dit moment zal FZ alleen met de gekozen opdrachtnemers een contract aangaan voor het beheren van de kapsalons.

In de tabel op de volgende pagina is het implementatieplan beschreven. Per aanbeveling staat aangegeven wat de inhoud is, wie de betrokkenen zijn, het doel en de maand waarin het verandertraject van start dient te gaan.

10.5 Implementatieplan

Wat	Wie	Doel	Wanneer
Werkgroep oprichten	Facilitair Manager Hoteldiensten	Uitvoering en bewaking van alle projecten	Is gestart
Beleidsdocument ontwikkelen	Facilitair Manager Hoteldiensten	Eenduidige uitvoering van het beleid.	Juli 2012
Contractbeheersysteem	Stagiaire/contractbeheerder	Inzicht in contracttermijn, lopende- en niet lopende contracten.	juli/augustus 2012
Nulmeting	Extern bedrijf	Kwaliteit van de huidige kappersdiensten bepalen.	Juli 2012
Clienttevredenheidsonderzoek	Geaccrediteerd meetbureau	Kwaliteit van de kappersdiensten objectief beoordelen.	Januari en juli 2013
Bepalen huurprijzen per locatie	Facilitair Manager Hoteldiensten en Gebouwbeheerder	Bepalen van de huurprijzen voorafgaand aan het omzetten van de contracten.	September 2012
Contractbeleid bepalen	Contractbeheerder en Facilitair Manager Hoteldiensten	Eenduidige contracten	Oktober 2012
Identiteit en cultuur per locatie beschrijven	Stagiaire/Facilitair teamleider	Wensen en eisen met betrekking tot de kapsalons per locatie bepalen.	November 2012
Prijsbeleid bepalen	Facilitair Manager Hoteldiensten	Eenduidige en uniforme prijzen	November 2012
Opdrachtnemers bepalen	Facilitair Manager Hoteldiensten	Keuze maken opdrachtnemers	December 2012
Overname personeel	Facilitair Manager Hoteldiensten	Kosten en duur overname personeel bepalen. Dit is nodig voor het sociaal plan	Januari 2013

11. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties met betrekking tot de aanbevelingen beschreven.

De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

- Wat zijn de risico's die de aanbevelingen met zich meebrengen?
- Welke bedrijfskundige consequenties hebben de aanbevelingen en wat leveren de aanbevelingen op?

11.1 Organisatorische consequenties

Er dient een beleid gevormd te worden met betrekking tot het uitbesteden van de kapsalons, hier zijn in eerste instantie tijd en kosten aan verbonden. Echter op de lange termijn is er geen sprake meer van deze eenmalige kosten en tijd en worden de kapsalons onder een centrale regie ondergebracht.

De risico's die de aanbevelingen met zich mee brengen zijn:

- De opdrachtnemer houdt zich niet aan de gemaakte afspraken, daarom is het belangrijk om inzicht in de kapsalons en de opdrachtnemer te houden. Laat de opdrachtnemer zelf tegen boekwaarde de inventaris overnemen en zorg dat hij blijft investeren in aanpassingen en vernieuwingen
- De onder het vastgestelde kwaliteitsniveau presteren van de opdrachtnemer of de werknemers. (het waarborgen van de kwaliteit door de afdeling FZ van belang.)
- De kans bestaat dat er vertrouwelijke informatie over het beleid van de organisatie of over de cliënten 'gelekt' kan worden.
- Door een toename van de afhankelijkheid van de opdrachtnemer, kan de opdrachtnemer vanuit zijn machtspositie de financiële condities van de contracten willen veranderen. Goede, waterdichte contracten bieden hiervoor deels een oplossing. Echter uiteindelijk draait het ook om wederzijds vertrouwen. Voor het creëren van wederzijds vertrouwen is het opbouwen en onderhouden van een goede relatie vereist.

11.2 Personele consequenties

De medewerkers veranderen bij het uitbesteden van de kapsalons van werkgever, dit kan weerstand veroorzaken. Het betrekken van de medewerkers bij het veranderingstraject, duidelijke uitleg over welke veranderingen de medewerkers te wachten staan is een eis. Een sociaal plan moet daarom ook om deze reden opgesteld worden. Hierin dienen de werkzaamheden en de contractafspraken zo veel mogelijk meegenomen te worden.

Het risico dat de aanbevelingen met zich mee brengen is:

- De medewerkers van de externe partij zijn doorgaans minder betrokken bij de organisatie dan de interne medewerkers.

1.3 Financiële consequenties

In 2011 ontving WZH voor de kapsalons een totale opbrengst van € 33.048,86. Deze opbrengst is de totale winst van de inbestede kapsalons en de huuropbrengsten (exclusief btw). De btw en is niet meegenomen met deze huuropbrengst. Omdat een deel van de btw moet worden afgedragen en deze gegevens berekend konden worden.

Indien alle kapsalons zijn uitbesteed en een gemiddelde huurprijs wordt opgelegd van € 100,- per m² wordt de huuropbrengst: € 31.819,- per jaar. Echter deze huuropbrengsten zijn exclusief:

- De servicekosten die worden vastgesteld. De servicekosten dienen nog bepaald te worden en opgeteld te worden bij de totale opbrengst.
- De vastgestelde btw
- Een klein bedrag aan overheadkosten dienen hierin meegenomen te worden nadat deze bekend zijn.
- Winstpercentage dat is afgesproken in de exploitatiecontracten.

De opbrengsten in de situatie dat alle kapsalons worden uitbesteed is een vaste opbrengst, zonder risico's van eventuele verliezen en moet dekkend zijn voor de kapitaallasten van WZH.

Indien de kapsalons worden uitbesteed, brengt dit de het eerste jaar de volgende (eenmalige) kosten met zich mee. Sommige kosten zullen wegvallen in het tweede jaar en de suppletiekosten worden elk jaar opnieuw te worden vastgesteld. De duur van de betaling van de suppletiekosten is vijf jaar, mits in tijdens het opstellen van het sociaal plan anders wordt bepaald.⁴³

<u>Kosten clienttevredenheidsonderzoek</u>	
Uitvoeren clienttevredenheidsonderzoek	€ 900,-
<u>Kosten ontwikkelen beleid</u>	
Ontwikkelen beleid	€ 1.000,-
<u>Kosten contractbeheersysteem</u>	
Opzetten	€ 1.500,-
Bijhouden	€ 500,-
<u>Kosten overname personeel (één jaar)</u>	
Kosten overname personeel in eigen dienst (suppletiekosten of contracten moeten worden afgekocht)	€ 23.219,04 ⁴⁴
Kosten opstellen sociaal plan	€ 1.000,-
Totaal	€ 28.119,04

⁴³ Informatie: de heer Casper Neeteson, Facilitair Manager Hoteldiensten.

⁴⁴ Berekening kosten: zie bijlage 8.

12. Literatuuropgave

Boeken

Bouter, R.F.: Handleiding voor afstudeeropdracht 2008 -2009. 14^e herziene druk, Den Haag: Haagse Hogeschool, 2008. ISBN: 90 73077 09 5

Kempen, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen. Vierde druk, Houten: Noordhoff Uitgevers, 2011. ISBN: 978 90 01 75563 6

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2003. ISBN 90 207 3118 1

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Tweede oplage. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14077947

Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Vierde druk. Heemstede: Kluwer, 1997. ISBN 90 14 05185 9

Barnhoorn, J.: Transformeren naar een regieorganisatie. Eerste uitgave. F-mex finding the best practice, 2009. ISBN: 978 90 813789 1 8

De Bruijn, J. en Ytsma, W.: Facetten van Facility Management- Uitbesteding. Alphen aan den Rijn: Samsom/intercharge, 1999. ISBN 90 14 06088 2

Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk. Tweede herziene druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2009. ISBN: 978 90 313 61175

Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J.: Balanced scorecard- van meten naar managen. Kluwer, 2004. ISBN: 90 14 06574 4

Kooman, J. e.a.: De OR aan de slag met offshoring en outsourcing. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN: 90 13 03703 8

Saunders, M. e.a.: Methoden en technieken van onderzoek. Derde herziene druk. Amsterdam: Pearson Education, 2004. ISBN: 978 90 430 0893 8

Krimpen, J.: Facility management in perspectief. Kluwer, 2003. ISBN: 90 13 00043 6

Van den Berg, O. en Van Dooren, E.: Hoe tevreden is uw klacht- het meten van klanttevredenheid. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN: 90 14 09606 2

Syllabus

Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagsche Hogeschool , Opleiding Facility Management. 2010/2011. Code 2308

Hijl, V.S.M. en Van der Meer, D.: Contractbeheer- Theorie in praktijk. Heerde: Haagsche Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2008/2009. Code 2346

Smit, A.: Opdracht en dienstverlening. Den Haag: Haagsche Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2008/2009. Code 2341

Internet

WoonZorgcentra Haaglanden: www.wzh.nl

Zorgstroom: <http://www.zorgstroom.nl/voordeelpas/aanbieders-zorgstroom-x-tra/categorie:kapper.htm#aanbieders>, (27-06-2011)

Salon Bertine: www.salonbertine.nl

Kappers in de Zorg: www.kappersindezorg.nl

QIOZ Beauty Plaza: www.qioz.com

Wet- en regelgeving: Maatregelen ter preventie van huid- en luchtwegklachten bij arbeid in kappersbedrijven.

[http://wetten.overheid.nl/BWBR0013042/Hoofdstuk2/Paragraaf4/Beleidsregel43a/geldigheidsdatum_wijkt_af_van_zoekvraag/geldigheidsdatum_15-07-2006_\(15-08-2011\)](http://wetten.overheid.nl/BWBR0013042/Hoofdstuk2/Paragraaf4/Beleidsregel43a/geldigheidsdatum_wijkt_af_van_zoekvraag/geldigheidsdatum_15-07-2006_(15-08-2011))

Pdca-cirkel: Pdca (deming cirkel).

www.pdcacyclus.nl

Werkgroep Infectie Preventie: www.wip.nl

Normatieve huisvestingscomponent: www.nza.nl

50 plus blog: Ook oudjes gaan liever niet zonder make up naar buiten.

<http://50plus.blog.nl/lifestyle/2011/08/22/ook-oudjes-gaan-liever-niet-zonder-make-up-naar-buiten>

Artikelen

Slaterus, W.J.: Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan.

<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/uitbestedingsproces.pdf>.

Interne documenten

WoonZorgcentra Haaglanden: Adviesaanvraag Facilitaire Bedrijf. Den Haag, 27 april 2007

WoonZorgcentra Haaglanden: Visiedocument WZH op Koers. Den Haag, 25 mei 2010

WoonZorgcentra Haaglanden: Strategieplan Facilitair WZH. Den Haag, 24 april 2007

WoonZorgcentra Haaglanden: Rapportage CQ-index 2011.

Bijlagen

Als je haar maar goed zit!

“Insourcing *versus* outsourcing”

Bijlage 1 Onderzoeksmethode

Onderzoekstypen

Empirisch onderzoek

Een empirisch onderzoek is gebaseerd op eigen ervaring, hierbij wordt gebruik gemaakt van directe of indirecte waarnemingen. Bij een empirisch onderzoek wordt een conclusie getrokken uit de verkregen onderzoeksresultaten die voortkomen uit bijvoorbeeld een experiment of interviews.

Om informatie te verzamelen over de huidige situaties van de kapsalons zijn interviews gehouden met facilitair teamleiders, facilitair managers en een de opdrachtnemer, die een aantal kapsalons beheert. Ook is gebruik gemaakt van gesprekken met de contractbeheerder, een medewerker van de afdeling Finance & Control met betrekking tot de contracten, huurprijzen, btw en de financiering van Woonzorgcentra Haaglanden (WZH).

Theoretisch onderzoek

Bij een theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande literatuur om kennis te verschaffen betreffende de onderwerpen die van toepassing zijn op het onderzoek.

Het theoretisch onderzoek richt zich op het verkrijgen van informatie over in- en uitbesteden en de voor- en nadelen hiervan en informatie over kappersdiensten in de zorg. Tevens is informatie over de wet- en regelgeving met betrekking tot kapsalons verkregen tijdens dit onderzoek. Gedurende dit onderzoek is gebruik gemaakt van artikelen, internet en boeken.

Kwalitatief onderzoek

Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie over achterliggende motivaties, meningen, behoeften en wensen van de doelgroep.⁴⁵ Kwalitatieve gegevens zijn gebaseerd op betekenissen die door woorden worden uitgedrukt.

Dit onderzoek geeft inzicht in de meningen, behoeften en wensen met betrekking tot de kapsalons en het in- of uitbesteden hiervan. Deze gegevens komen onder andere vanuit de organisatie en vanuit de ervaring van de medewerkers van de kapsalons.

Bij de kwalitatieve onderzoeken gaat het meer om de 'wat', 'hoe' en 'waarom' vragen dan om de 'hoeveel' en 'hoe groot' vragen, die bij kwantitatief onderzoek prevaleren.⁴⁶

Kwantitatief

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt.⁴⁷ Kwantitatieve gegevens zijn gebaseerd op betekenissen die van getallen zijn afgeleid. Dit onderzoek geeft inzicht in onder andere de kosten en de opbrengsten van de kapsalons, contracten, aantal m², het aantal locaties en aantal bewoners.

Onderzoeksinstrumenten

Deskresearch

Bij deskresearch worden bestaande gegevens verzameld en geanalyseerd die nuttig zijn voor een onderzoeksopdracht.

Tijdens het onderzoek worden bestaande gegevens over de organisatie en de kapsalons verzameld en geanalyseerd. Denk hierbij aan organogrammen, contracten en jaardocumenten.

Interviews

⁴⁵ Kwalitatief onderzoek: www.right-marktonderzoek.nl

⁴⁶ C.M. Genet, Methode van onderzoek en de markt, 2009-2010, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management

⁴⁷ Kwalitatief onderzoek: www.right-marktonderzoek.nl

Een interview is een schriftelijke vragenlijst of mondelinge vraagstellingen waarbij informatie wordt verzameld.

Om informatie te verkrijgen over de kapsalons worden er interviews gehouden met de teamleiders van de twaalf locaties. Tevens is er een interview gehouden met een commerciële partij waaraan WZH een aantal kapsalons heeft uitbesteed. Dit om een beeld te krijgen over de werkwijze van deze partij. Indien nodig kunnen er tijdens het onderzoek meerdere interviews en of gesprekken gehouden worden om informatie te verkrijgen over een bepaald onderwerp.

Observeren

Observeren zijn alle activiteiten die erop gericht zijn via de zintuigen en door directe waarnemingen de informatie te verkrijgen die nodig is om de nodige informatie te verkrijgen.

De observaties hebben plaatsgevonden in acht van de twaalf kapsalons. Het was niet mogelijk om alle kapsalons te observeren, omdat dit door omstandigheden, bijvoorbeeld verbouwing en drukte op de locatie niet mogelijk was. Door observatie kan de sfeer in de kapsalons worden geproefd. Zowel de kapsalonmedewerkers als de cliënten zijn geobserveerd. Tevens is door observatie een indruk verkregen van de plaats en inrichting van de kapsalons.

Bijlage 2 Overzicht locaties

In onderstaande tabel is een overzicht van de kapsalons weergegeven.

Locatie	Teamleider	Beheerder kapsalon
Sammersbrug	Bart vd Ven	Eigen beheer
De Strijp	Sanne Kokke	Eigen beheer
Waterhof	Ethelka Arkenbout	Eigen beheer
Hoge Veld	Leo Koster	Eigen beheer
Zuiderpark	Saskia den Boer	Petra van Rijn
Nieuw Berkendael	Marco Dobbe	Qioz BV
Sonneruyter	Petra Keizer	Kappers in de Zorg
Schoorwijk	Esther Schonenberg	Kappers in de Zorg
Transvaal	Susanne Pijpers	Nel Kriek
Rustoord/ Leilinde	Leo Lipman	Qioz BV
Prinsenhof	Robert Doeleman	Kapsalon Brigitte
Het Anker	Jeffrey de Nijs	Kappers in de Zorg

Bijlage 3 Interviews facilitaire teamleiders

In eigen beheer

Interview teamleider Bart van der Ven

Locatie Sammersbrug

Kapsalon in eigen beheer

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Sammersbrug is een verpleeghuis, 75% van de bewoners hebben een psychiatrische aandoening en kunnen niet naar buiten.
2. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalons?*
Er is geen concurrentie met betrekking tot de kapsalons. Dit is omdat er weinig kapsalons in de buurt zitten, maar ook omdat de cliënten bijna geen gebruik kunnen maken van de externe kapsalons. De cliënten zijn niet in staat om buiten het verpleeghuis te komen en helemaal niet zonder begeleiding.
3. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dagdeel: 9 tot 12 cliënten
Per dag: 12 tot 17 cliënten
4. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: 09.00 t/m 13.00 uur
Dinsdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Woensdag: 09.00 t/m 13.00 uur
Donderdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Vrijdag: 09.00 t/m 13.00 uur
5. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening per cliënt ?*
Het is moeilijk om te zeggen wat de gemiddelde duur van de dienstverlening is op een dag, omdat men van te voren niet weet van welke dienstverlening de cliënt gebruik maakt. Ook ligt het aan de toestand van cliënt zelf, hierdoor is de duur van sommige cliënten langer dan de ander. Het is wel mogelijk om aan te geven hoeveel tijd een dienstverlening gemiddeld in beslag neemt:
 - a. knippen 0,5 uur
 - b. permanent: 2,5 á 3 uur
 - c. watergolven en knippen: 1,5 uur
 - d. watergolven: 1 uur
 - e. watergolven en verven: 2,5 á 3 uur.
 - f. verven 1,5 á 2 uur
6. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
Over het algemeen wordt de cliënt door de 'brancardier'⁴⁸ naar de kapsalon gebracht, want veel cliënten kunnen dit niet zelfstandig. Wanneer de brancardier er niet is dan wordt de cliënt door de verzorgster opgehaald.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er zijn gemiddeld twee kappers per dag aanwezig in de kapsalon. Dit is ook nodig omdat de cliënten meestal niet zelfstandig genoeg zijn om bijvoorbeeld stil te zitten. Niet tijdens de duur van de hele dienstverlening zijn twee kappers nodig om de cliënt te helpen, alleen bij sommige handelingen.
8. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Sammersbrug.⁴⁹
9. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
In de kapsalon wordt er gebruik gemaakt van de merken K. One, Wella en Indola. Om de kosten te drukken is de kapsalon gedeeltelijk van Indola afgestapt.
10. *Welke leveranciers leveren goederen voor de kapsalon?*
Kapper Service Floral B.V.

⁴⁸ Een brancardier vervoert cliënten naar verschillende afdelingen.

⁴⁹ Bijlage prijslijst

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
 Alle kappers hebben diploma's en een aantal jaren werkervaring in de zorgbranche en in de kapsalon in Sammersbrug.
Marja: 20 jaar werkzaam in Sammersbrug
Ina: 21 jaar werkzaam in Sammersbrug
Dyenne: ± 5 jaar werkzaam in Sammersbrug
Marjolein: 8 jaar werkzaam in Sammersbrug
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
 Ja, het is mogelijk om middels een factuur te betalen.
13. *Welke richtlijnen gelden er binnen de kapsalons?*
 De kapsalon houdt zich aan de hygiëne voorschriften. Tevens worden de producten vergeleken met de marktconforme kwaliteit. Er is sprake van een professionele kapsalon en dit wil de teamleider graag zo houden. Dit doet hij door te kijken naar de marktconformiteit en hij wil alleen kappers hebben die ervaring en diploma's hebben hierdoor blijft de kapsalon professioneel.
14. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
 De teamleider heeft weinig omkijken naar de kapsalon, dit omdat het druk is en de kapsters professioneel zijn en weten wat ze doen. Ze zijn al jaren een vaste club en hebben een persoonlijke band met sommige cliënten, omdat zij wekelijks komen. De rekeningen maken, roosters, vakantie, werkoverleggen en functioneringsgesprekken worden door de teamleiders uitgevoerd. De teamleider is trots op de kapsalon. De voorkeur van de teamleider is inbesteden. De teamleider geeft aan dat wanneer de kapsalon zou worden uitbesteed er geen regie meer is. Tevens zal de kwaliteit volgens hem minder worden, omdat hij nu de regie houdt over de kwaliteit en in geval van uitbesteden kan hij de kwaliteit minder waarborgen.

Interview teamleider Sanne Kokke

Locatie de Strijp

Kapsalon in eigen beheer

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
 De Strijp is een verpleeghuis.
2. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalons?*
 Er is sprake van concurrentie, want in de buurt van de Strijp is een particuliere kapper gevestigd. De praktijk leert dat de cliënten daar weinig tot geen gebruik van maken. De bewoners kunnen niet zelfstandig naar buiten.
3. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
 Deze gegevens zijn niet bekend.
4. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
 Maandag: gesloten
 Dinsdag: 09.30 t/m 13.30 uur
 Woensdag: 09.30 t/m 16.00 uur
 Donderdag: gesloten
 Vrijdag: 09.30 t/m 16.00 uur
5. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening per cliënt?*
 De duur per dienstverlening verschilt, omdat de cliënten niet allemaal makkelijk te behandelen zijn. Sommige cliënten zitten niet stil en dan is het moeilijker om de dienstverlening uit te voeren.
6. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
 De cliënten worden gebracht en gehaald door de zorgmedewerkers.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
 Er zijn altijd twee kappers aanwezig, dit moet ook omdat sommige cliënten door de beperkingen die ze hebben niet door één kapper geholpen kunnen worden. De cliënten zitten bijvoorbeeld niet stil. Bij bepaalde handelingen, bijvoorbeeld haren wassen, is het

noodzakelijk om bij niet stilzittende cliënten een tweede kapper beschikbaar te hebben om te helpen.

8. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van de Strijp.⁵⁰
9. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
De producten die de kapsalon gebruikt zijn: Wella, Showtime en Kappers (eigen merk). De kappers gebruiken zo goedkoop mogelijke producten om de kosten zo laag mogelijk te houden.
10. *Welke leveranciers leveren goederen voor de kapsalon?*
The Hairstore kappersgroothandel uit Schiedam is de leverancier.⁵¹
11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers hebben een diploma en werkervaring tussen de 10 en 45 jaar.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Ja, het is mogelijk om middels een factuur te betalen. Alle cliënten betalen middels een factuur van WZH.
13. *Welke richtlijnen gelden er binnen de kapsalons?*
De richtlijnen die worden gehanteerd binnen de kapsalon zijn de Werkgroep Infectie Preventie (WIP).⁵²
14. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De teamleider heeft liever dat de kapsalon wordt uitbesteed, dit kost minder tijd en minder zorg. Ze kan zich dan meer richten op de core business en dus belangrijkere taken.

Interview teamleider Ethelka Arkenbout

Locatie Waterhof

Kapsalon in eigen beheer

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Waterhof is zowel een verpleeg- als verzorgingshuis, ook zijn er aanleunwoningen.
2. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalons?*
Er is geen concurrentie in de buurt. Dit is voor de bewoners te ver lopen, ook kunnen de cliënten van de verpleegafdeling de instelling niet verlaten.
3. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: 12 tot 16 cliënten.
4. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: 09.30 t/m 15.30 uur
Woensdag: gesloten
Donderdag: 09.30 t/m 15.30 uur
Vrijdag: 09.30 t/m 15.30 uur
5. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening per cliënt?*
Het is moeilijk om te zeggen wat de gemiddelde duur van de dienstverlening is op een dag, omdat men van te voren niet weet van welke dienstverlening de cliënt gebruik maakt. Ook ligt het aan de toestand van cliënt zelf, hierdoor is de duur van sommige handelingen langer dan de andere. Gemiddeld is de duur 45 minuten per dienstverlening.
6. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten worden gebracht en gehaald door de zorgmedewerkers.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er zijn twee kappers per dag aanwezig in de kapsalon, dit is ook nodig omdat de cliënten meestal niet zelfstandig genoeg zijn om bijvoorbeeld stil te zitten.
8. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Waterhof.⁵³

⁵⁰ Bijlage prijslijst

⁵¹ The Hairstore kappersgroothandel heeft geen eigen website.

⁵² <http://www.wip.nl/>, veilig werken voor kappers in het verpleeghuis.

⁵³ Bijlage prijslijst

9. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
In de kapsalon wordt er gebruik gemaakt van de merken Indola, Goldwell en Kappers (eigen merk).
10. *Welke leveranciers leveren goederen voor de kapsalon?*
The Hairstore kappersgroothandel uit Schiedam is de leverancier.⁵⁴
11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers hebben diploma's. De ervaring van de kappers werkzaam de zorgbranche verschilt. Twee kappers hebben twee jaar ervaring de ander heeft acht jaar ervaring.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Ja, dit is mogelijk, de cliënten maken hier ook gebruik van.
13. *Welke richtlijnen gelden er binnen de kapsalons?*
De Arbowetgeving voor kapsalons. Er wordt gebruik gemaakt van het Arbo- beleid dit is WZH breed en locatie gebonden zijn er ook richtlijnen.⁵⁵ In het Arbeidsomstandighedenbesluit⁵⁶ wordt bijvoorbeeld de wetgeving beschreven van het werken met gevaarlijke stoffen.
14. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De teamleider heeft de kapsalon liever uitbesteed. De kapsalon kost tijd wanneer er iemand ziek is of op verlof wil moet zij dit regelen, dit is soms lastig te regelen.

Interview teamleider Leo Koster

Locatie Hoge veld

Kapsalon in eigen beheer

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Hoge veld is een instelling met 100% verplegende zorg, ook zijn er aanleunwoningen.
2. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalons?*
Er is wel concurrentie in de buurt van de instelling, alleen is dit niet merkbaar. Alle cliënten van de verpleegafdeling maken gebruik van de interne kapsalon, dit omdat zij niet zelfstandig naar buiten kunnen en zijn niet mobiel. De bewoners van de aanleunwoningen maken ook gebruik van de kapsalon, het is voor deze bewoners niet ver om bij de kapsalon te komen. Sommige van deze bewoners zijn niet mobiel genoeg om grote afstanden af te leggen.
3. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: gemiddeld 18 cliënten.
4. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: 09.30 t/m 16.00 uur
Dinsdag: gesloten
Woensdag: gesloten
Donderdag: gesloten
Vrijdag: 09.30 t/m 16.00 uur
Het ligt aan het aantal afspraken die de kappers hebben en hoe de doorloop van de dienstverlening is. De kapsalon is ook weleens langer open.
5. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
Het is moeilijk om te zeggen wat de gemiddelde duur van de dienstverlening is op een dag, omdat men van te voren niet weet van welke dienstverlening de cliënt gebruik maakt. Ook ligt het aan de toestand van cliënt zelf, hierdoor is de duur van sommige cliënten langer dan de andere.
6. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten worden gebracht door de zorgmedewerkers.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er zijn twee tot drie kappers per dag aanwezig in de kapsalon. Dit is ook nodig omdat de cliënten meestal niet zelfstandig genoeg zijn om gebruik te maken van de dienstverlening.
8. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Hoge Veld.⁵⁷

⁵⁴ The Hairstore kappersgroothandel heeft geen eigen website.

⁵⁵ www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

⁵⁶ www.wetten.nl

9. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
In de kapsalon wordt er gebruik gemaakt van de merken Indola, Goldwell, Showtime en Kappers (eigen merk).
10. *Welke leveranciers leveren goederen voor de kapsalon?*
The Hairstore kappersgroothandel uit Schiedam is de leverancier.⁵⁸
11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers hebben diploma's. De ervaring als kapper in de zorgbranche verschilt. Twee kappers hebben 6,5 jaar ervaring en de andere kapper heeft 16 jaar ervaring.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Alle cliënten betalen middels een factuur aan WZH, dit omdat het grotendeels van de cliënten dement is en geen geld op zak mogen of kunnen hebben.
13. *Welke richtlijnen gelden er binnen de kapsalons?*
De Arbowetgeving voor kapsalons.⁵⁹
14. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De teamleider is van mening dat de kapsalon moet worden uitbesteden omdat dit minder zorg en geld oplevert, bij inbesteding heb je altijd de personeelskosten, de zorgen, onderhoud etc.

Uitbesteed

Interview teamleider Saskia den Boer

Locatie Zuiderpark

Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
De locatie Zuiderpark is een verzorgingshuis, de cliënten kunnen bijna helemaal zelfstandig.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon is uitbesteed aan een Petra van Rijn, ze heeft een eigen kapsalon en werkt twee ochtenden in de week in het verzorgingshuis.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Er is veel concurrentie in de buurt van het verzorgingshuis. De cliënten zijn vrij zelfstandig en kunnen als ze dat willen gebruik maken van een andere kapsalon.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: 8 tot 10 cliënten.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: 08.30 t/m 12.00 uur
Woensdag: gesloten
Donderdag: 08.30 t/m 12.00 uur
Vrijdag: gesloten
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
Dit is moeilijk te zeggen, dit verschilt per cliënt. Knippen duurt ongeveer 10 minuten, permanenten ongeveer 2 uur en wassen/watervolven $\frac{3}{4}$ uur.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
De cliënten kunnen zelfstandig gebruik te maken van de diensten, er is altijd maar één kapper aanwezig.
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten zijn vrij mobiel en zijn in staat om zelfstandig naar de kapsalon te komen.
9. *Wat zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Zuiderpark.⁶⁰
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
De kapster maakt gebruik van het merk 'Showtime'.

⁵⁷ Bijlage prijslijst

⁵⁸ The Hairstore kappersgroothandel heeft geen eigen website.

⁵⁹ www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

⁶⁰ Bijlage prijslijst

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
De kapster heeft al 23 jaar een eigen kapsalon en is in het bezit van diploma's en de benodigde papieren.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Alle cliënten betalen direct bij de kapster na afloop van de dienstverlening of de kapster stuurt de cliënt zelf een factuur.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*
Er zijn geen richtlijnen die WZH heeft opgelegd en waar de kapper zich aan moet houden.
14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*
De externe partij bepaald de richtlijnen.
15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De voormalige teamleider John Hagers ervaart de uitbesteedde kapsalon als prettig. Hij heeft geen omkijken naar de interne zaken, dit is allemaal voor rekening van de kapster zelf. Elk kwartaal stuurt de teamleider de kapster een factuur en verder bemoeit hij zich weinig met de kapsalon. Alles loopt op rolletjes.
16. *Waarom is er gekozen voor een gebruikersovereenkomst met de beheerder van de kapsalon?*
Om administratieve redenen is met de beheerder van de kapsalon een gebruikersovereenkomst afgesloten.

Interview teamleider Marco Dobbe

Locatie Nieuw Berkendael

Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Nieuw Berkendael is een verpleeghuis en een instelling voor mensen met een niet aangeboren hersenletsel (NAH). 75% van de bewoners zijn tussen de 23 en 65 jaar.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon is uitbesteed aan QIOZ Beauty Plaza⁶¹ vanaf 01-01-2011.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Er is geen sprake van concurrentie.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: gemiddeld 7 cliënten.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: gesloten
Woensdag: 10.00 t/m 15.00 uur
Donderdag: gesloten
Vrijdag: gesloten
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
De gemiddelde duur verschilt per cliënt.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er werkt één kapper in de kapsalon, het komt vrij weinig voor dat er twee personen nodig zijn om een dienst uit te voeren bij de cliënt. Dit komt omdat de 95% van de cliënten in een rolstoel zitten en zij zich daar gemakkelijk in voelen en hierdoor kan de dienstverlening soepeler verlopen.
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënt wordt indien nodig opgehaald door een medewerker van de verzorging, zij brengen de cliënt ook weer terug naar de kamer.
9. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Nieuw Berkendael.⁶²
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
Het huismerk Florale en Méta, dit zijn één van de grootste importeurs.

⁶¹ www.qioz.com

⁶² Bijlage prijslijst

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers zijn in het bezit van diploma's. De kappers worden van te voren geselecteerd, want niet iedereen kan in een zorginstelling werkzaam zijn. Hier is ervaring, kwaliteit en motivatie voor nodig. Eén van de takken van QIOZ is een verzorgings- en verpleeghuis, daarom is het van essentieel belang dat de kappers zorgvuldig geselecteerd worden.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Bijna alle cliënten betalen per factuur de kosten voor de dienstverlening betalen aan WZH. QIOZ wil graag dat het via hen loopt en niet via WZH.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*
De Arbowetgeving voor kapsalons.⁶³
14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*
e richtlijnen worden bepaald door QIOZ.
15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
Geen mening.

Interview teamleider Petra Keizer Locatie Sonneruyter Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
De Sonneruyter is zowel een verzorgingshuis als een verpleeghuis, ook zijn er aanleunwoningen.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon is uitbesteed aan Kappers in de Zorg⁶⁴ van Mieke Bloemen.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Er is geen sprake van concurrentie in de buurt van de instelling.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: ongeveer 10 cliënten per kapper.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: 09.00 - 15.30 uur
Dinsdag: 09.00 - 15.30 uur
Woensdag: 09.00 - 16.00 uur
Donderdag: 09.00 - 17.00 uur
Vrijdag: 09.00 - 17.30 uur
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
De gemiddelde duur is 45 minuten (er zijn behandelingen van 15 minuten naar ook van 2 ½ uur).
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er is altijd één kapper aanwezig. Het komt weinig voor dat er meerdere kappers nodig zijn om één cliënt te helpen. Wel zijn er soms twee kappers aanwezig, dit ligt aan de vraag van cliënten. De kapsalon wil graag alle cliënten behandelen wanneer zij dat willen en hier kunnen ze bijna altijd aan voldoen. Ook tijdens vakanties en ziekte proberen ze voor continuïteit te zorgen, door voor elkaar te werken en een oproepbare kracht achter de hand te houden.
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten worden door de kappers opgehaald en gebracht. Soms worden ze door de zorgmedewerkers gebracht en gehaald.
9. *Wat zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van de Sonneruyter.⁶⁵
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
De kapsalon werkt met professionele producten van de kappersgroothandel en Wella en Showtime.

⁶³ www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

⁶⁴ www.kappersindezorg.nl

⁶⁵ Bijlage prijslijst

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers hebben minstens 15 jaar ervaring, zelf heeft Mieke Bloemen 22 jaar ervaring waarvan ze 9 jaar bedrijfsleidster is geweest bij de grootste kappersorganisatie van Nederland. Tevens heeft ze ook les gegeven en geëxamineerd. Alle kappers zijn in het bezit van erkende diploma's waaronder het ondernemersdiploma.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
De cliënten kunnen middels een factuur vanuit WZH de kosten voor de dienstverlening in de kapsalon betalen.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*
De kappers hebben een contract ondertekend waarin belangrijke afspraken staan geformuleerd zoals schoonhouden van de salon, in acht nemen van persoonlijke, algemene hygiëne en het zorg dragen voor een goede aansprakelijkheidsverzekering.
14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*
De derde partij bepaald de richtlijnen.
15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De teamleider is van mening dat de kapsalon uitbesteed moet worden, want dit is niet de core business. Kennis en kunde op dit gebied moet ingehuurd worden. Tevens moet er veel zakelijker worden omgegaan in de verhuur, onderhoud e.d. van de ruimte die er beschikbaar wordt gesteld voor de verhuurder.

Interview teamleider Esther Schonenberg

Locatie Schoorwijk

Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Schoorwijk is zowel een verpleeg als verzorgingshuis, ook zijn er aanleunwoningen.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon is uitbesteed aan Mieke Bloemen, Kappers in de Zorg⁶⁶.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Er is geen sprake van concurrentie in de buurt van de instelling. De kapsalons zijn op een te lange loopafstand. De bewoners van de aanleunwoningen komen ook naar de kapsalon.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: 10 tot 15 cliënten.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: 09.00 t/m 15.00 uur
Woensdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Donderdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Vrijdag: 09.00 t/m 16.00 uur
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
De gemiddelde duur is 45 minuten (er zijn behandelingen van 15 minuten naar ook van 2 ½ uur).
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er staat maar één kapper in de kapsalon aanwezig per dag. Indien nodig (vraag gebonden) zijn er twee kappers aanwezig.
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten worden gebracht en gehaald door de zorgmedewerkers.
9. *Wat zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Schoorwijk.⁶⁷
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
De kapsalon werkt met professionele producten van de kappersgroothandel en Wella, showtime en Fancyfull.

⁶⁶ www.kappersindezorg.nl

⁶⁷ Bijlage prijslijst

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers hebben minstens 15 jaar ervaring, zelf heeft Mieke Bloemen 22 jaar ervaring waarvan ze 9 jaar bedrijfsleidster is geweest bij de grootste kappersorganisatie van Nederland. Tevens heeft ze ook les gegeven en geëxamineerd. Alle kappers zijn in het bezit van erkende diploma's waaronder het ondernemersdiploma.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
De cliënt kunnen middels een factuur vanuit WZH de kosten voor de dienstverlening in de kapsalon betalen.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*
De kappers hebben een contract ondertekend waarin belangrijke afspraken met betrekking tot bijvoorbeeld de hygiëne staan beschreven.
14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*
Mieke Bloemen bepaald de richtlijnen.
15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
De teamleider geeft aan dat ze liever de kapsalon heeft uitbesteed. Dit kost minder tijd, er is geen omkijken naar de kapsalon en ze kan zich richten op andere taken (core business). Bijvoorbeeld wanneer de kapster ziek is of op vakantie gaat hoeft zij geen vervanger te regelen.

Interview teamleider Susanne Pijpers
Locatie Transvaal
Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
De instelling is zowel een verzorgingshuis als een verpleeghuis.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon wordt uitbesteed aan mevrouw N. Kriek.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Nee, er is geen sprake van concurrentie.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: 5 tot 10 cliënten.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: gesloten
Woensdag: gesloten
Donderdag: 09.00 t/m 14.30 uur
Vrijdag: gesloten
De kapsalon is om de week op donderdag geopend.
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
De gemiddelde duur is ongeveer een half uur per cliënt.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Het komt niet voor dat er meerdere kappers nodig zijn voor de dienstverlening.
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
Soms worden de cliënten opgehaald door de kapper en soms door de medewerkers van de zorg.
9. *Wat zijn de prijzen van de diensten die de kapsalons leveren?*
Buitenstaanders zonder ooievaarspas: € 20,-
Buitenstaanders met ooievaarspas: € 7,50
Bewoners zonder ooievaarspas: € 10,-
Bewoners met ooievaarspas: € 7,50
Meer gegevens zijn niet bekend.
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
Deze gegevens zijn niet bekend.

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
De kapper is in het bezit van een diploma.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Ja, er maken 42 cliënten gebruik van deze mogelijkheid.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*
Deze gegevens zijn niet bekend.
14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*
Dit wordt door de externe partij bepaald.
15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*
Geen mening

Interview teamleider Leo Lipman
Locatie Leilinde/Rustoord
Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*
Locatie Leilinde is een verpleeghuis en locatie Rustoord is een combinatie van een verpleeg- en verzorgingshuis. De cliënten van beide locaties maken gebruik van de kapsalon die gevestigd is op de locatie Leilinde.
2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*
De kapsalon is uitbesteed aan QIOZ Beauty Plaza⁶⁸.
3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*
Er is wel sprake van concurrentie, er zijn kapsalons aanwezig in het winkelcentrum tegenover de instellingen.
4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*
Per dag: 10 tot 25 cliënten.
5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*
Maandag: gesloten
Dinsdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Woensdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Donderdag: 09.00 t/m 16.00 uur
Vrijdag: 09.00 t/m 16.00 uur
6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*
De duur per dienstverlening verschilt, omdat de cliënten niet allemaal gemakkelijk te behandelen zijn. Sommige cliënten zitten niet stil en dan is het moeilijker om de dienstverlening uit te voeren.
7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*
Er is altijd één kapper aanwezig in de kapsalon. Er is soms wel ondersteuning aanwezig, dit zijn ook medewerkers van de Beauty Plaza die niet in de kapsalon werken (manicure).
8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*
De cliënten worden gebracht en gehaald door de zorg medewerkers.
9. *Wat zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*
Zie de prijslijst van Leilinde/Rustoord.⁶⁹
10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*
QIOZ gebruikt de huismerken Florale en Méta, dit zijn één van de grootste importeurs.
11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*
Alle kappers zijn in het bezit van diploma's. De kappers worden van te voren geselecteerd, want niet iedereen kan in een instelling werkzaam zijn.
12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*
Ja, het is mogelijk om middels een factuur te betalen. De cliënten maken gebruik van zowel de factuur betaling als contante betaling.
13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*

⁶⁸ www.qioz.com

⁶⁹ Bijlage prijslijst

De Arbowetgeving voor kapsalons.⁷⁰

14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*

De richtlijnen worden bepaald door QIOZ.

15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*

De teamleider heeft de kapsalon liever uitbesteed. Als de kapsalon in eigen beheer is moet er te veel naar omgekeken worden, denk hierbij aan zieken. Dan moet er een vervanger geregeld worden, dit doet de kapsalon nu zelf.

Interview teamleider Robert Doeleman

Locatie Prinsenhof

Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*

Prinsenhof is een verpleeghuis.

2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*

De kapsalon is uitbesteed aan Brigitte, kapsalon Brigitte.

3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*

Er is geen sprake van concurrentie. Er zijn geen kapsalons in de buurt aanwezig. Ook bewoners in de buurt van het verpleeghuis komen naar de kapsalon

4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*

Per dag: 5 tot 15 cliënten.

5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*

Maandag: 09.00 t/m 12.00 uur

Dinsdag: 09.00 t/m 15.30 uur

Woensdag: 09.00 t/m 12.00 uur

Donderdag: 09.00 t/m 15.30 uur

Vrijdag: 09.00 t/m 12.00 uur

6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*

De duur per dienstverlening verschilt, omdat de cliënten niet allemaal makkelijke te behandelen zijn. Sommige cliënten zitten niet stil en dan is het moeilijker om de dienstverlening uit te voeren.

7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*

Er zijn altijd twee of drie kappers aanwezig, dit moet ook omdat sommige cliënten niet door één kapper geholpen kunnen worden. Ondersteuning tijdens dienstverlening is soms nodig.

8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*

De cliënten worden gebracht en gehaald door vrijwilligers.

9. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*

Zie de prijslijst van Prinsenhof.⁷¹

10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon*

Deze gegevens zijn niet bekend.

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*

Alle kappers zijn in het bezit van diploma's en hebben ervaring als kapper in de kapsalon.

12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*

Het percentage van het aantal cliënten die gebruik maken van de maandelijkse factuur is moeilijk te bepalen. De mogelijkheid is er wel voor de cliënten.

13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*

De Arbowetgeving voor kapsalons.⁷²

14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*

Er wordt gebruik gemaakt van de interne regelgeving vastgelegd door WZH. Het is moeilijk om de regelgeving na te leven. Denk bijvoorbeeld aan de afzuiger die aanwezig moet zijn in de kapsalon voor op de plek waar de verf gemengd wordt. In een bestaand pand kan men niet een afzuiger in het plafond maken. Het is moeilijk te bepalen waar de verantwoording ligt,

⁷⁰ www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

⁷¹ Bijlage prijslijst

⁷² www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

wanneer er aanpassingen verricht moeten worden zal de kapsalon hierin gefaciliteerd moeten worden. Het is moeilijk om de Arbo-richtlijnen allemaal na te leven, dit omdat het een bestaand pand is.

15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*

De teamleider heeft de kapsalon liever uitbesteed, maar dan liever voor heel WZH één partij omdat: De teamleider heeft geen verstand van een kapsalon (hoe alles moet), uitbesteden is efficiënt en voordelig.

Interview teamleider Jeffrey de Nijs

Locatie het Anker

Kapsalon is uitbesteed

1. *Is deze instelling een verpleeg- of een verzorgingshuis?*

Het Anker is zowel een verzorgingshuis als een verpleeghuis, ook zijn er aanleunwoningen.

2. *Aan wie is de kapsalon uitbesteed?*

De kapsalon is uitbesteed aan Mieke Bloemen, Kappers in de Zorg.⁷³

3. *Is er sprake van concurrentie met betrekking tot de kapsalon?*

Er is geen sprake van concurrentie, de kapsalons in de buurt zijn te ver voor de cliënten om op te zoeken.

4. *Hoeveel cliënten komen er per dag in de kapsalon?*

Per dag: ongeveer 10 cliënten per kapper.

5. *Hoeveel uur per dag is de kapsalon open?*

Maandag: 9.30 t/m 14.30 uur

Dinsdag: 9.30 t/m 14.30 uur

Woensdag: gesloten

Donderdag: 9.30 t/m 14.30 uur

Vrijdag: 9.30 t/m 16.00 uur

6. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening aan de cliënt?*

De gemiddelde duur van een dienstverlening over de hele dag is 45 minuten.

7. *Komt het voor dat een dienstverlening voor één cliënt met meerdere kappers uitgevoerd moet worden?*

Er is altijd één kapper aanwezig. Het komt weinig voor dat er meerdere kappers nodig zijn om één cliënt te helpen. Indien nodig kunnen er meerdere kappers aanwezig zijn.

8. *Worden de cliënten opgehaald door de kappers of moeten zij zelf naar de kapsalon komen?*

De cliënten worden door de kappers opgehaald en soms worden ze door de zorg gebracht.

9. *Wat is zijn de prijzen van de diensten die de kapsalon levert?*

Zie de prijslijst van het Anker.⁷⁴

10. *Welke producten en artikelen gebruikt de kapsalon?*

De kapsalon werkt met professionele producten van de kappersgroothandel en Wella en Showtime.

11. *Wat is de kwaliteit van de medewerkers van de kapsalon kijkend naar ervaring, diploma's en werkzame jaren in de betreffende kapsalon?*

Alle kappers hebben minstens 15 jaar ervaring, zelf heeft Mieke Bloemen 22 jaar ervaring waarvan ze 9 jaar bedrijfsleidster is geweest bij de grootste kappersorganisatie van Nederland. Tevens heeft ze ook les gegeven en geëxamineerd. Alle kappers zijn in het bezit van erkende diploma's waaronder het ondernemersdiploma.

12. *Kunnen cliënten de rekening van de diensten betalen middels een factuur aan WZH?*

De cliënten kunnen middels een factuur van het WZH betalen voor de dienstverlening van de kapper. 65% van de cliënten maakt hier gebruik van.

13. *Welke richtlijnen (bijvoorbeeld hygiëne) gelden er binnen de kapsalons?*

De Arbowetgeving voor kapsalons.⁷⁵

14. *Worden deze richtlijnen door WZH vastgelegd of mag de externe partij dit zelf bepalen?*

De externe partij bepaald de richtlijnen.

15. *Moet de kapsalon in- of uitbesteed worden?*

⁷³ <http://www.kappersindezorg.nl/>

⁷⁴ Bijlage prijslijst

⁷⁵ www.arbo.nl of www.arboportaal.nl

De teamleider had een gemengde mening. Wanneer de kapsalon is uitbesteed ligt alle verantwoording bij de externe partij, de teamleider kan zich richten op primaire taken. Maar aan de andere kant weet hij te weinig af van de kapsalon, zodat er minder grip op is. Wanneer de kapsalon is inbesteed moeten de baten worden opgeschroefd, er moeten meer baten zijn dan lasten. Met een kapsalon in eigen beheer is er meer verantwoording vanuit de teamleiders.

Bijlage 4 Bezielende omgeving

Onderwerp: Bezielende omgeving

Geïnterviewde: Edward Cirk

Datum: 28 oktober 2011

Tijdens het onderzoek kwamen de begrippen 'bezielende omgeving' en 'welbevinden van de cliënt' naar voren. Om hierover informatie in te winnen is er besloten om een aantal vragen over de bezielende omgeving te stellen aan de Facility Manager, Edward Cirk. Hij heeft mij tijdens een informeel gesprek voor het eerst van voorgenoemde begrippen bewust gemaakt. Het interview is uitgewerkt in een verhaal, omdat sommige vragen elkaar overlappen. Om alsnog een beeld te geven zijn wel de vragen hieronder beschreven.

1. Wat is de betekenis bezielende omgeving?
2. Waarom creëert WZH een bezielende omgeving?
3. Waarom is de bezielende omgeving belangrijk voor de cliënten?
4. Welke invloed heeft de bezielende op de medewerkers van WZH?
5. Welk voordeel heeft het creëren van een bezielende omgeving?
6. Heeft het creëren van een bezielende omgeving ook nadelen?
7. Kan de bezielende omgeving ook invloed hebben op kosten die WZH maakt?
8. Zo ja, welke kosten?

De definitie van 'bezielende omgeving' is:

Omgeving waarbij welbevinden van een ieder die zich in die omgeving bevindt bevordert wordt.

WZH creëert een bezielende omgeving omdat dit het welbevinden van cliënten en medewerkers binnen WZH bevordert. Als men het begrip bezielende omgeving noemt gaat men hier meer over nadenken.

De bezielende omgeving is vooral voor PG-cliënten belangrijk, omdat deze cliënten bijna volledig zijn teruggeworpen op hun zintuigelijke waarnemingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan licht, geur en akoestiek. Harde geluiden of galmen kan iemand met dementie bang maken of afschrikken, het gedrag van deze cliënten kan hierdoor negatief worden beïnvloed. De bezielende omgeving kan het welzijn van de cliënten bevorderen. Veiligheid en geborgenheid zijn ook een onderdeel van de bezielende omgeving.

'De persoon kan zichzelf pas verwezenlijken (groeien) als hij de fundamentele behoeften minimaal bevredigd heeft', aldus A. Maslow. De bezielende omgeving heeft positieve invloed op de behoefte van de cliënt en de behoefte van de cliënt bepaald de motivatie tot handelen.

De bezielende omgeving kan bijvoorbeeld het humeur van medewerkers positief beïnvloeden, medewerkers hebben plezier in het werk dat ze doen. Plezier heeft weer invloed op het geduld dat een medewerker heeft. Het is belangrijk dat medewerkers om kunnen gaan met de cliënten. Geduld is belangrijk bij de verzorging en verpleging van de cliënten, sommige cliënten werken niet mee of zijn lastig te behandelen. Als een medewerker geen geduld heeft of geen plezier in het werk heeft kan er snel irritatie ontstaan, dit is nadelig tegenover de cliënt.

Het voordeel van een bezielende omgeving is dat het de medewerkers positief kan beïnvloeden, het welzijn van de cliënten bevordert. Bezielende omgeving kan ook de kosten positief beïnvloeden, doordat de cliënten makkelijker te behandelen zijn. Het kost minder tijd om dezelfde handelingen uit te voeren en dit levert kostenbesparing op.

Het creëren van een bezielende omgeving kent ook nadelen.

- Het kan zijn dat de bezielende omgeving niet het verwachte resultaat levert.
- Het niet goed onderhouden van de bezielende omgeving kan op een gegeven moment tegen gaan werken. Het effect op de cliënten en medewerkers wordt dan minder of verdwijnt helemaal.

- Het begrip 'bezielende omgeving' wordt niet goed uitgelegd, waardoor het begrip niet goed wordt begrepen. Degene waarbij de bezielende omgeving niet wordt begrepen zal het niet of vrijwel niet werken.
- Het creëren van een bezielende omgeving kost geld, echter indirect levert het wel geld en cliënttevredenheid op.

De bezielende omgeving kan indirect invloed hebben op de kosten. Als een cliënt bijvoorbeeld depressief is, heeft de cliënt medicijnen nodig om de depressie te onderdrukken of te verminderen. De bezielende omgeving kan de cliënten zo beïnvloeden, dat de depressie niet eens meer voorkomt of als het aanwezig is verminderen. De kosten voor medicijnen zijn hoog. Wanneer men geen of minder medicijnen nodig heeft, omdat de depressie is verdwenen of afneemt, zullen de kosten afnemen. Tevens kan de bezielende omgeving indirect invloed hebben op de loonkosten. Cliënten hebben verzorging, verpleging en begeleiding nodig. Hoe slechter het met de cliënt gaat hoe meer zorg de cliënt nodig heeft, hoe beter het met de cliënt gaat hoe minder zorg de cliënt nodig heeft.

De kostenbesparing is niet gemeten, hierdoor is het niet (nog) niet mogelijk om een uitspraak te doen over de besparing die de bezielende omgeving oplevert.

Het effect van de bezielende omgeving kan gemeten worden door bijvoorbeeld:

- Gewicht;
- Eetlust;
- Gedrag;
- Hoeveelheid medicatie;
- Enquêteren van familieleden van de cliënt.

Men maakt eerst een 0-meting door de bovengenoemde punten bij de cliënt te beschrijven en te meten. Vervolgens wordt de meting na een bepaalde tijd nogmaals gedaan, om te kijken wat de bezielende omgeving voor invloed heeft.

Bijlage 5 Interview contractbeheerder

Onderwerp: Contracten, prijsbeleid en boekwaarde

Geïnterviewde: Clemens Koekoek, manager Facilitaire Zaken gebouwbeheer en onderhoud.

Clemens Koekoek is op dit moment tijdelijk aangesteld voor contractbeheerder. Hij heeft verschillende contracten gedigitaliseerd en vastgesteld/overeengekomen. Het onderstaande interview was niet voorbereid, maar is voortgekomen uit een informeel gesprek. De volgende vragen zijn tijdens het beantwoord.

1. Kan FZ gebruik maken van een boekwaarde bij het verhuren van de kappersruimtes?

Boekwaarde is geen optie, want het risico is voor Woonzorgcentra Haaglanden (WZH). Stel dat een gebruiker na een half jaar zich niet houdt aan de voorwaarden (beschreven in het contract) en het contract wordt beëindigd. Dan moet FZ de boekwaarde overnemen, wanneer een andere partij de kappersruimte wil huren willen zij zelf investeren.

2. Wat is het verschil tussen een gebruikersovereenkomst en een huurovereenkomst?

Een gebruikersovereenkomst kent geen termijn, beide partijen kunnen op ieder moment (met opzegtermijn) het contract beëindigen. Er worden alleen servicekosten overeengekomen in het contract. In een huurovereenkomst is er wel sprake van een termijn en wordt er een huurprijs en btw of servicekosten vastgelegd.

3. Op basis van welke omstandigheden wordt het termijn in het contract vastgesteld?

Bij het vaststellen van de termijn wordt gekeken naar de toekomstvisie van WZH met betrekking tot de betreffende locatie. Bijvoorbeeld: indien een locatie binnen nu en twee jaar wordt gesloopt of volledig wordt gerenoveerd is het niet verstandig om een contract van vijf jaar af te sluiten. Tijdens de sloop of renovatie moet WZH een vervangende plek beschikbaar stellen en in het nieuwe of vernieuwde gebouw alles in de kapsalon in te richten zoals het was in de oude situatie. Dit kost geld.

4. Zijn er afspraken gemaakt met de externe partijen met betrekking tot de prijzen van de kappersdiensten?

De prijzen worden tijdens de contractonderhandelingen vastgesteld. Een gereduceerde prijs voor de kappersdiensten is een gereduceerde huurprijs.

5. Op welke manier worden de huurprijzen vastgesteld?

Regio breed is de gemiddelde huurprijs € 100,- per m² gehanteerd, echter in verband met de voorgenoemde prijsafspraken is de wens om de m² vast te stellen op € 85,-.

Bijlage 6 Interview QIOZ Beauty Plaza

Onderwerp: informatie over kappersorganisatie

Geïnterviewde: Atilla Ozvarneli

Datum: 22 maart 2011

1. *Hoeveel klanten komen er gemiddeld per dag in de kapsalon?*
Tussen de 10 en 15 klanten
2. *Wat is de gemiddelde duur per dienstverlening?*
Dit verschilt per klant. Bij het bepalen van de arbeidsproductiviteit wordt rekening gehouden met de doelgroep van de organisatie, in dit geval WZH.
3. *Hoeveel kapsters werken er per dag in de kapsalon?*
Per dag is er één kapster in de kapsalon aanwezig, wel is er ondersteuning. Bijvoorbeeld als er nog een afdeling in de kapsalon is (manicure).
4. *Hebben de kappers een kappersdiploma?*
De kappers zijn allemaal in het bezit van een kappersdiploma.
5. *Wat is de werkervaring (binnen een verzorgings- verpleeghuis) van de kappers?*
De kappers worden van te voren geselecteerd, want niet iedereen kan in een instelling werkzaam zijn. Hier is lange ervaring, kwaliteit en motivatie voor nodig. 1 van de takken van QIOZ is een verzorgings-verpleeghuis, daarom is het van essentieel belang dat de kapsters zorgvuldig geselecteerd worden.
6. *Van welke haarproducten maakt QIOZ gebruik?*
Het huismerk Florale en Méta, dit zijn één van de grootste importeurs.
7. *Welke richtlijnen gelden er binnen de kapsalon?*
De Arbowetgeving.
8. *Werken er altijd dezelfde kappers in de kapsalon of wordt er gerouleerd?*
In principe werkt er altijd dezelfde kapster, wanneer nodig (bijvoorbeeld vakantie of ziekte) wordt dit gerouleerd. Omdat QIOZ een bedrijf is met meerdere kapster en de ervaring voor deze tak kan er ook gerouleerd worden. Er is sprake van een grote continuïteit.
9. *Wordt er betaald op rekening van WZH?*
Ja, de klanten kunnen de dienstverlening middels een factuur aan WZH betalen. Het is mogelijk dat QIOZ deze dienstverlening overneemt, in 2012 kan dit gerealiseerd worden.
10. *Zijn de prijzen in elke kapsalon binnen WZH hetzelfde?*
Prijzen zijn zoveel mogelijk gelijk, na overname van een ruimte zal QIOZ niet te veel stijgen met de prijzen. Dit zal geleidelijk aan gaan. QIOZ kan wel iets duurder zijn dan de kapsalons die niet van QIOZ zijn (bijvoorbeeld Inbested), dit komt door de hoge kwaliteit die ze leveren. QIOZ wil zo veel mogelijk prijzen die aangepast zijn aan de doelgroep, en de prijs-kwaliteit verhouding optimaal houden.
11. *Voert QIOZ zelf het onderhoud uit of wordt dit door WZH gedaan?*
QIOZ doet het onderhoud aan de kapsalons zelf, wanneer er een ruimte wordt overgenomen wordt deze ook geheel aangepast aan de stijl van QIOZ. De schoonmaak wordt ook door QIOZ zelf gedaan.
12. *Wat voor contracten heeft QIOZ met WZH?*
Hurovereenkomsten, QIOZ gaat alleen een contract aan van minimaal 10 jaar. Dit omdat ze ook de hele kapsalon verbouwen en aanpassen en wanneer er een contract van bijvoorbeeld 1 jaar wordt aangegaan dan zal er alleen maar verlies worden geleden na de investeringen.

Bijlage 7 Omzet en kosten kapsalons in eigen beheer

In deze bijlage zijn de totale kosten uitgewerkt en de omzet en opbrengsten weergegeven die in de huidige situatie worden beschreven.

Loonkosten Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 54.476,66	€ 4.539,72	€ 51.015,04	€ 4.251,25
De Strijp	€ 12.307,01	€ 1.025,58	€ 18.940,93	€ 1.578,41
Waterhof	€ 35.555,00	€ 2.962,92	€ 31.693,34	€ 2.641,11
Hoge Veld	€ 19.804,73	€ 1.650,39	€ 19.575,72	€ 1.631,31
Totaal	€ 122.143,40	€ 10.178,62	€ 121.225,03	€ 10.102,09

Materielekosten Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 1.972,48	€ 164,37	€ 3.245,12	€ 270,43
De Strijp	€ 1.303,87	€ 108,66	€ 636,24	€ 53,02
Waterhof	€ 1.974,60	€ 164,55	€ 750,76	€ 62,56
Hoge Veld	€ 1.431,49	€ 119,29	€ 868,34	€ 72,36
Totaal	€ 6.682,44	€ 556,87	€ 5.500,46	€ 458,37

Overheadkosten Locatie	2010		2011	
	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Sammersbrug	€ 7.545,02	€ 628,75	€ 7.065,58	€ 588,80
De Strijp	€ 1.704,52	€ 142,04	€ 2.623,32	€ 218,61
Waterhof	€ 4.924,37	€ 410,36	€ 4.389,53	€ 365,79
Hoge Veld	€ 2.742,96	€ 228,58	€ 2.711,24	€ 225,94
Totaal	€ 16.916,86	€ 1.409,74	€ 16.789,67	€ 1.399,14

Schoonmaakkosten Locatie	2010 + 2011		2010 + 2011	
	Jaar	Jaar (incl btw)	Maand	Maand (incl btw)
Sammersbrug	€ 702,40	€ 744,54	€ 58,53	€ 62,05
De Strijp	€ 96,38	€ 102,16	€ 8,03	€ 8,51
Waterhof	€ 388,50	€ 411,81	€ 32,38	€ 34,32
Hoge Veld	€ 474,90	€ 503,39	€ 39,58	€ 41,95
	€ 1.662,18	€ 1.761,91	€ 138,52	€ 146,83

	2010		2011	
Totale kosten	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Locatie				
Sammersbrug	€ 64.738,70	€ 5.394,89	€ 62.070,29	€ 5.172,52
De Strijp	€ 15.417,56	€ 1.284,80	€ 22.302,65	€ 1.858,55
Waterhof	€ 42.865,78	€ 3.572,15	€ 37.245,44	€ 3.103,79
Hoge Veld	€ 24.482,57	€ 2.040,21	€ 23.658,69	€ 1.971,56
	€ 147.504,61	€ 12.292,05	€ 145.277,07	€ 12.106,42
	2010		2011	
Winst/verlies	Jaar	Maand	Jaar	Maand
Locatie				
Sammersbrug	€ -11.709,25	€ -975,77	€ -5.793,22	€ -482,77
De Strijp	€ 21.273,19	€ 1.772,77	€ 19.053,63	€ 1.587,80
Waterhof	€ 8.699,76	€ 724,98	€ 5.819,81	€ 484,98
Hoge Veld	€ -5.913,60	€ -492,80	€ -3.238,38	€ -269,87
Totaal	€ 12.350,10	€ 1.029,17	€ 15.841,84	€ 1.320,15

Bijlage 8 Kosten overname personeel

In onderstaand overzicht zijn (de) kosten van één jaar betreffende de overname van het personeel weergegeven. De gegevens over het uurloon zijn ontvangen van de Facilitair Manager Hoteldiensten.

Uurloon

Het uurloon van de medewerkers van de inbestede kapsalons zijn: € 15,16 (bruto)
 Het uurloon van de medewerkers van een uitbestede kapsalons zijn: € 11,50 (bruto)

Gegevens medewerkers inbestede kapsalons

Het totaal aan contracturen per week: 122 uur

FTE

Eén FTE betreft bij WZH 36 uur.

Kosten per week/jaar (bruto)

122 uur * € 15,16= € 1.849,52
 € 1.849,52 * 52 weken= € 96.175,04

Kosten personeel opdrachtnemer

122 uur * € 11,50= € 1.403,00
 € 1.403,00 * 52 weken = € 72.956,00

Verschil

€ 96.175,04 - € 72.956,00= € **23.219,04**

Bijlage 9 Prijslijsten kapsalons



Sammersbrug

PRIJSLIJST KAPSALON SAMMERSBRUG 2011

	BEWONERS SAMMERSBRUG	EXTERNE KLANTEN
Wassen/Knippen dames	€ 20,75	€ 23,90
Wassen/Knippen heren	€ 17,65	€ 20,75
Wassen & Drogen	€ 5,50	€ 8,30
Perm. Inclusief	€ 51,25	€ 61,00
Watergolf wassen	€ 17,40	€ 21,55
Wassen/Föhnen	€ 13,55	€ 16,60
Heren Knippen	€ 12,45	€ 15,60
Dames Knippen	€ 15,60	€ 18,65
Verven kort haar	€ 31,10	€ 41,50
Verven lang haar	€ 36,40	€ 51,90
Contour knippen	€ 5,25	€ 8,30
High Lights (prijzen vanaf)	€ 9,35	€ 13,50
Crème of Vitamine	€ 5,25	€ 7,30
Anti Roos behandeling	€ 2,60	€ 4,15
Haarlak	Inclusief	Inclusief
Haarversteviging	Inclusief	Inclusief

OPENINGSTIJDEN:

MAANDAG, WOENSDAG, VRIJDAG 09.00 – 12.30 UUR
DINSDAG, DONDERDAG 09.00 – 16.30 UUR



Waterhof

Prijslijst Kapsalon

Behandeling	Prijs met WZA 6% korting	Prijs PG / zonder WZA
Wassen & knippen dames	€ 19.60	€ 20.90
Wassen & knippen heren	€ 19.60	€ 20.90
Wassen & drogen	€ 8.50	€ 8.95
Permanent all in	€ 60.75	€ 64.60
Wassen / coupe föhnen	€ 21.65	€ 22.65
Wassen / watergolf	€ 21.65	€ 22.65
Wassen / knippen / watergolf	€ 33.50	€ 35.50
Verven	€ 28.35	€ 29.90

prijzen per 1 januari 2011



Hogeveld

Prijslijst kapsalon 2010

Inclusief wassen, versteviger en lak

Knippen heren:	€ 20,30
Knippen dames:	€ 20,30
Coupe föhnen:	€ 22,00
Watergolven:	€ 22,00
Knippen en watergolven:	€ 34,50
Permanent:	€ 62,70
Verven:	€ 29,00
Wassen en drogen	€ 8,70

Openingstijden:

Maandag:	van 09.30 tot 16.00 uur
Vrijdag:	van 09.30 tot 16.00 uur

Betalingen alleen mogelijk met pin of chip!

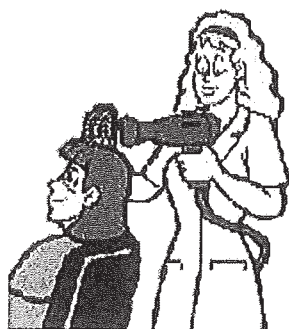
Den Haag, juli 2010

WoonZorgcentra Haaglanden



Zuiderpark

Kapsalon



Knippen	€ 12,00
Wassen en Knippen	€ 15,50
Wassen en Watergolven	€ 15,50
Wassen, Knippen en Watergolven	€ 25,50
Verfen	€ 43,00
Permanent	€ 45,00

Alles draait om mensen

Waarvoor centraal Haaglanden

PRIJSLIJST QIOZ BEAUTY PLAZA

KNIPBEHANDELINGEN DAMES & HEREN

Knippen heren	€ 13.25
Knippen dames	€ 15.25
Wassen knippen	€ 17.50
Wassen knippen drogen	€ 23.00
Wassen knippen fohnen	€ 29.50
Wassen knippen watergolven	€ 34.50
Wassen watergolven	€ 28.00 * incl
Wassen fohnen	€ 23.00

OMVORMINGEN

Permanent All-in	€ 71.50
------------------	---------

KLEUREN

Coupe de soleil	va.	€ 30.50
Kleurspoeling	va.	€ 23.00
Kamstrepen	va.	€ 20.00
Verven blonderen	va.	€ 30.50

EXTRA

Pony knippen	€ 8.00
Baard knippen	€ 8.00
Crème behandeling	€ 5.25
Kuur shampoo	€ 5.25
Haarlak	€ 2.25
Versteviging	€ 2.25
Kleur versteviging	€ 4.25

Alle haarbehandelingen zijn exclusief haarlak en haar versteviging.

**Deze prijslijst vervangt alle voorafgaande
Klachten binnen 5 werkdagen na behandeling
Zonder bon geen garantie. Qioz Beauty Styling Leilinde
Geldig t/m 31 december 2011**

Kappers in de zorg

Prijslijst kapsalon geldig vanaf januari 2011

Prijzen	65+	65-
Dames knippen	€ 12.00	€ 16.00
Heren knippen	€ 11.00	€ 15.00
Wassen	€ 3.95	€ 3.95
Wassen watergolf/föhnen	€ 13.50	€ 15.00
Wassen drogen	€ 9.75	€ 11.75
Wassen knippen drogen	€ 18.50	€ 21.00
Wassen knippen watergolf/föhnen	€ 25.50	€ 30.50
Kleursoeling	€ 14.50	€ 16.00
Verfbehandeling	€ 23.00	€ 25.00
Coupe soleil	€ 23.00	€ 25.00
Kamstrepen	€ 8.50	€ 9.50
Permanent	€ 55.00	€ 57.00
Deelpermanent	€ 49.00	€ 51.00
Zure permanent	€ 60.00	€ 62.00
Voorbehandeling perm.	€ 2.75	€ 2.75
Haarmasker	€ 5.00	€ 5.00
Crèmespoeling	€ 1.75	€ 1.75
Versteviger, lak, hairspray, gelspray	€ 1.75	€ 1.75
Kleurversteviger	€ 2.75	€ 2.75
Kuurshampoo droog/vet/roos/gekleurd haar	€ 0.50	€ 0.50
Medicinale lotion	€ 0.50	€ 0.50
Lang haar/extra werk	€ 5.50	€ 5.50
Baard knippen	€ 6.75	€ 6.75

Kapsalon Brigitte

Prinsenhof

Dames

	EURO
Wassen, knippen, watergolven - incl. versteviging en lak	28,95
Wassen, knippen, föhnen - incl. versteviging en lak	28,95
Wassen, drogen - incl. versteviging en lak	15,95
Watergolven - incl. versteviging en lak	20,95
Watergolven lang haar - incl. versteviging en lak	21,95
Föhnen - incl. versteviging en lak	20,95
Knippen	17,95 /
Ponyknippen	4,75
Wassen, coupe knippen en drogen	18,95
Opkammen	4,25
Epileren	4,95
Crème	2,25
Alleen wassen	8,00 /

Heren

Knippen	16,95
Wassen, knippen en drogen	17,95
Baard knippen	5,95
Alleen wassen	8,00

Kleuring

Verven / coupe soleil	23,50
-----------------------	-------

Permanent

Wortel permanent	35,50
Ondersteuning	35,50
Mild alkalisch (deelperm) - incl. versteviging en lak	39,50
Le coiffeur - incl. versteviging en lak	49,75

Openingstijden maandag t/m vrijdag van 9:00 tot 12:00

Prijslijst per 1 januari 2009

Prijzen inclusief BTW

Kapsalon de Strijp

Kapper

	Oud	Nieuw
Wassen & Knippen [dames]	20,30	20,50
Wassen & Knippen [Heren]	20,30	20,50
Wassen & Drogen	8,70	8,70
Permanent all in	62,70	63,00
Wassen coupe föhnen	22,00	22,50
Wassen watergolf	22,00	22,50
Wassen Knippen Watergolf	34,50	34,50
Verven	28,00	28,00
Heren knippen Tondeuse		15,00

Pedicure

	Oud	Nieuw
Standaard behandeling voeten	17,50	18,00
Manicure (op verzoek van bewoners of familie)	6,40	6,50