



Platgoed, al goed?

Onderzoek naar het proces en financiën van platgoed en aangeven van de belangrijkste prioriteiten van alle textielproductgroepen in aanloop naar een nieuw contract bij stichting Bosch en Duin

Tilly Broersen



Platgoed, al goed?

Onderzoek naar het proces en financiën van platgoed en aangeven van de belangrijkste prioriteiten van alle textielproductgroepen in aanloop naar een nieuw contract bij stichting Bosch en Duin

Tilly Broersen

Mei 2004

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN 's-Gravenhage

Afstudeerprofiel :	FM & Innovatie
Docent-begeleider:	Mevr. L.C.P. Rijnja
Medebeoordelaar:	Mevr. Drs. G.J.E. Tellegen
Opdrachtgever:	Stichting Bosch en Duin Scheveningseweg 76 2517 KZ 's-Gravenhage
Mentor:	Mevr. B. Fransen
Afstudeerperiode:	januari 2004 – mei 2004



Auteursreferaat

Onderzoek naar de knelpunten en budgetoverschrijding van het **platgoed** en de heraanbesteding van een nieuw contract voor de linnenvoorziening bij een **verpleeg- en verzorgingshuis**. De **oorzaken van de overschrijding** bij het platgoed word aan het licht gebracht evenals de **opbouw van het budget** van de linnendienst. Naar aanleiding van de uitkomsten van de oorzaken van de overschrijding en opbouw van het budget zijn er aanbevelingen gegeven voor het platgoed.

Daarnaast is er per productgroep de hoogste prioriteit beschreven, die eventuele consequenties heeft voor de **(her)aanbesteding** van de linnenvoorziening.

De probleemstelling is *'Op welke wijze kan Stichting Bosch en Duin, voor de productgroep platgoed, de processen optimaliseren en de budgetten beheersbaar maken en welke prioriteiten hebben de productgroepen voor de (her)aanbesteding van de totale linnenvoorziening?'*

Indexreferaat

Facility Management, budget, overschrijding, gezondheidszorg, linnendienst, linnenvoorziening, facilitaire dienst, verpleeghuis, verzorgingshuis, oorzaak overschrijding, platgoed, (her)aanbesteden, aanbevelingen



Managementsamenvatting

Bij Bosch en Duin is een onderzoek uitgevoerd naar de linnendienst. De probleemstelling luidde:

“Op welke wijze kan Stichting Bosch en Duin, voor de productgroep platgoed, de processen optimaliseren en de budgetten beheersbaar maken en welke prioriteiten hebben de productgroepen voor de (her)aanbesteding van de totale linnenvoorziening?”

Bij het vergelijken van de processen van de linnendienst van Bosch en Duin met andere verpleeg- en verzorgingshuizen zijn een aantal interessante bevindingen gedaan. De vaste bijdrage die Bosch en Duin aan bewoners doorberekend voor bewassing van de kleding is in vergelijking met andere verpleeg- en verzorgingshuizen, het hoogste bedrage. Voor het merken van de kleding, berekent Bosch en Duin het op één na laagste bedrag door. Het tellen van de voorraad en de leveringsfrequentie komt met de meeste huizen overeen.

De begroting van het platgoed is de laatste jaren niet op een gestructureerde manier verlopen. De volgende factoren moeten in ieder geval worden meegewogen bij het maken van de begroting:

- Totale kosten afgelopen jaar, waarbij 2004 basis jaar is;
- Voorgenomen prijsstijgingen van de wasserij doorvoeren in de begroting;
- Controle op de afboeking van de rekeningen van Clean Lease.

De budgettaire overschrijding van het platgoed van de afgelopen jaren kent een aantal oorzaken:

- De procentuele stijging van de begroting is niet evenredig geweest met de procentuele prijsstijging van Clean Lease;
- Bosch en Duin heeft met het maken van de begroting van 2003, de begroting van 2002 aangehouden waarbij geen rekening is gehouden met de splitsing van de afdeling Distel in Distel en Zeester. Zeester kent een intensievere zorgverlening dan de Distel;
- Stijging in het aantal kilogrammen vuil platgoed (mede veroorzaakt door stijging van de verpleegdagen en stijging in verbruik van servetten en lakens).

De belangrijkste conclusie na het onderzoek is dat de grootste overschrijding in 2003 niet bij het platgoed is (11%) , maar juist bij de persoonsgebonden goed (62%).

Bij het inventariseren van het proces van het platgoed zijn er geen grote knelpunten geconstateerd. Wel kunnen er een aantal punten opgelost worden, om het proces van het platgoed te optimaliseren. Aan de hand van die aandachtspunten zijn dit de belangrijkste aanbevelingen:

- Herbruik handdoeken en servetten, voor reductie verschoningsfrequentie;
- Inzet disposables bij het verzorgingshuis;
- Inventarisatie en aankoop van droogrekken c.q. handdoekrekjes op de afdelingen;
- Procedure schrijven voor afkeuring platgoed en communiceren naar linnendienst, transportdienst en de afdelingen.

Bij de heraanbesteding van het contract zijn er voor Bosch en Duin de volgende prioriteiten:

1. Waskosten doorbereken aan bewoner;
2. Knelpunten persoonsgebonden kleding inventariseren;
3. Normen op de afdelingen zo scherp mogelijk bijstellen;
4. Aantal kilogrammen vuil platgoed verminderen;
5. Keuze maken voor dienstkleding Bosch en Duin.

De prioriteiten van de productgroepen zijn gegeven met achterliggende gedachten dat aan het eind van 2004 een heraanbesteding moet plaatsvinden voor de linnenvoorziening. Alvorens tot heraanbesteding over te gaan dienen de volgende aspecten nader uitgewerkt te worden:



1. Opzeggen contract NIC;
2. Kilogrammen vuil platgoed verpleeghuis meenemen in prijsonderhandeling;
3. Managementinformatie aanpassen; Clean Lease moet verbruiksinformatie over afdelingen aanleveren per periode. Bij keuze voor doorbelasting aan bewoner, moet er ook verbruik per bewoner van Clean Lease komen;
4. Vergoedingsregeling afgekeurd platgoed;
5. Aanleverwijze dienstkleding



Voorwoord

In augustus 2000 ben ik begonnen aan een nieuwe fase in mijn leven. Een nieuwe opleiding, nieuw bijbaan en op kamers wonen, ver weg van huis. Aan deze fase is nu bijna een einde aan gekomen. Ik heb een hele mooie tijd achter de rug; veel nieuwe mensen leren kennen en (bijna) een afgeronde opleiding op mijn 21^e jaar.

De opleiding Facility Management heb ik afgerond met dit afstudeeronderzoek bij Stichting Bosch en Duin bij de afdeling Huishoudelijke Dienst. Het onderzoek staat beschreven in dit adviesrapport. Het adviesrapport is tot stand gekomen met hulp van vele verschillende personen. Daarom wil ik via deze weg een aantal mensen bedanken die hebben meegewerkt, zodat ik mijn afstudeeronderzoek goed kon afronden, evenals mijn gehele opleiding.

Allereerst mijn stagebegeleidster Brigitte Fransen en mijn begeleidsters van school Laura Rijnja en Geeske Tellegen. De gesprekken waren verhelderend en interessant, en alledrie hebben jullie mij een goede sturing gegeven voor het uiteindelijke resultaat.

Daarnaast wil ik mijn ouders en familie, huisgenoten, vrienden en vriendinnen van school, thuis en op het werk bedanken voor het aanhoren, luisteren en adviseren gedurende mijn afstudeerperiode.

Als laatste wil ik alle medewerkers van Stichting Bosch en Duin die betrokken waren bij mijn onderzoek bedanken (zowel direct als indirect). Zij hebben er voor gezorgd dat ik mij snel op mijn gemak voelde en dat mijn afstudeerperiode een zeer aangename tijd was.

Tilly Broersen
Den Haag, mei 2004



Inhoudsopgave

INLEIDING.....	9
HOOFDSTUK 1 HET ONDERZOEKSPLAN.....	11
1.1 AANLEIDING.....	11
1.2 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLING.....	11
1.3 ONDERZOEKSACTIVITEITEN.....	12
1.3.1 Theoretisch onderzoek.....	12
1.3.2 Empirisch onderzoek.....	12
HOOFDSTUK 2 STICHTING BOSCH EN DUIN.....	14
2.1 GEZONDHEIDSZORG	14
2.2 DE ORGANISATIE.....	15
2.2.1 Verpleeg- en verzorgingshuis.....	15
2.2.2 Visie.....	15
2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR.....	16
2.4 FACILITAIRE ZAKEN.....	17
2.5 BEDRIJFSCULTUUR.....	17
HOOFDSTUK 3 LINNENDIENST.....	19
3.1 LINNENDIENST VANUIT THEORETISCH PERSPECTIEF	19
3.1.1 Textielgroepen.....	19
3.1.2 Logistieke proces.....	19
3.1.3 Voorraadbeheer.....	21
3.2 TEXTIELVERZORGING IN DE GEZONDHEIDSZORG.....	22
3.2.1 Uitbesteding textielverzorging.....	22
3.2.2 Kwaliteitszorg.....	22
3.2.3 Spanningsveld van textielverzorging	23
3.3 LINNENDIENST BOSCH EN DUIN	24
3.3.1 Proces van de textielgroepen.....	24
3.3.2 Voorraadbeheer.....	25
HOOFDSTUK 4 BENCHMARKING.....	27
4.1 ENQUÊTE	27
4.1 INTERVIEW.....	29
4.2 CONCLUSIES.....	30
HOOFDSTUK 5 KOSTENONTWIKKELING LINNENVOORZIENING	32
5.1 BUDGET	32
5.2 BUDGETTERING IN DE GEZONDHEIDSZORG	32
5.2.1 Externe budgettering.....	32
5.2.2 Interne budgettering.....	32
5.2.3 Begroting.....	33
5.3 BEGROTING LINNENVOORZIENING.....	33
5.4 LINNENDIENST BOSCH EN DUIN	34
5.5 OORZAKEN BUDGETOVERSCHRIJDING PLATGOED.....	36
5.6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	39



HOOFDSTUK 6 PLATGOED	41
6.1 BEÏNVLOEDBARE PROCESSEN VAN HET PLATGOED.....	41
6.2 KNELPUNTEN PLATGOED.....	41
6.2.1 Werkgroep Wasverzorging.....	41
6.2.2 Linnendienst en de transportdienst.....	41
6.2.3 Afdelingshoofden.....	41
6.2.4 Wasserij Clean Lease.....	42
6.2.5 Zorgmedewerkers.....	42
6.3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	43
6.4 ALGEMENE CONCLUSIE PLATGOED BIJ BOSCH EN DUIN	46
HOOFDSTUK 7 HERAANBESTEDING CONTRACT LINNENVOORZIENING	47
7.1 PRIORITEITEN VOOR BOSCH EN DUIN	47
7.1.1 Persoonsgebonden kleding.....	47
7.1.2 Platgoed.....	48
7.1.3 Dienstkleding.....	48
7.2 CONTRACT LINNENVOORZIENING.....	49
7.2.1 Contract vanuit theoretisch perspectief	49
7.2.2 Huidig contract linnenvoorziening Bosch en Duin	50
7.3 AANBESTEDING VAN DE LINNENVOORZIENING.....	50
7.4 IMPLEMENTATIE	52
LITERATUUR.....	53
EINDNOTEN.....	55



Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat.

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Stichting Bosch en Duin in Den Haag. De afstudeeropdracht is zowel relevant voor de opdrachtgever als voor de opleiding. De opdrachtgever kan de resultaten van dit rapport gebruiken en de opleiding kan oordelen of de benodigde doelstellingen en competenties zijn behaald.¹

Aanleiding

De linnendienst binnen Bosch en Duin omvat vier productgroepen, te weten persoonsgebonden kleding, platgoed, dienstkleding en interne bewassing. De Huishoudelijke Dienst (HHD) beheert de budgetten van de linnendienst. Bij de linnendienst van Bosch en Duin spelen op dit moment twee actuele zaken. Het afgelopen jaren zijn bij de linnendienst een grove budgetoverschrijdingen geconstateerd waar de oorzaken niet bekend van zijn. Bosch en Duin wil weten wat die oorzaken zijn en op welke manier de budgetoverschrijding verminderd kan worden.

Door de lange verbintenis met wasserij Clean Lease heeft Bosch en Duin geen inzicht op welke manier andere verpleeg- en verzorgingshuizen hun linnendiensten organiseren. Bosch en Duin wil weten of de huidige linnendiensten vergelijkbaar is met andere huizen. Vooral op het gebied van dienstkleding, voorraadbeheer, dienstverlening van de wasserij en wasbijdrage door bewoners zijn aspecten die Bosch en Duin wil vergelijken.

Eind 2004 loopt het contract af met wasserij Clean Lease. Voor het eind van het jaar wil Bosch en Duin weten wat de belangrijkste prioriteiten per productgroep zijn, alvorens er een nieuwe aanbesteding plaats vindt.

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het proces van de productgroep platgoed optimaliseren en het aandragen van verbeteringen. Naast het proces van het platgoed zal er ook gekeken worden naar de budgettering van het platgoed. De oorzaken van de budgetoverschrijding worden aan het licht gebracht op basis van literatuuronderzoek, interviews en enquêtes en financiële gegevens van Bosch en Duin en wasserij Clean Lease.

Om een vergelijking te kunnen maken met andere huizen zijn er enquêtes gehouden onder 21 externe verpleeg- en verzorgingshuizen. Naast de gestandaardiseerde enquête (die alleen een indruk geeft, en waar geen conclusies voor de gehele branche aan verbonden kunnen worden), zijn er ook twee vrije diepte-interviews met een extern verpleeghuis en een extern verzorgingshuis gehouden om zo de werking van hun volledige linnendienst te achterhalen. Bij de enquête en de interviews wordt specifiek gevraagd naar de wasserij, aanlevering door de wasserij, productgroep dienstkleding, wasbijdrage door bewoners, opstellen van begroting en voorraadbeheer.

De resultaten van de interviews en enquêtes, alsmede onderzoek naar het huidige proces en budgettering van het platgoed bij Bosch en Duin, zijn van invloed op de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van het proces en budgettering van het platgoed.

Naar aanleiding van de aandachtspunten van het proces van het platgoed, de aanbevelingen voor de budgetteringswijze van het platgoed en de enquêtes en interviews worden per productgroep de belangrijkste prioriteiten beschreven. Deze prioriteiten zullen consequenties hebben voor de aanbeveling van de (her)aanbesteding van de linnenvoorziening bij Bosch en Duin.



Probleemstelling

De probleemstelling die in dit adviesrapport wordt beantwoord is:

“Op welke wijze kan Stichting Bosch en Duin, voor de productgroep platgoed, de processen optimaliseren en de budgetten beheersbaar maken en welke prioriteiten hebben de productgroepen voor de (her)aanbesteding van de totale linnenvoorziening?”

De subprobleemstellingen zijn:

1. Op welke manier is Bosch en Duin georganiseerd?
2. Wat wordt verstaan onder textielverzorging?
3. Wat zijn de voorkomende werkprocessen van de linnendienst bij Bosch en Duin?
4. Hoe is de textielverzorging bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen georganiseerd?
5. Op welke manier komt de budgettering van het platgoed tot stand en wat zijn de conclusies en aanbevelingen met het oog op de toekomst, rekening houdend met het verleden?
6. Welke knelpunten zijn er te signaleren en wat zijn de aanbevelingen om het proces van het platgoed beter te stroomlijnen?
7. Wat zijn de belangrijkste prioriteiten per productgroep voor de nabije toekomst voor Bosch en Duin?
8. Wat zijn de aanbevelingen per productgroep bij heraanbesteding van een nieuw contract van de linnenverzorging?

Doelgroep

Dit adviesrapport is geschreven voor het HHD van Stichting Bosch en Duin in Den Haag. Tevens is het adviesrapport geschreven voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, die het adviesrapport beoordeeld als afsluiting van de opleiding.

Naast de opleiding en Stichting Bosch en Duin kunnen studenten en andere (zorg)instellingen dit verslag wellicht gebruiken als naslagwerk voor textielverzorging. Ook het opzetten of het opdoen van ideeën voor eigen onderzoek kunnen beweegredenen zijn van studenten en (zorg)instellingen dit adviesrapport te raadplegen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt naar aanleiding van de probleemstelling en de subprobleemstellingen het onderzoeksplan nader toegelicht. Het tweede hoofdstuk omvat de organisatiebeschrijving van Bosch en Duin. Eerst wordt de branche van gezondheidszorg beschreven, daarna komt de organisatie qua structuur, cultuur en facilitaire zaken aan bod.

Hoofdstuk 3 gaat in op de textielverzorging in het algemeen, het zogeheten theoretisch kader. Daar wordt het licht geworpen op de relatie Facility Management en de zorg. Als laatste in dit hoofdstuk wordt de linnendienst van Bosch en Duin beschreven. Benchmarking van externe verpleeg- en verzorgingshuizen wordt beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de kostenontwikkeling van de gezondheidszorg en van de linnendiensten. De analyse van de begroting naar de overschrijding wordt uitgevoerd om conclusies en aanbevelingen te geven voor de toekomst. In hoofdstuk 6 worden de knelpunten van het platgoed geïnventariseerd en worden er aanbevelingen gegeven voor het management. In het laatste hoofdstuk worden de belangrijkste prioriteiten per productgroep voor Bosch en Duin weergegeven. Naast de prioriteiten worden ook aandachtspunten genoemd waar rekening mee gehouden moet worden, bij de heraanbesteding van het contract voor de linnenvoorziening.



Hoofdstuk 1 Het onderzoeksplan

In dit hoofdstuk zal de aanleiding en de daaruit voortvloeiende probleemstelling met de subprobleemstellingen worden beschreven. De probleemstelling is de leidraad voor de opzet en de uitvoering van het onderzoek. In de onderzoeksopzet zal het gekozen onderzoekstype en de daarbij gehanteerde dataverzamelingsmethoden worden toegelicht.

1.1 Aanleiding

Als verpleeg- en verzorgingshuis heeft Bosch en Duin de taak om linnenvoorziening aan de bewoners en medewerkers aan te bieden. De linnenvoorziening van Bosch en Duin houdt de verzorging van textielgoederen in, te weten persoonsgebonden goed, dienstkleding, linnengoed (ook wel platgoed genoemd) en disposables. De linnenvoorziening bij Bosch en Duin is een taak van de Huishoudelijke Dienst, onderdeel van Facilitaire Zaken.

Al jaren lang zijn er grote budgetoverschrijdingen geconstateerd bij het platgoed en persoonsgebonden goed. De grootste overschrijding is geconstateerd bij het platgoed. In 2002 was de overschrijding 42% en in 2003 33%. De oorzaken van de overschrijding zijn niet duidelijk en moeten achterhaald worden.

Eind 2004 loopt het contract af met wasserij Clean Lease, waarmee al zes jaar lang een overeenkomst is. In het contract is een optie voor verlenging van het contract voor twee jaar opgenomen. Bosch en Duin neemt deze optie in overweging. Door de al lange samenwerking met Clean Lease, weet Bosch en Duin niet hoe andere verpleeg- en verzorgingshuizen de textielverzorging hebben georganiseerd. Zij willen weten of er grote verschillen zijn, bijvoorbeeld bij het dragen van dienstkleding, wasbijdrage door bewoners, voorraadbeheer en onder welke condities de wasserij de dienstverlening organiseert.

Aan het eind van het jaar moet er een nieuw contract getekend worden. Bosch en Duin wil daarom weten wat de prioriteiten per productgroep zijn en wat de aanbevelingen zijn ten aanzien van de contractbesprekingen.

1.2 Probleemstelling en subprobleemstelling

De probleemstelling van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

“Op welke wijze kan Stichting Bosch en Duin, voor de productgroep platgoed, de processen optimaliseren en de budgetten beheersbaar maken en welke prioriteiten hebben de productgroepen voor de (her)aanbesteding van de totale linnenvoorziening?”

De subprobleemstellingen van dit onderzoek, om tot een goede beantwoording te komen van de probleemstelling, zijn:

1. Op welke manier is Bosch en Duin georganiseerd?
2. Wat wordt verstaan onder textielverzorging?
3. Wat zijn de voorkomende werkprocessen van de linnendienst bij Bosch en Duin?
4. Hoe is de textielverzorging bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen georganiseerd?



5. Op welke manier komt de budgettering van het platgoed tot stand en wat zijn de conclusies en aanbevelingen met het oog op de toekomst, rekening houdend met het verleden?
6. Welke knelpunten zijn er te signaleren en wat zijn de aanbevelingen om het proces van het platgoed beter te stroomlijnen?
7. Wat zijn de belangrijkste prioriteiten per productgroep voor de nabije toekomst voor Bosch en Duin?
8. Wat zijn de aanbevelingen per productgroep bij heraanbesteding van een nieuw contract van de linnenverzorging?

1.3 Onderzoeksactiviteiten

In deze paragraaf wordt de gehanteerde onderzoeksmethode uiteengezet, om beantwoording van de probleemstelling te kunnen realiseren. Voor dit adviesrapport is gebruik gemaakt van twee soorten onderzoek: een theoretisch en een empirisch onderzoek.

1.3.1 Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens. Met behulp van deze gegevens zijn de onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. De kwalitatieve gegevens zijn verkregen door middel van literatuuronderzoek, observatie en open interviews.

Het literatuuronderzoek is, om meer inzicht te krijgen in de textielverzorging, uitgevoerd met behulp van verschillende bronnen zoals boeken, artikelen, afstudeerscripties en websites.

Bij het in kaart brengen van de huidige situatie en de procesbeschrijving van de activiteiten van de linnendienst en de transportdienst is gebruik gemaakt van participerende observatie. Er is niet alleen geobserveerd, maar er zijn ook interviews afgenomen met de betrokken medewerkers om processen duidelijker en inzichtelijker te maken.

1.3.2 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek wordt vaak ingeleid, ondersteund en getoetst door de bevindingen naar aanleiding van het theoretisch onderzoek.² Het onderzoek is verdeeld in een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek.

Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd met een enquête onder de zorgmedewerkers van Bosch en Duin. Deze enquête zal aan het licht brengen hoe zorgmedewerkers omgaan met het platgoed en welke oplossingen zij zelf hebben om het verbruik te verminderen. Deze enquête biedt inzicht maar kan niet als meetinstrument worden gebruikt door het kleinschalige niveau waarop deze is uitgevoerd.³

Er zijn open interviews gehouden met de afdelingshoofden van Bosch en Duin en een externe verpleeghuis en een verzorgingshuis. De interviews met de afdelingshoofden van Bosch en Duin moet dezelfde informatie aan het licht brengen als bij de enquête van de zorgmedewerkers. Tijdens de twee (vrije) diepte-interviews, gehouden bij twee externe verpleeghuis en verzorgingshuis, wordt er dieper op de linnendienst ingegaan. Hierbij wordt vooral getracht te achterhalen waarom men heeft gekozen voor bijvoorbeeld het soort dienstkleding, doorberekening van wasbijdrage, aanlevering door wasserij, voorraadbeheer.

Een kwantitatief onderzoek gaat om hoeveelheden, de omvang, frequentie of de mate van voorkomen. Om Bosch en Duin te vergelijken met andere zorginstellingen wordt een enquête afgenomen onder 21 verpleeg en verzorgingshuizen. De enquête zal duidelijk maken hoe die organisaties de textielverzorging organiseren. Vooral het gebied waar andere organisaties knelpunten ervaren, welke factoren bij het maken van de begroting van belang zijn, het omgaan met de voorraad en persoonsgebonden kleding en dienstkleding wordt op deze wijze getracht te achterhalen. De huizen



zullen na een gestratificeerde aselechte steekproef onder het ledenbestand van brancheorganisatie Arcares benaderd worden, die een vergelijkbaar aantal bedden als Bosch en Duin hebben.

De uitkomsten van de enquête worden vergeleken met die van Bosch en Duin. De enquête is niet representatief.

Naast de enquête is er ook onderzoek gedaan naar de budgetoverschrijdingen. Met cijfers van de Economisch en Administratieve Dienst (EAD) over begrotingen en budgetten en verbruiksgegevens van Clean Lease is het mogelijk om de afgelopen jaren te analyseren aanbevelingen voor de toekomst te formuleren.



Hoofdstuk 2 Stichting Bosch en Duin

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie van Bosch en Duin. De brancheorganisatie, visie en bedrijfsstructuur worden beschreven. Naast de algemene informatie over Bosch en Duin wordt er ingegaan op de afdeling Facilitaire Zaken. De Huishoudelijke Dienst, waarvoor dit rapport geschreven wordt, is onderdeel van Facilitaire Zaken.

2.1 Gezondheidszorg

Stichting Bosch en Duin is een onderdeel van de branche gezondheidszorg. In 2001 vertegenwoordigt deze sector 5,49% van het totaal aantal banen in Nederland. De sector Gezondheidszorg is onder te verdelen in de volgende deelsectoren:

- Ziekenhuizen
- Geestelijke gezondheidszorg
- Overige gezondheidszorg

Verpleeg- en verzorgingshuizen, zoals Bosch en Duin, vallen onder bedrijfsindeling 'overige gezondheidszorg'.⁴ In Nederland werken bij verzorgingshuizen in 2001 41.165 medewerkers. Bij verpleeghuizen stond de teller in 2001 op 119.530 medewerkers. Voor beide huizen geldt dat het totaal aantal medewerkers, alle medewerkers zijn van de zorg tot huishouding en administratie (zie bijlage 1). Bosch en Duin heeft in totaal 398 medewerkers. Binnen Bosch en Duin zijn 271,08 Fte's te onderscheiden.

De gezondheidszorg kende de afgelopen jaren grote problemen. Er waren personeelstekorten en de lange wachtlijsten van de afgelopen jaren zorgden voor een nog grotere werkdruk dan die al aanwezig was. De personeelstekorten bij verpleeg- en verzorgingshuizen wordt beraamd op 17.300 (15%) voor het jaar 2004. Op dit moment is er bij Bosch en Duin ook sprake van een personeelstekort, maar wel minder dan vorig jaar. In februari 2003 waren er binnen de Zorgdienst 14 vacatures (3,5 %), en in februari 2004 zijn er nog 2 vacatures (0,5 %). Binnen Facilitaire Zaken zijn er geen vacatures.

Het afgelopen jaar zijn de wachtlijsten terug gelopen (zie bijlage 2), in Den Haag zelfs sneller dan in de rest van Nederland (volgens Zorgvisie 2004-2008 Bosch en Duin). Het teruglopen van de wachtlijsten kan gevolgen hebben voor Bosch en Duin. Als er op een gegeven moment geen wachtlijsten meer zijn, zal Bosch en Duin moeten zorgen dat de bedden toch gevuld blijven. Verpleeg- en verzorgingshuizen krijgen hun budget toebedeeld per bezet bed. Elk bed dat niet wordt gebruikt kost geld. Als de trend doorzet zal Bosch en Duin in de toekomst meer haar best moeten doen om de bedden bezet te houden. De verpleeg- en verzorgingshuizen kunnen in de toekomst concurrenten van elkaar worden.

In het stadsdeel Scheveningen (waar Bosch en Duin zich op richt) wonen 9701 mensen die ouder zijn dan 65 jaar, 5582 mensen ouder dan 75 jaar en 1715 mensen ouder dan 85 jaar.⁵ Gezien deze cijfers en het beleid van de overheid zal er een steeds grotere groep ouderen gebruik gaan (moeten) maken van diensten en producten ter ondersteuning van het langer zelfstandig wonen. De vergrijzing neemt de komende jaren alleen maar toe en dat heeft verschillende gevolgen voor de verpleeg- en verzorgingshuizen. Het aantal mensen met ouderdomsziekte, waaronder dementie, zal fors toenemen. De zorgvraag zal hierdoor toenemen. Daarentegen is de levensverwachting van mannen gestegen, en dat resulteert dat vrouwen in de toekomst gemiddeld ouder zijn wanneer ze hun partner verliezen. Bij eventuele ziektes kan de partner langer zelf zorg verlenen (eventueel m.b.v. thuiszorg), waarbij de druk bij verpleeg- en verzorgingshuizen af kan nemen.⁶



Bosch en Duin is aangesloten bij de branchevereniging Arcares. Arcares is de landelijke branchevereniging voor verpleging en verzorging. De vereniging telt 651 leden. In totaal vertegenwoordigen zij 334 verpleeghuizen en 1366 verzorgingshuizen.⁷ Het doel van Arcares is het ontwikkelen van een landelijke branchebeleid. Op basis van dit beleid behartigen ze de belangen van de leden. De belangrijkste opdrachten die ze zichzelf ten doel hebben gesteld is het beïnvloeden van het landelijke beleid, in overleg met de overheid en de politiek en het onderhouden van contacten met andere voor de branche belangrijke instanties en organisaties.⁸

2.2 De organisatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op het verpleeg- en verzorgingshuis Bosch en Duin. Daarbij wordt beschreven welke cliënten Bosch en Duin heeft en welke visie zij nastreven.

2.2.1 Verpleeg- en verzorgingshuis

Stichting Bosch en Duin is een instelling die gericht is op verpleging, verzorging, behandeling en begeleiding van somatische en psychogeriatrische cliënten. Bosch en Duin biedt permanente zorg in de vorm van een verpleeg- en een verzorgingshuis en dagbehandeling. Beide huizen zijn geschikt voor zowel somatische en psychogeriatrische cliënten. Somatische cliënten zijn mensen die lichamelijk hulp behoevend zijn. Psychogeriatrische cliënten zijn juist geestelijk gezien niet meer in staat om voor zichzelf te zorgen. De leeftijd van de 250 cliënten varieert van achttien tot honderd jaar.⁹

Het verpleeghuis bestaat uit acht afdelingen, die elk een specialisme vertegenwoordigen. Bosch en Duin heeft verschillende somatische afdelingen; waaronder de HIV/Aids-afdeling, revalidatieafdeling, de palliatieve terminale zorg (pijnbestrijding en begeleiding aan stervenden) en het lang somatisch verblijf. Het verpleeghuis heeft een capaciteit van 180 bedden, tegenover 44 bedden beschikbare verzorgingsplaatsen in het verzorgingshuis.

Bosch en Duin heeft naast de somatische afdelingen ook vier psychogeriatrische afdelingen voor de verzorging en verpleging van zieke en dementerende mensen. Twee afdelingen in het verpleeghuis, waar cliënten op één, twee- of vierpersoons- kamers wonen, en twee in het verzorgingshuis met éénpersoons- kamers. Als laatste biedt Bosch en Duin extramurale verpleeghuiszorg aan bij mensen met een verpleeghuisindicatie. Dit is een goed alternatief voor een opname in het verpleeghuis. Het complete pakket aan verpleeghuiszorg wordt in de thuissituatie aangeboden. Door het bieden van extramurale verpleeghuiszorg kunnen mensen met een verpleeghuisindicatie (langer) thuis blijven wonen. Extramurale verpleeghuiszorg is daarnaast bedoeld ter overbrugging van de periode tot men wordt opgenomen in een verpleeghuis.

Bosch en Duin maakt onderscheid in interne en externe cliënten. De term interne cliënten wordt gebruikt voor de werknemers en de vrijwilligers van de organisatie. De externe cliënten zijn de mensen die een korte of langere tijd in Bosch en Duin verblijven omdat zij specialistische hulp behoeven. Voor de leesbaarheid van dit rapport wordt er gesproken over medewerkers (interne cliënten) en bewoners (externe cliënten).

Bosch en Duin heeft een samenwerkingsverband met het Schevenings Zorg Palet (SZP) daar is in strategische zin voor gekozen omdat de zorg naadloos op elkaar aansluit. Het SZP omvat twee verzorgingshuizen. Als de cliënten van het SZP zwaardere hulp behoeven, bestaat er de mogelijkheid voor overplaatsing naar Bosch en Duin waar de benodigde deskundigheid aanwezig is. Vanuit beide organisaties wordt extramurale zorg bemiddeld en aangeboden.¹⁰

2.2.2 Visie

Jaarlijks ontwikkeld Stichting Bosch en Duin het beleid ten aanzien van haar zorg- en dienstenaanbod. Dit gebeurt op basis van de zorgvisie en het lange termijn beleidsplan dat elke vijf jaar geactualiseerd



wordt. In de zorgvisie van Bosch en Duin staat het volgende beschreven:

'De kernkwaliteit van Bosch en Duin is het bieden van een hoge kwaliteit verpleging, verzorging en behandeling aan een heel gevarieerde groep cliënten die een matige tot intensieve zorgbehoefte hebben. De cliënten zijn zowel woonachtig binnen de instellingsmuren als daarbuiten. Bosch en Duin wil sterk zijn in vernieuwing van de zorg (creatief), sterk gericht op kwaliteit van leven, een goede woonsfeer en voortdurende bezig met verbetering van de bejegening. Partnerhereniging is een belangrijke functie binnen Bosch en Duin. Bosch en Duin wil zich ontwikkelen tot een expertisecentrum op haar vakgebied. Dat wil zeggen, dat kennis, kunde en onderzoek zo goed mogelijk tot hun recht komen ten behoeve van zorgbehoevende cliënten. Die kennis wordt uitgedragen in de lokale omgeving, Scheveningen breed. Zelfredzaamheid en autonomie staan centraal in de dagelijkse zorg; zorg- en dienstverlening worden aanvullend gegeven op de mogelijkheden van de cliënt.'

Buiten de instellingsmuren wordt de zorg aan cliënten aangeboden voor welk verblijf en 24 uren toezicht niet noodzakelijk zijn. De cliënt wil ruim wonen. Dit betekent, dat Bosch en Duin samenwerking zoekt met een wooncorporatie waarvan cliënten woonruimte kunnen huren. De zorg in deze appartementen wordt aangeboden door Bosch en Duin. Dit noemt men "scheiden van wonen en zorg". Bosch en Duin streeft ernaar de zorg zoveel mogelijk thuis te brengen. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar het welzijn van deze zelfstandig wonende cliënten.¹¹

2.3 Organisatiestructuur

Bosch en Duin heeft een lijn-staforganisatie. Ze maken gebruik van de diensten van specialisten om tot een goede bedrijfsuitvoering te komen. Deze specialisten zijn verdeeld in twee stafafdelingen; de Economische en Administratieve Dienst en Dienst Personeel en Organisatie (zie bijlage 3, uitsplitsing naar afdelingen). De stafspecialisten geven advies, verschaffen informatie en sporen problemen op en analyseren deze. Zij hebben alleen adviesbevoegdheid, en zorgen louter voor de ondersteuning op specifieke kennisgebieden en vaardigheden.

Als Bosch en Duin wordt ingedeeld naar aanleiding van de typologie van Mintzberg, dan is Bosch en Duin een duidelijk voorbeeld van een professionele bureaucratie. De nadruk ligt bij de standaardisatie van vaardigheden die gericht zijn op gestandaardiseerde dienstverlening.

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie. Tevens is de Raad klankbord en adviseur van de directie. De reeds zittende raadsleden hebben deskundigheid op de gebieden financiën en economie, juridisch, bouwzaken, ondernemen, consumenten-/ cliëntenwerk, het algemeen besturen en het politieke domein.

Bosch en Duin heeft zes adviesorganen waarvan twee organen stafafdelingen zijn. De ondernemingsraad en de cliëntenraad hebben naast het adviesrecht ook instemmingrecht. De adviesorganen hebben bevoegdheid om advies te geven over een groot aantal besluiten van de ondernemer. Het advies is vaak van strategisch van aard, bijv. wijziging van werkzaamheden, organisatie van de onderneming, het doen van belangrijke investeringen, etc. Het instemmingsrecht heeft vooral betrekking op:

- Privacy (registratie van, omgang met en de bescherming van de persoonsgegevens van werknemers);
- Secundaire voorwaarden (vakantieregelingen, pensioenverzekering, klachtenbehandeling, etc);
- Personeelsvolgsystemen (waarneming en controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van werknemers);



- Ziekteverzuim (ziekmeldingen, registratie van en omgang met gegevens i.v.m. medische keuringen).¹²

2.4 Facilitaire Zaken

Facilitaire Zaken (FZ) bestaat uit de afdelingen Technische Dienst, Voedingsdienst en de Huishoudelijke Dienst. De receptie, inkoop en secretariaat vallen onder de manager FZ (zie bijlage 3, uitsplitsing naar functies).

De hoofddoelstelling van FZ is 'het beheersen, organiseren en optimaal aanwenden van huisvesting, services en middelen ter ondersteuning van de in- en externe cliënten om optimale productiviteit tegen verantwoorde kosten te realiseren ten einde onze cliënten en bezoekers zo doelgericht mogelijk te verzorgen en verplegen en hun verblijf zo aangenaam mogelijk te maken.'¹³

De Technische Dienst is verantwoordelijk voor de instandhouding van de installaties en bouwkundige voorzieningen. Storingen verhelpen en onderhoud zijn de voornaamste werkzaamheden. Daarnaast zal in voorkomende gevallen ondersteuning geboden worden bij aanpassingen en/of verbouwingen.

De Voedingsdienst is verantwoordelijk voor alle verstrekkingen op het gebied van maaltijden en dranken, zowel aan bewoners als aan medewerkers.

Bij de Huishoudelijke Dienst zijn verschillende diensten onder gebracht. Dit is de beddenservice, linnendienst, transport, vloeren, schoonmaak en de gedeeltelijke uitbesteding van de schoonmaak.

De manager FZ heeft de verantwoording over het FD Secretariaat, receptie en afdeling inkoop.¹⁴

In figuur 1 is er per dienst het aantal FTE's aangegeven en het totaal toegewezen budget van 2004.

Dienst	Aantal medewerkers	FTE's	Toegewezen budget 2004
Technische Dienst	5	5	€ 614.116
Voedingsdienst	22	14,19	€ 842.522
Huishoudelijke Dienst	33	18,32	€ 1.064.556
FZ	10	5,94	€ 372.712

Figuur 1: Aantal FTE's en Budget per afdeling van Facilitaire Zaken

Elk afdelingshoofd van zijn of haar dienst is verantwoordelijk voor een eigen budget. Elke dienst mag eigen invulling geven aan het budget maar er dient wel verantwoording afgelegd te worden aan de manager Facilitaire Zaken. In 2004 is de totale begroting van FZ vastgesteld op € 2.893.906,=. De Huishoudelijke Dienst, de dienst waar dit rapport voor geschreven wordt, heeft de grootste budget toegewezen gekregen binnen FZ, ruim € 1.000.000,=. De grootste kostenpost is die van personeel; € 613.056,=.

Daarnaast zijn de kostenposten waskosten door derden (€ 150.000,=), behandeling van bovenkleding (€100.000,=) en schoonmaakwerkzaamheden door derden (€ 155.000,= (gedeeltelijke) uitbesteding van de schoonmaak) de grootste budgetten van de Huishoudelijke Dienst.

2.5 Bedrijfscultuur

In elke organisatie is er een gemeenschappelijke verstandhouding over de alledaagse gang van zaken, die sterk of zwak zijn. Dit noemen we organisatiecultuur. Keuning en Eppink (Management & Organisatie, 2000) omschrijven Organisatiecultuur als volgt:

'Organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.'

Een bedrijfscultuur is de inbedding van allerlei bedrijfsactiviteiten die resultaten kunnen bevorderen, maar ook goede resultaten kunnen belemmeren. Bosch en Duin werkt aan een cultuur waarin



bedrijfsresultaten geoptimaliseerd worden. Cultuur is vrij ongrijpbaar, weerbarstig en moeilijk te beïnvloeden.

In 1999 is de bedrijfscultuur vastgesteld door het managementteam van Bosch en Duin. Zij streven het volgende na:

- De cliënt wordt altijd gerespecteerd in wat hij voelt en vindt. Respect. (Zowel de bewoners als de medewerkers);
- Wij willen steeds onderweg zijn, streven naar verbetering en naar optimale kwaliteit. Bosch en Duin wil nadrukkelijk een lerende organisatie zijn. Kernwaarde is betrokkenheid.;
- Sterk kostenbewustzijn (zo goed en goedkoop mogelijk);
- Medewerkers zijn positief –kritisch; de communicatie is eerlijk en open met een ruime plaats voor humor. Een belangrijke kernwaarde is veiligheid.;
- Leidinggeven door voorbeeldgedrag op basis van de uitgangspunten van de zorgvisie en door het coachen van de medewerkers;
- Beleid komt tot stand op basis van visie en argumenten en wortelt in een breed draagvlak;
- Eenvoud in manier van doen, bescheidenheid en wilskracht;
- De wil om verantwoordelijkheid te nemen en af te leggen;
- Wij streven naar organisatiebreed gemeenschapsgevoel, gelijkwaardigheid en enthousiasme.¹⁵

Begin 2003 is een quick scan gehouden over de beleving met betrekking tot de bedrijfscultuur. De kern van het resultaat was, dat de medewerkers zich in vijf van de uitgangspunten herkennen. De volgende vier aandacht: kostenbewustzijn, open/eerlijke communicatie/veiligheid, de onderliggende visie en argumenten die ten grondslag liggen aan het beleid kunnen beter gecommuniceerd worden en de wil om verantwoordelijkheid te nemen kunnen verbeterd worden.

Bosch en Duin wil de beschreven cultuur zo veel mogelijk nastreven en probeert dit op verschillende manieren te verbeteren. Er worden bijvoorbeeld cultuurelementen opgenomen in nieuwe functiebeschrijvingen (bij het aannemen van nieuwe medewerkers) en open en eerlijke communicatie wordt bevorderd door uitgave van het huisblad de Duinwijzer, bulletin en memo's.

Alle voorgeschreven uitgangspunten van de bedrijfscultuur komen bij FZ goed naar voren. Alle diensten binnen FZ nemen eigen verantwoordelijk voor hun dienst. Dit houdt in budgetbewaking maar ook bijvoorbeeld het maken roosters. De gelijkwaardigheid binnen FZ komt goed naar voren. Iedereen wordt gelijk behandeld, niemand is meer dan iemand anders.

Antwoord op subprobleemstelling 1
'Op welke manier is Bosch en Duin georganiseerd?'

Bosch en Duin heeft een verpleeg- en verzorgingshuis en een dagbehandeling. Beide huizen zijn geschikt voor zowel somatische en psychogeriatrische cliënten en biedt plaats aan 250 cliënten. Zij is onderdeel van de branche gezondheidszorg en lid van branchevereniging Arcares. De Facilitaire Zaken (FZ) heeft in totaal 70 medewerkers in dienst, die 43,45 FTE vervullen. De Huishoudelijk Dienst heeft 33 medewerkers in dienst waarvan er drie medewerkers bij de linnendienst werken (1,85 FTE). De linnendienst is de afdeling waar deze opdracht wordt vervuld. FZ heeft de totale begroting van 2004 vastgesteld op € 2.890.000.= De Huishoudelijke Dienst heeft de grootste budget toegewezen gekregen, ruim € 1.000.000,=. De grootste kostenpost bij het Huishoudelijke Dienst is personeel (57%), schoonmaak door derden (14%), waskosten door derden (14%) en behandeling bovenkleding (9%).

Bosch en Duin heeft een professionele bureaucratie en maakt gebruik van verschillende specialisten om zich te laten adviseren en informeren (de stafdiensten) en tevens zijn er verschillende organen die adviesrecht, instemmingsrecht en een controlerende taak hebben, bijv. de Raad voor Toezicht, Ondernemingsraad en de Cliëntenraad (zie bijlage 2).

Bosch en Duin heeft de eigen gewenste bedrijfscultuurelementen beschreven die zij graag zou willen zien. Bij FZ komen die cultuurelementen goed naar voren.



Hoofdstuk 3 Linnendienst

In dit hoofdstuk wordt de linnendienst besproken waarbij wordt ingegaan op de theorie en de praktijk. Met behulp van het theoretisch kader wordt de praktijk van Bosch en Duin toegelicht. Via observeren en interviewen is een duidelijk inzicht verkregen op welke manier de linnendienst bij Bosch en Duin is georganiseerd.

3.1 Linnendienst vanuit theoretisch perspectief

In deze paragraaf wordt ingegaan op linnendienst in het algemeen. De verschillende textielgroepen worden besproken, alsmede het logistieke proces en het voorraadbeheer.

3.1.1 Textielgroepen

Overall waar mensen korte of lange tijd verblijven, zal zorg gedragen moeten worden voor textiel en de bewassing ervan. Hotellerie, gezondheidszorg en recreatiecentra zijn voorbeelden waarbij textiel- en linnenbeheer grote aandacht krijgt van een facilitaire dienst binnen een organisatie.

Textiel kunnen we onderverdelen in volgende productgroepen:

- 1) Linnengoed (ook wel platgoed genoemd);
 - 2) Huisgebonden goed;
 - 3) Persoonsgebonden goed;
 - 4) Dienst- of beroepskleding;
 - 5) Disposables;
-
- 1) Linnengoed wordt, zoals gezegd in de textielwereld, platgoed of bulkwas genoemd. In de syllabus Facilitaire Diensten van Dhr. B. Veldstra (2003/2004) wordt linnengoed als volgt omschreven: 'alle textiel artikelen die om het bed en in het restaurant / de kantine en de keuken worden gebruikt.' Slopen, lakens, theedoeken, washandjes zijn voorbeelden van linnengoed. Het gaat om textiel dat (plat) kan worden opgevouwen en geborgen. Hiermee is de naam "platgoed" verklaard.
 - 2) Huisgebonden goed zijn alle textielartikelen die bij de inrichting van de organisatie worden gebruikt. Bijvoorbeeld gordijnen, vitrages, spreien, e.d.
 - 3) Persoonsgebonden goed is persoonlijke kleding van patiënten / cliënten. Bij verpleeg-, verzorgings- en bejaardenhuizen zorgt de facilitaire dienst voor het bewassen van het persoonlijke goed. Dit in tegenstelling met ziekenhuizen, hotellerie, waar zelf voor bewassing gezorgd moet worden.
 - 4) Dienst- of beroepskleding wordt in dezelfde syllabus omschreven als 'kleding die om hygiënische motieven, functionele motieven, herkenningssmotieven en/of als identiteitsversterker door werknemers wordt gedragen'. Het komt vaak voor dat wasserijen deze kleding verhuren en reinigen, naast het wassen van het platgoed en persoonsgebonden goed.
 - 5) Disposables zijn vervangende producten die worden gebruikt, in plaats van textiele producten. Wegwerpluiers en speciale lakens op operatieafdelingen zijn voorbeelden van disposables.¹⁶

3.1.2 Logistieke proces

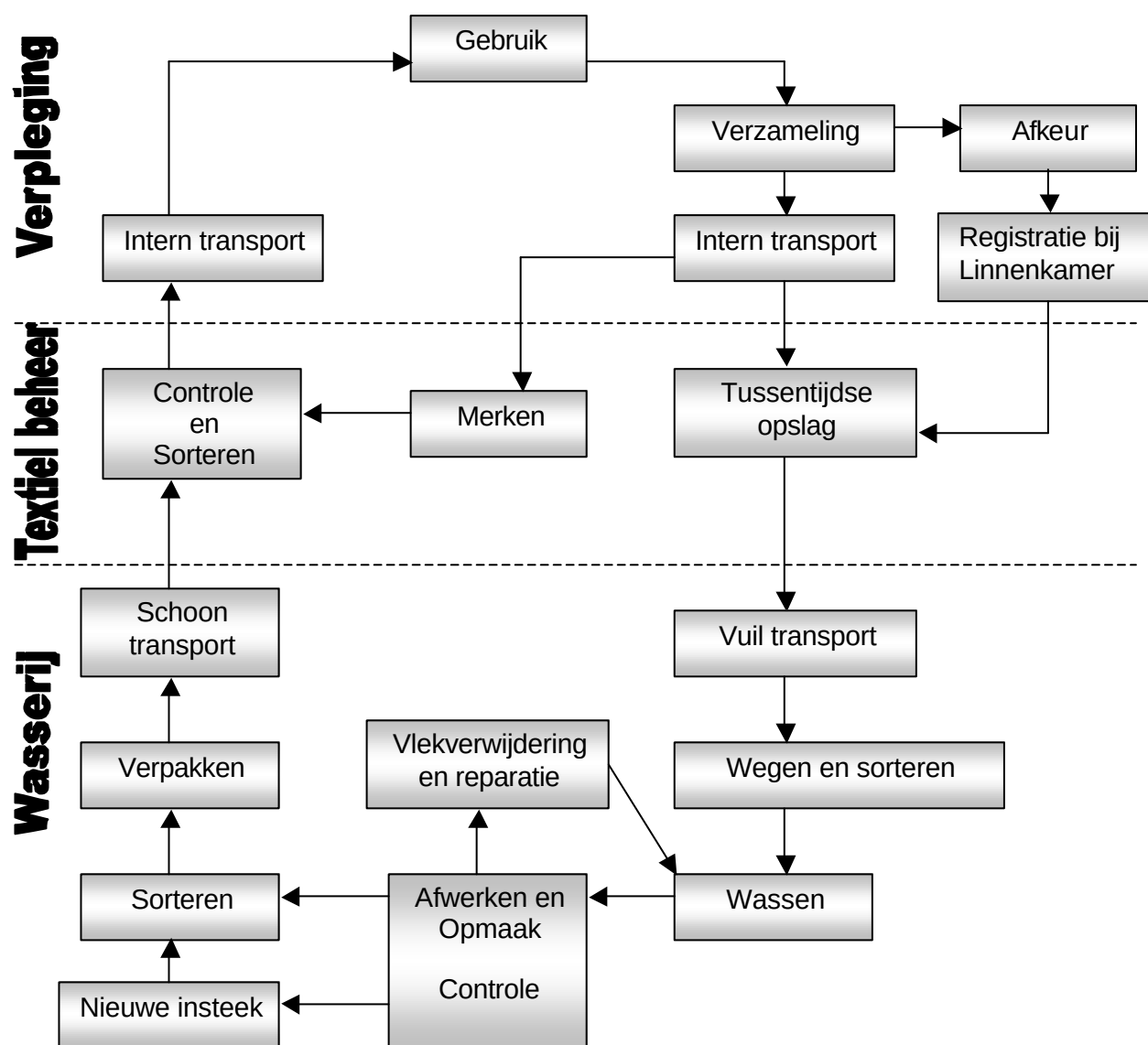
Logistiek is ontstaan vanuit de behoefte om goederenstromen beter, sneller en goedkoper te laten verlopen. Door het inzichtelijk maken van de logistiek van de goederen, is het mogelijk om een proces (van een product of dienst) beter te beheersen. Voorbeelden zijn geldstromen, informatiestromen en patiëntenstromen.

Er zijn verschillende definities voor wat logistiek precies is. In dit rapport wordt uitgegaan van de volgende definitie:



'Logistiek is:

- Integraal denken en werken;
- Gericht op beweging naar het front van mensen, goederen en informatie;
- Letten op snelheid en hoeveelheid;
- Zorgen voor de juiste plaats en op het juiste tijdstip¹⁴.



Figuur 2: Goederenstroom textielgoederen

17

Het logistieke proces omvat de fysieke distributie van het vuile en schone textiel alsmede de daarbij behorende informatiesystemen ten behoeve van inzicht in voorraadbeheer en gebruiksinformatie.¹⁸ Het belangrijkste kenmerk van textiellogistiek is dat het systeem gesloten is. Bij textiellogistiek zal in ogenschouw genomen moeten worden dat het hier gaat om gebruiksgoederen en niet om verbruiksgoederen (behalve bij disposables). Er zal dus rekening gehouden moeten worden met de slijtage en onderhoud. In figuur 2 is de goederenstroom van textiel in een gesloten systeem weergegeven.¹⁹



3.1.3 Voorraadbeheer

Elke organisatie heeft een eigen vorm van voorraadbeheer. De belangrijkste reden waarom er gebruik gemaakt wordt van een voorraad (of buffer) is het opvangen van fluctuaties. Fluctuaties kunnen bijvoorbeeld ontstaan bij een uitbraak van diarree. De voorraad zorgt ervoor dat het productieproces wordt losgekoppeld van zijn omgeving waardoor het proces door kan gaan onafhankelijk van de hoogte van de vraag.

Er zijn verschillende soorten voorraden. Voor het textielbeheer is vooral de seriegroottevoorraad van belang. Er worden hierbij series gemaakt of gekocht om daarmee bestelkosten te verminderen, of om lagere prijzen te bedingen.²⁰

Hoe vaak en hoeveel textiel afgeleverd moet worden, hangt af van de instelling. Om te bepalen hoeveel textiel iedere dag aanwezig moet zijn, maak je gebruik van de insteek. De insteek is het aantal stuks van één bepaalde textielsoort dat gebruikt wordt per gebruiker. Bij het vaststellen van de voorraad zijn een enkele aspecten waarop gelet dient te worden:

- 1) Bezettingsgraad (hoe vaak is een bed beslapen);
- 2) Verschoningsfrequentie (hoe vaak wordt alle textiel of een onderdeel daarvan verschoond per dag);
- 3) Wasafleveringsfrequentie (hoe vaak schoon textiel wordt aangeleverd);
- 4) Piekbezetting (lange weekenden, feestdagen).²¹

Bij de bepaling van het benodigde hoeveelheid textiel zal er eerst bekeken moeten worden welke voorraden waar kunnen ontstaan. Bij linnenverhuur zijn er de volgende voorraden te onderscheiden, ongeacht het wasafleveringsfrequentie van de wasserij:

Bij de wasserij / verhuurder:

- a) Magazijnvoorraad, nieuw of gebruikt textiel dat niet in omloop is en nog niet in het logistieke proces is ingeboekt;
- b) Schone voorraad, hetgeen dat overblijft nadat aan de klant is uitgeleverd. Over het algemeen houdt de wasserij enige (berekende) voorraad aan, die direct kan worden uitgeleverd.

Bij de klant:

- a) Werkvoorraad, de hoeveelheid textiel welke dagelijks nodig is. Daarbij zijn inbegrepen de minimale hoeveelheid extra textiel welke nodig is als reservevoorraad om kleine pieken op te vangen op afdelingsniveau;
- b) Reservevoorraad (of buffer), welke meestal aanwezig is op de linnenkamer en die nodig is om grotere incidenten op te vangen (bijvoorbeeld in verband met feestdagen, uitbraak van diarree of een te late levering door de wasserij).

Naast inzicht hebben waar voorraden kunnen ontstaan, is het ook belangrijk om met behulp van een systematiek de bevoorrading van textiel op verschillende afdelingen op peil te houden. Er zijn hiervoor twee systemen denkbaar, namelijk het schone-retourensysteem en topping-upsysteem.

Het schone-retourensysteem is een systeem van textielbevoorrading waarbij de wasserij dagelijks een vastgestelde partij textiel (in platgoed of per afdeling) aanlevert. Het (schone) restant van de vorige levering gaat terug naar de wasserij of wordt vanuit de eigen linnenkamer nieuw ingezet.

Het is een eenvoudige manier, maar de methode is logistiek gezien niet efficiënt: er wordt schoon textiel gebracht, maar tegelijkertijd wordt het schone textiel van de vorige levering ook retour genomen. Een ander nadeel is dat ziektekiemen zich via het textiel kunnen verspreiden (kruisbesmettingen).

Topping-upsysteem is een systeem van textielbevoorrading waarbij de restanten schone was op de afdeling blijven en worden geteld. Van tevoren zijn er dag(stam)voorraden vastgesteld voor iedere



afdeling, waarbij is aangegeven wat de maximaal aanwezige voorraad per dag is. De wasserij levert de maximum voorraad minus de nog aanwezige voorraad.

Als de stamvoorraad optimaal wordt afgestemd op het verbruik, dan zal het een goed verbruiksbeeld geven. Een nadeel van dit systeem is dat er extra geteld moet worden.

3.2 Textielverzorging in de gezondheidszorg

In deze paragraaf wordt ingegaan op de textielverzorging in de gezondheidszorg. De reden van uitbesteding komt aan bod, alsmede de kwaliteitszorg binnen de textielverzorging. Het spanningsveld dat met de textielverzorging gepaard gaat wordt nader uitgelicht.

3.2.1 Uitbesteding textielverzorging

De textielverzorging komt in verschillende sectoren van de gezondheidszorg voor. De textielbranche onderscheidt de volgende sectoren: ziekenhuizen, verpleeghuizen, verzorgingshuizen en geestelijke gezondheidszorg. Het belangrijkste kenmerk van ziekenhuizen is dat ze alleen gebruik maken van platgoed en dienstkleding. Persoonsgebonden kleding dient gewassen te worden door familieleden van de patiënt (met uitzondering van een psychiatrisch ziekenhuis). Bij de overige 3 sectoren wordt zowel platgoed als persoonsgebonden goed gewassen. Sommige huizen besteden de verzorging van platgoed uit aan een wasserij, terwijl ze het persoonsgebonden goed intern wassen. Andere huizen besteden al het linnengoed uit aan een wasserij.²²

'De tijd van het zelf wassen binnen een zorginstelling is eigenlijk voorbij. De milieu- en kwaliteitseisen zijn zodanig dat zorginstellingen de textielverzorging niet meer in eigen beheer kunnen doen. Wassen is een professionele aangelegenheid geworden. Bedrijven die dit als core-business hebben, kunnen door hun geautomatiseerde proces een veel betere prijs/kwaliteitsverhouding behalen.'²³

Welke productgroepen de organisatie wil uitbesteden is aan de organisatie zelf. De meeste wasserijen kunnen alle productgroepen aanbieden en reinigen.

In de meeste gevallen wordt het platgoed verhuurd aan instellingen. Hier zijn een aantal voordelen voor te benoemen:

- Geen reparatiekosten;
- Geen geld voor investering in textielpakket;
- Linnenverhuurder kan betere kwaliteit leveren;
- Besparing van de waskosten;
- Niet meer zoekraken van textiel in wasserij.

Een nadeel is dat de organisatie afhankelijk is van de leverancier en dat er minder inspraak is bij vorm en kwaliteit van het aangeboden pakket.

Er zijn natuurlijk ook instellingen die er voor kiezen om het textielpakket in eigendom te hebben. De redenen hiervoor zijn:

- Gehecht aan de samenstelling en kwaliteit van het pakket;
- Instelling is niet overtuigd van de kostenbesparing (op termijn);
- Onafhankelijk willen zijn van de linnenverhuurder.²⁴

3.2.2 Kwaliteitszorg

In de jaren '80 kwam de ontwikkeling van kwaliteitszorg in de gezondheidszorg op gang. Inmiddels heeft vrijwel elke zorgsector een eigen modelkwaliteitssysteem ontwikkeld, waarin is vastgelegd aan welke eisen het ideale kwaliteitssysteem zou moeten voldoen. Kwaliteitssystemen van de zorginstellingen richten zich hoofdzakelijk op het gewenste functioneren en management van organisatieafdelingen en beschrijven dit op relatief abstracte wijze.²⁵

Voor de sector verpleeghuizen is een model voor een intern kwaliteitssysteem ontwikkeld (IK-V). Dit is gedaan in opdracht van branchevereniging Arcares. Dit model is sectorbreed geïntroduceerd en wordt



gebruikt bij het ontwikkelen van interne kwaliteitssystemen binnen verpleeghuizen. Op basis van het IK-V is een instrument voor het uitvoeren van een zelfdiagnose ontwikkeld. Hiermee kan het verpleeghuis het eigen functioneren van het intern kwaliteitssysteem in kaart brengen.²⁶

Kwaliteitszorg binnen de textielverzorging is ook met zijn tijd mee gegaan. In 1988 ontstond het eerste kwaliteitssysteem voor wasserijen; de Certex certificering (certificatie textielverzorging). De Certex Stichting bestaande uit verschillende leden (waaronder de wasserijen, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne, Nederlands Inkoop Centrum, etc.), zorgen ervoor dat er een goede kwaliteit geleverd wordt door middel van controle en toetsing van wasserijen en hun producten. De vastgestelde kwaliteitseisen zijn opgesteld voor diverse aspecten van het bedrijf, betreffende organisatie, personeel, veiligheid, administratie, contacten naar buiten en een technisch gedeelte.²⁷

In 1989 is het eerste certificaat uitgereikt aan een wasserij specifiek gericht op de branche gezondheidszorg. In de jaren '90 was er een overcapaciteit bij de wasserijen. Overnames en fusies vonden plaats, mede veroorzaakt door de fusiegolf bij ziekenhuizen en instellingen. Nieuwe combinaties kozen het liefst voor een gecertificeerde wasserij.²⁸

3.2.3 Spanningsveld van textielverzorging

Aan de textielverzorging voor de gezondheidsbranche worden hoge kwaliteitseisen gesteld. Het waarborgen van continuïteit, beschikbaarheid en hygiëne van schoon geleverd textiel zijn uiterst belangrijk.²⁹ De meeste zorginstellingen besteden de textielverzorging uit aan gecertificeerde wasserijen. Dit om de kwaliteit te waarborgen.

Zorginstellingen werken met veel verschillende soorten textiel. De facilitaire dienst binnen die zorginstellingen draagt zorg voor het transport van schoon en vuil textiel. De kosten van de textielverzorging is een belangrijk onderwerp voor de facilitaire diensten. De kosten moeten binnen de toegewezen budgetten blijven.

Op dit vlak is er een spanningsveld met de zorgafdelingen. De zorgafdelingen willen de bewoners op een zo'n goed mogelijke manier verzorgen. Bij hen gaat het niet om de kosten maar om het welzijn van de bewoners. Zij verschonen een bed als het nodig is, ze hebben er geen belang bij dat dit extra kosten zijn voor de facilitaire dienst.

De invloed op het verbruik van de voorraad hangt samen met de grootte van de voorraad. Hoe meer voorraad er ligt hoe groter het verbruik zal zijn, omdat er genoeg op voorraad ligt.

Naast de grootte van de voorraad is ook de tijd van de zorg van invloed op het verbruik. Heeft de zorg genoeg tijd, dan kan het voorkomen dat ze een bewoner een keer willen verwennen door een schoon bed te geven. Verbruik verminderen is bij de zorgafdelingen een moeilijk proces omdat zij andere prioriteiten hebben dan de facilitaire dienst.

De bewoners van verpleeghuizen krijgen de waskosten doorbelast. De manier van doorbelasten wordt door de instelling zelf bepaald. Bij verzorgingshuizen wordt een gedeelte door de AWBZ betaald, waardoor er andere regels bestaan voor het doorbelasten aan de bewoners. Verpleeghuizen bepalen zelf hoeveel de bewoners moeten betalen en welke kosten het verpleeghuis op zich neemt. Door de bezuinigingen van ruim 2% proberen instellingen meer inkomsten te verwerven. Bij de textielverzorging is het doorbelasten aan de bewoners dan ook een belangrijk aandachtspunt geworden.



Antwoord op subprobleemstelling 2
‘Wat wordt verstaan onder textielverzorging?’

De textielverzorging heeft een onderverdeling in de volgende productgroepen; linnengoed, huisgebonden goed, persoonsgebonden goed, dienstkleding en disposables.

Het logistieke proces omvat de fysieke distributie van het vuile en schone textiel, alsmede de daarbij behorende informatiesystemen ten behoeve van inzicht in voorraadbeheer en gebruiksinformatie. Textielverzorging is een gesloten systeem.

Het voorraadbeheer bij textielverzorging heeft als functie fluctuaties opvangen. De beschikbare voorraad wordt bepaald aan de hand van de bezettingsgraad, verschoningsfrequentie, wasafleveringsfrequentie en de piekbezetting.

Er zijn twee soorten systemen die de bevoorrading op peil kunnen houden namelijk het schone-retourensysteem en het topping-up systeem.

Binnen de gezondheidszorg is kwaliteit (vooral op hygiënisch vlak) een belangrijke reden om uit te besteden. Zowel wasserijen als zorginstellingen besteden steeds meer aandacht aan kwaliteitszorg binnen de organisatie.

Textielverzorging heeft een spanningsveld met de zorg. Het verbruik verminderen bij de zorg is een moeilijk proces omdat zij andere prioriteiten (verzorgen) hebben dan de facilitaire dienst (kosten beheersen).

3.3 Linnendienst Bosch en Duin

Deze paragraaf gaat in op de linnendienst van Bosch en Duin. De processen van de verschillende textielproductgroepen, het logistieke proces en het voorraadbeheer worden besproken.

3.3.1 Proces van de textielgroepen

Bosch en Duin maakt onderscheid in vier verschillende groepen; platgoed, persoonsgebonden goed, dienstkleding en intern te wassen kleding. In deze paragraaf wordt een korte weergave geschetst van de werkprocessen van de desbetreffende textielgroepen. In bijlage 4 is een samenvatting van de processen van de linnendienst beschreven.

1) Platgoed

Elke dinsdag telt een medewerker transport de voorraden op de verpleegafdelingen en de reservevoorraad in de linnenkamer. De 5 afdelingen van het verzorgingshuis, worden roulerend in de week geteld en de volgende dag aangeleverd. Het platgoed op de afdelingen wordt geleverd op basis van de vastgestelde norm en het topping-up systeem (zie paragraaf 3.1.3.). Het platgoed wordt door de afdelingen in een blauwe zak verzameld en de onderkleding in een roze zak. Elke werkdag worden de zakken opgehaald voor 10.00 uur 's ochtends. Clean Lease neemt de vuile zakken mee en de schoon platgoed, kleding en dienstkleding wordt aangeleverd.

2) Persoonsgebonden goed

Onder persoonsgebonden goed verstaat Bosch en Duin alles dat eigendom is van de cliënt.³⁰ Bij het persoonsgebonden goed wordt onderscheid gemaakt in bovenkleding, onderkleding en intern te wassen artikelen.

Elke nieuwe bewoner moet zijn kleding laten merken voor een eenmalig bedrag van € 20,=. De bovenkleding wordt gemerkt met een barcode. Clean Lease gebruikt de barcode om de waskosten door te belasten aan Bosch en Duin (kledingstuk wordt per stuk betaald). Tevens zorgt de barcode ervoor dat



zoekgeraakte kleding eerder getraceerd kan worden waardoor foutmarges door Clean Lease zoveel mogelijk worden beperkt. Elke dag halen medewerkers van de linnendienst de bovenkleding persoonlijk op de afdelingen op en controleren zij elk kledingstuk afzonderlijk of deze voorzien zijn van naam en barcode. De schone bovenkleding wordt, op afdeling gesorteerd, in containers aangeleverd door Clean Lease en tegelijkertijd wordt de vuile bovenkleding meegeleverd. Contractueel is afgesproken dat voor persoonsgebonden kleding een 48-uurs regeling geldt. De medewerkers van de linnenkamer sorteren de bovenkleding verder op kamernummer en brengen het vervolgens naar de desbetreffende afdeling bij de bewoner persoonlijk.

Met onderkleding worden onder andere de volgende kledingstukken bedoeld: onderbroeken, onderhemden, sokken, overhemden, t-shirts, pyjama's e.d. De onderkleding wordt gemerkt. Het verschil met bovenkleding is dat er geen barcode aan het kledingstuk wordt verbonden. De onderkleding gaat mee in de bulkwas en wordt gesorteerd naar afdeling. Een barcode is daarom niet nodig. De medewerkers transport brengen de onderkleding samen met het platgoed naar de afdeling. Uitsortering en afleveren bij de bewoner van de onderkleding, vindt plaats tijdens de nachtdienst door het zorgpersoneel.

3) *Dienstkleding*

De medewerkers die dienstkleding behoren te dragen krijgen persoonsgebonden dienstkleding. Dat betekent dat ze kleding krijgen waar een eigen naam op staat. De kleding wordt alleen gedragen door die betreffende persoon. De medewerkers kunnen hun vuile dienstkleding afgeven in de kleding inname automaat (KIA). De kleding moet één voor één afgegeven worden, zodat er geregistreerd kan worden welke dienstkleding is ingeleverd, van welke medewerker. De kleding wordt de dag na ophalen van de kleding weer schoon retour gezonden door Clean Lease. De medewerkers van de linnendienst hangen de gereinigde dienstkleding in het kleding uitgifte automaat (KUA).

4) *Intern te wassen kleding*

Hoewel Bosch en Duin het reinigen van textiel voor het overgrote deel uitbested heeft, wassen ze toch een klein gedeelte intern. Dit gaat voornamelijk om sokken, panty's, bh's, maar ook verpleegdekens, heupbeschermers en rolstoelhoezen.

Het intern wassen van het persoonsgebonden goed gebeurt nog niet erg lang, omdat voorheen alles werd uitbested. Door het zoek raken van vooral kleine artikelen zoals sokken en bh's is besloten om het intern te wassen. Per afdeling worden de kleine persoonsgebonden goed in een gekleurde net gewassen. Elk afdeling heeft een eigen kleur net. De medewerkers van de linnendienst halen de netten 's morgens op, tegelijkertijd met de te chemisch reinigen bovenkleding, en leveren het aan het eind van de dag weer schoon op de afdeling af.

3.3.2 Voorraadbeheer

Op vrijdag wordt er meer voorraad geleverd in verband met het weekend. Elke dinsdag gaan de medewerkers van de transportdienst langs op de afdelingen om de voorraden te tellen volgens het topping-upsysteem. Naar aanleiding van het tellen wordt de voorraad bijgesteld. De bijstelling van de voorraad wordt verspreid over een week uitgeleverd. Als de voorraad op één dag wordt aangevuld dan wordt er op de afdelingen meer gebruik gemaakt van het linnengoed omdat er genoeg voorradig ligt. Als er een tekort is op de afdeling is er een reservevoorraad op de linnenkamer aanwezig. Het kan voorkomen dat er in bepaalde dagen meer platgoed nodig is dan normaal (bijvoorbeeld bij feestdagen). Clean Lease heeft om die reden ook een voorraad achter de hand om aan die extra vraag te kunnen voldoen.

FZ en Dienst Zorg en Welzijn (DZW) hebben dit jaar de handen ineen geslagen om de kosten van het platgoed zoveel mogelijk te beperken. Begin dit jaar zijn, in overleg met de afdelingshoofden, nieuwe normen vastgesteld voor de hoeveelheid benodigde textiel per afdeling. De normen zijn vastgelegd per



periode van vier weken (zie paragraaf 5.4 en bijlage 6). De normen die voorheen werden gebruikt waren ruimer opgesteld. Het gevolg was dat het verbruik hoger was dan nu het geval is. Op dit moment wordt er door de afdelingen zeer bewust met het verbruik en de voorraden om gegaan. De voorraden worden iedere periode zoveel mogelijk bijgesteld.

In 2005 is het de bedoeling dat de waskosten op afdelingsniveau taakstellend zijn. De Huishoudelijke Dienst zal dan geen budget meer hebben voor het platgoed, deze kosten zijn voor de afdelingen zelf.

Antwoord op subprobleemstelling 3

'Wat zijn de voorkomende werkprocessen van de linnendienst bij Bosch en Duin?'

De linnendienst draagt zorg voor het ophalen (en daarbij controleren) en het persoonlijk terug bezorgen van de persoonsgebonden kleding. Het terughangen van de dienstkleding in KUA en het ophalen van vuile dienstkleding zijn ook taken van de linnendienst. De transportdienst heeft als taak de voorraden op de afdelingen van het verpleeg- en het verzorgingshuis te tellen en door te geven aan Clean Lease. Naast het tellen van de voorraden zorgen ze ook voor het interne transport van het platgoed en de onderkleding. Zij verzamelen het vuile platgoed en de onderkleding en brengen de schone artikelen weer terug op de afdeling.

Begin dit jaar zijn er nieuwe normen voor elke afdeling vastgesteld. In 2005 worden de waskosten op afdelingsniveau taakstellend.



Hoofdstuk 4 Benchmarking

Bosch en Duin maakt al ruim zes jaar gebruik van de diensten van Clean Lease. Door de lange samenwerking, heeft Bosch en Duin geen goed zicht wat er op het gebied van linnenverzorging speelt bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen.

In dit hoofdstuk wordt de benchmarking beschreven welke is uitgevoerd d.m.v. 21 enquêtes onder externe verpleeg- en verzorgingshuizen en twee interviews welke gehouden zijn met een extern verpleeghuis en een extern verzorgingshuis. In dit adviesrapport is bij benchmarking van de volgende definitie uitgegaan:

'Spiegelen van de prestaties van een organisatie aan die van een branchegenoot of een anderszins verwante andere organisatie' ³¹

4.1 Enquête

In deze paragraaf wordt het opstellen van de enquête toegelicht en de resultaten besproken van de onderwerpen uitbesteding, persoonsgebonden kleding, dienstkleding en voorraad.

De enquête is gehouden onder 21 verpleeg- en verzorgingshuizen en heeft als doel inzicht te krijgen hoe andere organisaties de textielverzorging organiseren. Via een steekproef onder het ledenbestand van brancheorganisatie Arcares zijn er leden benaderd die ongeveer een gelijk aantal bedden als Bosch en Duin hebben. De leden van Arcares zijn aselekt gekozen. Deze vorm van kiezen van de populatie heet een gestratificeerde aselechte steekproef. ³²

Het opstellen van de enquête is in samenspraak gedaan met de HHD. Zij wilde van andere verpleeg- en verzorgingshuizen de volgende aspecten weten:

- | | |
|--|--|
| ▪ Welke productgroepen zijn uitbesteed? | ▪ Wat voor soort dienstkleding wordt er |
| ▪ Manier van doorbelasten aan bewoners en hoogte van de bedragen | gedragen, zijn er kleur accenten en wie is de fabrikant? |
| ▪ Wat is de leveringsfrequentie? | ▪ Wat zijn de knelpunten? |

Naast deze punten waren er nog drie onderwerpen welke besproken moesten worden. Deze onderwerpen zijn te gebruiken bij probleemstelling 5 'Op welke manier komt de budgettering van het platgoed tot stand en wat zijn de conclusies en aanbevelingen met het oog op de toekomst, rekening houdend met het verleden?'

Deze punten waren:

- Welke factoren bepalen de begroting
- Welke productgroepen hebben een overschrijding
- Vindt er budgetbewaking plaats, zo ja op welke manier

Deze onderwerpen worden besproken in hoofdstuk 5.

Bij het opstellen van de enquête is gerealiseerd dat er een mogelijkheid bestaat dat de organisaties sommige vragen niet willen beantwoorden omdat ze geen concurrentie gevoelige informatie willen geven of omdat ze het antwoord niet weten op de vraag (omdat het eenvoudigweg niet bij de organisatie bekend is). Vooral bij de financiële vragen zal dit het geval zijn. De enquête is niet representatief (zoals in bijlage 7 is te lezen). Aan de resultaten zijn dan ook geen conclusies te verbinden die voor alle verpleeg- en verzorgingshuizen gelden. Wel zal er een vergelijking gemaakt kunnen worden tussen de respondenten en Bosch en Duin. Van de 21 toegestuurde enquêtes, zijn er 15 ingevuld retour gezonden. 12 Enquêtes zijn ingevuld door verpleeghuizen (waarvan 3 huizen ook



een verzorgingshuis hebben), 2 door verzorgingshuizen en 1 huis voor mensen met een verstandelijke handicap. De enquête is bijgevoegd in bijlage 8.

De resultaten van de enquête worden besproken aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Uitbesteding
- Persoonsgebonden kleding
- Dienstkleding
- Voorraad (zie bijlage 8)

Uitbesteding

Alle respondenten van de enquête besteden het wassen van het linnengoed uit aan een professionele wasserij. Het platgoed wordt bij alle geënquêteerden uitbesteed. Van de 15 huizen zijn er zeven langer dan zes jaar verbonden aan dezelfde wasserij. Ook Bosch en Duin is al ruim zes jaar verbonden aan Clean Lease (verdeeld over twee contractperiodes). Voor de onderkleding geldt, op drie huizen na, hetzelfde. De persoonsgebonden bovenkleding wordt niet door ieder huis uitbesteed. Van de 15 huizen wassen er nog zeven zelf (of gedeeltelijk) de bovenkleding. De redenen die hiervoor worden aangevoerd zijn verschillend; de producten raken op deze manier niet snel zoek, de omloopsnelheid is hoger dan bij een wasserij en een huis is van mening dat intern wassen goedkoper is dan extern wassen. Vijf huizen wassen de dienstkleding niet bij de wasserij. Bosch en Duin hebben alle productgroepen bij wasserij Clean Lease uitbesteed (op interne bewassing na), zoals ook zes andere huizen dat doen.

Persoonsgebonden kleding

Zoals reeds te verwachten is, merken alle huizen de persoonsgebonden kleding. Er zijn wel enkele verschillen te constateren bij de wijze van merken. Zo zijn er bij de huizen waar het wassen intern gebeurt, de merkjes voorzien van twee soorten informatie. Ten eerste de naam van wie de kleding is en daarbij óf de naam van de instelling óf de naam van de afdeling. Als het wassen van de kleding uitbesteed is, wordt er vaker gebruik gemaakt van een barcode systeem, of een systeem waar de merkjes in de kleding wordt geperst. In een barcode systeem kan veel meer informatie gestopt worden, zoals de ouderdom van het kledingstuk, de aantal keren dat een kledingstuk is gewassen en waar het kledingstuk zich bevindt.

Het doorberekenen van het merken is bij elk huis anders. De prijzen lopen uiteen van € 0,25 per kledingstuk, tot eenmalige vaste bijdragen van € 11,34 tot € 50,00. Bosch en Duin rekent voor haar bewoners een eenmalig bedrag van € 20,-. Dit bedrag is na de bijdrage van € 11,34 het laagste bedrag dat wordt verrekend met de bewoners..

In de betaling van de waskosten is ook een groot verschil in te zien. Vier huizen hebben aangegeven dat ze aan de bewoners een vast bedrag per maand vragen. De prijzen variëren hier van € 29,00 tot € 40,45. Bosch en Duin vraagt een bedrag van € 45,00 per maand. Dit is in vergelijking van de andere 'vaste' bedragen het hoogste bedrag.

Er zijn zes huizen die aangeven dat ze een vast bedrag voor de onderkleding vragen en dat de bovenkleding per stuk wordt afgerekend. Drie van de zes huizen hebben aangegeven welk vast bedrag zij doorbelasten. De prijzen die worden doorgevoerd voor het vaste deel zijn € 25,67, € 33,- en € 33,67. De verzorgingshuizen geven aan dat zij niets doorbereken aan de bewoners. Twee verpleeghuizen doen over deze vraag geen mededeling. Het is dus onbekend of zij ook een vast bedrag per maand doorbelasten, of de bewoners per stuk laat betalen.

Dienstkleding

Bij elf huizen wordt er persoonsgebonden dienstkleding gedragen. Bij negen huizen bestaat het pakket uit een hes en broek. Twee daarvan zijn afwijkend: zij dragen of pantalon met een poloshirt of alleen een broek als dienstkleding. Bij de overige huizen wordt gebruik gemaakt van maatgebonden



dienstkleding. Bij één huis wordt helemaal geen dienstkleding gedragen, dit komt omdat zij werken in aparte huizen samen met de bewoners. Van de elf huizen, hebben acht huizen gekozen de dienstkleding uit te besteden aan een wasserij.

Er zijn verschillende fabrikanten van dienstkleding genoemd: Lonneker, KIM, de Berkel, Hensen, Lips, Sarco, Wessels en Rentex. Alleen van de fabrikanten de Berkel, Hensen en Wessels wordt aangegeven dat er kleuraccenten in dienstkleding aanwezig zijn. De kleuren wit, groen, rood, (licht)blauw en geel zijn genoemd.

Bosch en Duin maakt gebruik van KLM en Lonneker als leverancier van dienstkleding.

Voorraad

Bij drie van de vijftien huizen wordt de voorraad nooit geteld. Eén huis geeft daarbij aan dat er visueel bepaald wordt of er linnengoed nodig is. Bij alle overige huizen wordt de voorraad wel geteld, op een na allemaal één keer in de week (één huis twee keer in de week). Bij een huis wordt er via het schone-retourensysteem geteld, de overige veertien huizen hanteren het topping-up systeem. Bosch en Duin telt ook één keer in de week via het topping-up systeem.

Het tellen gebeurt in de meeste gevallen door de linnenkamer. In twee huizen gebeurt het door de wasserij, en in één huis door de afdelingshoofden. De leveringsfrequentie door de wasserij is wisselend, maar bij het grote deel (negen huizen) komt de wasserij vijf keer per week langs. Bosch en Duin kent ook een leveringsfrequentie van vijf keer per week.

Bij Bosch en Duin wordt de telling gedaan door de transportdienst, onder de geënquêteerden was dit bij niemand het geval.

4.1 Interview

Om goed beeld te krijgen van de linnendienst bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen zijn er naast een enquête ook twee interviews gehouden. Het eerste interview was met verpleeghuis Zuydtwijck, onderdeel van Zorgcentra Vlietlanden in Leiden. Het tweede interview vond plaats bij het verzorgingshuis CoornhertCentrum in Den Haag. Er is bewust gekozen voor een verpleeg- en een verzorgingshuis omdat Bosch en Duin beschikt over zowel een verpleeghuis als een verzorgingshuis.

De interviews hebben geen gestructureerd karakter gehad. De aandachtspunten van de enquête waren ook van toepassing op de interviews (zie paragraaf 4.1.1).

Naam	Bosch en Duin	Verpleeghuis Zuydtwijck	Verzorgingshuis CoornhertCentrum
Uitbesteding product-groepen	Platgoed, pg goed en dienstkleding	Platgoed en pg goed	Pg platgoed, pg goed (voor +/- 20 bewoners) en dienstkleding
Wasserij	Clean Lease	Rentex Dieben	Edelweiss
Aantal jaar bij de wasserij	+/- 6 jaar	+/- 15 jaar	1 jaar
Aanlevering pg kleding	Gesorteerd per afdeling	Ongesorteerd aangeleverd, linnenkamer sorteert	Ongesorteerd aangeleverd, linnenkamer sorteert
Aanlevering (pg) platgoed	Per afdeling gesorteerd	Per afdeling gesorteerd	Gesorteerd per verdieping, opvolgend op kamernummer
Merken	Eenmalig € 20,=	Eenmalig € 22,69	Eenmalig € 50,= voor 200 merkjes. Daarna per 50 merkjes €4,50. Bij merken meer dan 25 keer per jaar, €0,75 per merkje loonkosten



Naam	Bosch en Duin	Verpleeghuis Zuydtwijck	Verzorgingshuis CoornhertCentrum
Dienstkleding	Pg gebonden broek en hes (gehuurd)	Zorg: alleen broek (moet zelf kopen), fac. dienst maatgebonden blouse en broek (gehuurd)	Persoonsgebonden broek en hes, fac. dienst blouse en broek (gehuurd)
Wassen dienstkleding	Bij wasserij	Zorg en fac. dienst wassen zelf (krijgen vergoeding)	Wassen zelf (krijgen vergoeding)

Figuur 3 Vergelijking met een verpleeghuis en een verzorgingshuis

In bijlage 9 zijn de interviews uitgeschreven. In figuur 3 zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen Bosch en Duin en de twee geïnterviewde huizen te zien.

De overeenkomst met de twee geïnterviewde huizen en Bosch en Duin is dat ze alledrie het platgoed, persoonsgebonden goed en dienstkleding hebben uitbesteed. Bij het CoornhertCentrum wordt maar voor 20 bewoners (van de 176 interne bewoners) de kleding gewassen. Het platgoed is bij dit huis allemaal persoonsgebonden goed dat de bewoners van huis uit meenemen.

Bosch en Duin laat de bewoners een vast bedrag per maand betalen. Zuydtwijck laat daarentegen alleen een vast bedrag betalen voor de onderkleding, de bovenkleding wordt per bewoner gefactureerd. Het CoornhertCentrum berekent niets door aan bewoners, de kosten worden betaald door de AWBZ. De bewoners van het verzorgingshuis van Bosch en Duin moeten voor de bovenkleding wel een vast bedrag per maand betalen.

Zuydtwijck laat sinds twee jaar alle waskosten doorbelasten aan de bewoners. De voorgaande jaren waren er grote overschrijdingen op persoonsgebonden kleding. De nieuwe manier van doorbelasten heeft er voor gezorgd dat er geen overschrijdingen meer waren, maar de bewoners moeten nu veel hogere waskosten betalen. Het gevolg was dat veel bewoners de was door familieleden lieten doen. Doordat er minder bewoners mee deden aan het wasprogramma, kon de linnenkamer de persoonsgebonden kleding zelf sorteren naar afdeling. Dit heeft gezorgd voor een kostenbesparing. Daarnaast worden de grootste kosten van het persoonsgebonden goed betaald door de bewoners zelf (behalve de kosten van de linnenkamer).

Bosch en Duin en Zuydtwijck laten de bewoners een eenmalig bedrag betalen voor het merken van de kleding. De kosten van het merken bij het CoornhertCentrum zijn twee keer zo hoog.

Bosch en Duin heeft als enige de bewassing van de dienstkleding uitbesteed bij de wasserij. De twee andere huizen laten de dienstkleding door de medewerker thuis wassen en geven daar een vergoeding voor. Bij Zuydtwijck koopt het zorgpersoneel zelf een broek. De enige eis is dat het wit van kleur moet zijn, voor de herkenbaarheid bij de bewoners. Ook hier krijgen ze een vergoeding voor.

4.2 Conclusies

De enquête en de interviews zijn niet representatief voor alle verpleeg- en verzorgingshuizen, maar er is wel een vergelijking te maken met Bosch en Duin.



Antwoord op subprobleemstelling 4

'Hoe is de textielverzorging bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen georganiseerd?'

Textielverzorging bij andere verpleeg- en verzorgingshuizen

- De 15 respondenten van de enquête besteden de bewassing van het platgoed uit, en op drie huizen na ook de onderkleding. Persoonsgebonden bovenkleding wordt door de helft van huizen zelf of gedeeltelijk zelf gewassen. Bij 14 huizen wordt er dienstkleding gedragen, waarvan 11 huizen persoonsgebonden. 5 huizen wassen de dienstkleding niet bij de wasserij.
- Alle huizen laten de bewonerskleding merken om vermissingen zoveel mogelijk uit te sluiten. Bosch en Duin rekent het een na laagste bedrag door in vergelijking met de geënquêteerden.
- De betaling van de waskosten verloopt verschillend. Vier huizen geven aan dat er een vast bedrag wordt betaald. Zes huizen geven aan dat voor de onderkleding een vast bedrag wordt betaald, en voor de bovenkleding per stuk wordt doorberekend. De drie verzorgingshuizen berekenen niets door i.v.m. AWBZ en twee huizen hebben de doorberekening niet vermeld.

Bevindingen n.a.v. de interviews

- Bosch en Duin heeft alle productgroepen, te weten platgoed, persoonsgebonden boven- en onderkleding en de dienstkleding uitbesteed aan de wasserij.
- De bewoners betalen bij Bosch en Duin het bedrag van € 45,- voor het wassen van boven en onderkleding, het hoogste bedrag in vergelijking met andere huizen. Voor het merken van de kleding wordt naar verhouding een van de laagste bedragen doorberekend.
- Verpleeghuis Zuydtwijck geeft aan dat het doorberekenen van persoonsgebonden bovenkleding aan de bewoners een kostenbesparing heeft opgeleverd. Minder bewoners doen mee met het wasprogramma en dat zorgde ervoor dat de linnenkamer de kleding zelf per afdeling kon sorteren (die handeling deed voorheen de wasserij). Daarnaast worden de grootste kosten door de bewoners zelf betaald.
- Bij 13 huizen wordt er één keer in de week geteld, volgens het topping-upsysteem. Het tellen gebeurt in de meeste gevallen door de linnenkamer, bij sommige huizen door de zorg. Bij Bosch en Duin gebeurt dit door de transportdienst waarbij het topping-upsysteem wordt gehanteerd.
- De leveringsfrequentie is bij Bosch en Duin vergelijkbaar met die van de geënquêteerden, namelijk vijf keer per week.
- De bewassing van de dienstkleding van Bosch en Duin vindt plaats bij de wasserij. Sommige huizen kiezen voor de bewassing door de medewerkers zelf. Verpleeghuis Zuydtwijck heeft ervoor gekozen om de medewerkers zelf een witte broek te laten kopen en te laten wassen tegen een vergoeding.
- Van de elf huizen, hebben acht huizen gekozen om de dienstkleding uit te besteden aan een wasserij.



Hoofdstuk 5 Kostenontwikkeling linnenvoorziening

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de budgetteringen in de gezondheidszorg en de begroting van de linnenverzorging in het algemeen. De begroting van de linnenvoorziening bij Bosch en Duin, met name gericht op het platgoed, wordt ook nader bekeken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de hieruit voortkomende aanbevelingen en conclusies.

5.1 Budget

Alle activiteiten in een organisatie kunnen worden vertaald in geld. Om deze activiteiten goed te organiseren zal er een planning gemaakt moeten worden.

*'Een budget is een samenvatting van een planning die vertaald is in geldbedragen, waarvoor iemand verantwoordelijk gesteld kan worden'.*³³

Een budget heeft verschillende functies. De belangrijkste functies zijn:

- Plan- en beleidsoverdracht (budget wordt vastgesteld aan de hand van de begroting)
- Taakstelling (de algemene plannen van de instellingen worden omgezet in een opdracht n.a.v. het budget)
- Machtiging en delegatiemiddel
- Beheersfunctie en controle
- Beoordelingsfunctie
- Verantwoording³⁴

5.2 Budgettering in de gezondheidszorg ²

5.2.1 Externe budgettering

In 1974 waren kostenbeheersing en verhoging van de doelmatigheid (onder andere door planning van de voorzieningen) de voornaamste doelstellingen van de gezondheidszorg. Tot op heden zijn deze doelstellingen nog steeds actueel. De overheid heeft destijds verschillende maatregelen ingevoerd om de doelmatigheid te verhogen. Voorbeelden hiervan zijn De Wet Ziekenhuis Voorzieningen (WZV), Wet Voorzieningen Gezondheidszorg (WVG) en het invoeren van eigen bijdrage (fl. 2,50 / € 1,13 per afgeleverd medicijn). In de jaren '80 werd de doelmatigheid inderdaad verhoogd. De toenmalig behaalde resultaten van kostenbeheersing waren onbevredigend.

In 1983 werd in ziekenhuizen en later alle gezondheidszorginstellingen, een externe budgettering ingevoerd. Externe budgettering betekende dat gezondheidsinstellingen een vast bedrag kregen toegewezen ter kostendekking in een bepaald jaar. De instellingen krijgen het bedrag niet zomaar; over de te leveren prestaties werden zogenoemde productieafspraken gemaakt. De productieafspraken werden gemaakt met verzekeraars die door de Wet Tarieven Gezondheidszorg (WTG) moesten worden goedgekeurd.

Het toekennen van budgetten aan gezondheidsinstellingen heeft voordelen voor zowel de overheid als voor de instellingen. Voor de overheid is het in de hand te houden van kostenontwikkeling makkelijker en instellingen krijgen op deze manier meer beleidsvrijheid door het aantrekken van de beschikbare middelen. Instellingen mogen zelf bepalen welke dienst of afdeling prioriteit krijgt. Door het invoeren van het externe budget ligt hier de bakermat van de interne budgettering en het intern verdelen van het externe budget.

5.2.2 Interne budgettering

'Bij een ideale situatie is interne budgettering het eindpunt van het proces van prioriteitsstelling binnen een instelling. De instelling stelt vast welke lange termijn doelstellingen moeten worden bereikt, met



welke maatregelen en langs welk tijdspad' (Henny van Lieden, 2003). De budgethouder zal aan het eind van het boekingsjaar een begroting per kostenpost moeten maken. Aan de hand van die begroting en de prioriteiten van de organisatie worden de definitieve budgetten verdeeld. De budgethouder zal moeten proberen om de doelstellingen te realiseren onder bewaking van het toegewezen budget. Na afloop van de periode wordt het proces geëvalueerd, wordt bekeken of de doelstellingen zijn behaald en of het budget voldoende toereikend was.

Het budgetteringsproces bestaat uit 5 fasen:

- 1) Strategische planning
- 2) Operationele planning
- 3) Budgetvoorbereiding en –vaststelling
- 4) Budgetbewaking
- 5) Evaluatie en verslaglegging behaalde resultaten

De strategische planning is de fase waarin wordt besloten op welke manier de lange termijn doelstellingen van de instelling wordt gerealiseerd. Bij de operationele planning (fase 2) wordt duidelijk hoe de vragen concreet worden vormgegeven. Tevens worden de doelstellingen van het strategisch beleidsplan uitgewerkt. Welke middelen daar voor nodig zijn en wat moet het uiteindelijke resultaat zijn, komt ook aan de orde. Fase 3, budgetvoorbereiding en –vaststelling, is de fase waar de budgethouders worden aangewezen. Bovendien wordt bepaald hoe men de gewenste doelstellingen gaat meten (a.d.h.v. prestatie-indicatoren; bijv. de kosten moeten na vijf jaar met 10% gedaald zijn) en hoe men daartoe komt. Na ook de inventarisatie van benodigde middelen voor het realiseren van de doelstelling worden de definitieve budgetten verdeeld. In deze fase is begroting gemaakt. Elke begroting is een schatting die op voorhand wordt gemaakt. Het feitelijke kostenniveau kan dus verschillen met wat vooraf was verwacht. Budgetbewaking (fase 4) ligt in handen bij de budgethouder. Hij moet voortdurend de begrote uitgaven en resultaten en de werkelijke uitgaven en resultaten in de gaten houden, in het licht van de uiteindelijke doelstelling(en). Bij de fase evaluatie en verslaglegging (fase 5) worden de resultaten van de afgelopen budgetperiode vergeleken en verklaringen gezocht voor afwijkingen. Tot slot wordt een verslag gemaakt om te informeren over de behaalde resultaten ten aanzien van de voorgaande budgetperiode.

5.2.3 Begroting

Voordat er een budget is dat besteed mag worden, zal er eerst een begroting gemaakt moeten worden. Als een budgethouder een begroting heeft opgesteld voor zijn eigen budget, staat in dit stadium de begroting nog niet vast dat de begroting daadwerkelijk de status van het budget zal krijgen. In de discussie over verdelingen van budgetten voor verschillende afdelingen kunnen uiteenlopende zaken een rol spelen. Degene die het budget toewijst heeft ook te maken met een eigen budget waarbinnen de verdeling dient plaats te vinden. De facilitair manager krijgt zijn budget toegewezen van de directie van de organisatie. De facilitair manager die zijn budget moet verdelen onder zijn diensten, is eindverantwoordelijk voor het totale budget van de gehele facilitaire dienst.

5.3 Begroting linnenvoorziening

In de gezondheidszorg is de linnendienst samen met de voedingsdienst de grootste kostenpost van het facilitair budget. De kostenbeheersing van het textielbeheer krijgt daarom veel aandacht van Facilitaire Zaken en de Huishoudelijke Dienst.³⁵

Naar aanleiding van de enquête onder verpleeg- en verzorgingshuizen (zie bijlage 8 resultaten enquête) en de literatuur, kunnen de volgende aspecten een rol spelen bij het maken van een begroting van het platgoed:



- Totale kosten afgelopen jaar;
- Gemiddelde kosten afgelopen jaren;
- Totaal verbruik afgelopen jaar;
- Gemiddeld verbruik afgelopen jaren;
- Aantal productiedagen;
- Aantal verpleegdagen;
- Voorgenomen prijsstijgingen van de wasserij;
- Voorgenomen bezuinigingen van de overheid.

Het maken van een begroting voor de linnenvoorziening is niet makkelijk te berekenen. Alle geënquêteerden maken de begroting op basis van verschillende aspecten. Onderstaande aspecten kwamen het meest naar voren:

- De totale kosten van het afgelopen jaar;
- Totaal verbruik van de afgelopen jaren;
- Voorgenomen prijsstijgingen van de wasserij.

5.4 Linnendienst Bosch en Duin

In deze paragraaf worden de kosten van voorgaande jaren ten aanzien van het platgoed beschreven. De oorzaken van stijgingen in de kosten van platgoed bij Bosch en Duin worden tevens besproken. Afsluitend worden aanbevelingen gegeven voor het opmaken van begroting voor het platgoed.

Begroting algemeen

Het HHD moet aan het eind van elk boekjaar een algehele begroting indienen bij de manager FZ. De manager FZ bepaalt uiteindelijk het budget dat de HHD krijgt toegewezen.

Het HHD is sinds november 2002 in deze functie gekomen. Aangezien de begroting eind oktober rond moet zijn voor het volgende jaar, heeft ze alleen nog maar de begroting van waskosten door derden van 2004 kunnen maken. De begroting van de linnenvoorziening bestaat uit de volgende posten:

- Waskosten door derden; dit zijn de kosten voor het huren en reinigen van platgoed en onderkleding, transport, opmaakkosten, e.d.*
- Behandeling bovenkleding
- Linnengoed
- Wasbenodigheden
- Dekens, kussen, matras
- Dienstkleding

* De term van de begrotingspost waskosten door derden wordt vervangen door het woord platgoed (de onderkleding valt ook onder de term platgoed)

Het HHD heeft aangegeven dat in de afgelopen jaren geen duidelijke methode is gebruikt om tot een verantwoorde begroting te komen voor de linnenvoorziening. De kosten van afgelopen jaar (en de prijsstijgingen van de Clean Lease) zijn voor dit onderzoek richtinggevend geweest.

De direct verantwoordelijke bij budgetoverschrijding voor linnenverzorging is het HHD. Het HHD moet zich verantwoorden aan de Facility Manager en aan kunnen tonen wat de oorzaken van de overschrijdingen zijn. Het is de taak van het HHD om tijdig terugkoppeling te geven als blijkt dat budgetten worden overschreden.

Begroting 2004

Voor dit jaar had de HHD een begroting voor de linnenvoorziening ingediend van € 349.662,=. Het toegewezen budget van de linnenvoorziening is ruim €14.000 lager, namelijk € 335.000,= (zie tabel 1).



Kostenpost	Voorstel begroting	Toegewezen budget
Waskosten door derden	€ 166.662	€ 150.000
Behandeling bovenkleding	€ 105.000	€ 100.000
Wasbenodigheden	€ 5.500	€ 5.000
Linnengoed	Onbekend	€ 10.000
Dekbed, matrassen	€ 2.500	€ 1.000
Dienstkleding	€ 70.000	€ 69.000
Totaal	€ 349.662	€ 335.000

Tabel 1: Onderverdeling kostenposten linnenvoorziening

Er is voor 2004 een budget toegewezen van € 150.000,= voor het platgoed. De manager FZ en HHD hebben onderling besloten dat besparing van het verbruik mogelijk moet zijn in samenspel met Clean Lease, de herstart van werkgroep Wasvoorziening en de zorgafdelingen binnen Bosch en Duin.

Door invoering van budgetverdeling per afdelingen, is beter inzicht verkregen in het verbruik van de afdelingen. De budgetverdeling is alleen gerelateerd aan het platgoed op de afdelingen. Clean Lease heeft voor Bosch en Duin een fictief bedrag gegeven voor elk platgoed artikel. Op basis van deze cijfers is het mogelijk om de verbruikcijfers te extrapoleren naar jaarlijkse bedragen. In bijlage 11 is het budgetoverzicht bijgewerkt tot periode vier. Na extrapolatie kan gesteld worden dat de totale werkelijke kosten van het platgoed aan het eind van het jaar uitkomen op € 136.293,=. Deze periodes zijn nog niet richtinggevend, omdat de budgetverdeling pas sinds begin 2004 inzichtelijk wordt gemaakt en er destijds niet is begonnen met een nulmeting. Voor het eind van jaar moeten normen wel richtinggevend zijn, zodat ze als leidraad kunnen fungeren bij het maken van de begroting voor het volgende jaar.

Na onderzoek is gebleken er inderdaad sinds 2000 grote overschrijdingen zijn op de begrotingspost platgoed, met uitzondering van 2001 (gegevens voor 2000 zijn niet bekend). In 2002 was de kostenstijging het hoogst, namelijk ruim € 55.000,= boven de begroting. In 2003 lijkt de stijging van de werkelijke kosten gestabiliseerd te zijn (zie tabel 2). De stijging van de werkelijke kosten zijn vanaf 2000 hoger geweest dan de stijging van de begroting.

Jaar	Begroot	Werkelijke kosten	Verschil begroot - werkelijk	% stijging van de werkelijke kosten t.o.v. voorgaand jaar	% stijging van de begroting t.o.v. voorgaand jaar
2000	€ 121.160	€ 147.320	- € 26.160	-	-
2001	€ 126.600	€ 134.232	- € 7.632	- 6,02 %	4,30 %
2002	€ 129.668	€ 185.580	- € 55.912	43,12 %	2,37%
2003	€ 135.000	€ 180.647	- € 45.647	33,81 %	3,95 %
2004	€ 150.000	-	-	-	11,1%

Tabel 2: Begroting en werkelijke kosten platgoed 2000-2003

De grafiek in bijlage 12 (Platgoed per maand 2000-2001) laat goed zien dat de begroting van 2000 en de werkelijke kosten tot september dicht bij elkaar liggen. In september zijn de kosten ruim € 21.000,= meer dan begroot. De maanden daarna is het verschil weer veel kleiner geworden. Deze eenmalige grote kostenstijging is ook te zien in 2002 en 2003, respectievelijk € 29.000,= en € 15.750,= in de maanden augustus (zie bijlage 12, % overschrijding platgoed).



Deze kostenstijging is te verklaren. Clean Lease factureert per 4 weken, totaal zijn er 13 periodes in één jaar. Bosch en Duin verrekent de budgetten in maanden. In september vindt er een dubbele facturering plaats van Clean Lease, die zorgen voor de hoge kosten in deze maand.

Van de afgelopen vier jaar is het jaar 2001 het meest afwijkend. In september en november zijn er geen facturen binnen gekomen, terwijl er in juni en december extra hoog gefactureerd is. De maanden september en november heffen de hoge facturen van juni en december op. Het uiteindelijke procentuele verschil met het begrote bedrag en de werkelijke kosten is dan ook maar 6,02% hetgeen neerkomt op € 7.632,-.

Na onderzoek bleek dat sommige rekeningen op verkeerde grootboeknummers zijn geboekt door de EAD van Bosch en Duin. Het verkeerd boeken heeft in 2003 gevolgen gehad voor de totale werkelijke kosten. In 2003 zijn alle kosten van het verzorgingshuis op 44228 geboekt, terwijl niet alle kosten toebehoorden aan het platgoed. Bovendien zijn ook andere kosten zijn verkeerd geboekt. In bijlage 10 wordt een overzicht gegeven van verkeerd afgeboekte kosten (Grootboeknummer (gbnr.) 44228 is het platgoed en gbnr. 44229 is de bewassing van bovenkleding).

Naar aanleiding van het onderzoek en de invoering van de budgetverdelingen is er een nieuwe begroting gemaakt. De nieuwe begroting voor 44228 is vastgesteld door het HHD en de Facility Manager op € 132.500. Er wordt verwacht dat het verbruik op de afdelingen minder wordt door de budgetverdeling, maar er wordt wel rekening gehouden met onverwachte uitgaven.

In tabel 3 zijn de kosten opnieuw afgeboekt. Het platgoed kende in 2003 nog steeds een stijging, maar niet zo groot als men dacht. De overschrijding behandeling bovenkleding is juist enorm gestegen.

44228: Platgoed	Werkelijke kosten	Begroting	Vershil met begroting	% over-schrijding
Oud	€ 180.647	€ 135.000	- € 45.647	33,81%
Nieuw	€ 150.273	€ 135.000	- € 15.273	11,60%
44229: Bovenkleding	Werkelijke kosten	Begroting	Vershil met begroting	% over-schrijding
Oud	€ 119.612	€ 90.000	- € 29.612	32,90%
Nieuw	€ 146.590	€ 90.000	- € 56.590	62,87%

Tabel 3: Werkelijke kosten 2003 na herverdeling kostenposten

5.5 Oorzaken budgetoverschrijding platgoed

De oorzaken van de kostenstijgingen post platgoed is niet eenvoudig te verklaren. Bij stijging van kosten kunnen verschillende factoren invloed uitoefenen. De factoren die onder andere invloed hebben op kostenstijging van de kostenpost waskosten door derden, zijn:

- Nieuwe afdelingen binnen Bosch en Duin
- Prijsstijging bij wasserij
- Stijging verbruik
- Stijging verbruik linnenkamer
- Andere indeling bij grootboeknummers
- Oneigenlijk verbruik van platgoed

De bovenstaande factoren zullen voor Bosch en Duin nader worden uitgewerkt.



Nieuwe afdelingen binnen Bosch en Duin

Begin 2002 is afdeling Distel gesplitst in Distel en Zeester. De Zeester is een PTU afdeling (palliatieve - terminale unit) geworden. Er zijn geen extra bedden gekomen, alleen is de zorg intensiever en daarbij is het mogelijk dat het linnenverbruik is verhoogd. Bij de stijging in verbruik zal rekening worden gehouden met deze splitsing.

In mei 2001 is er bij het verzorgingshuis een nieuwe pg-afdeling gekomen. Ook hier geldt, net zoals bij de Zeester, dat er geen extra bedden zijn bijgekomen, alleen de zorg is intensiever geworden.

Prijsstijging bij wasserij

Een deel van de stijging is te verklaren door de prijsstijging van Clean Lease. Elk jaar worden de prijzen (behalve de huurprijzen) gecorrigeerd op advies van Nederlandse Vereniging van Linnenverhuur, Wasserijbedrijven en College Tarieven Gezondheidszorg. Op basis van de relevante ontwikkelingen en effecten op de kostencomponenten voor dat jaar voert Clean Lease prijsaanpassingen door. De stijging van de afgelopen jaren is te lezen in figuur 4.

Jaar	% stijging prijzen Clean Lease	% stijging begroting	% stijging van de werkelijke kosten
2000	-	-	-
2001	6,5 %	4,30 %	6,02 %
2002	Nieuw contract	2,37 %	43,12 %
2003	5,07 %	3,95 %	33,81 %
2004	Geen prijsstijging	11,11 %	-

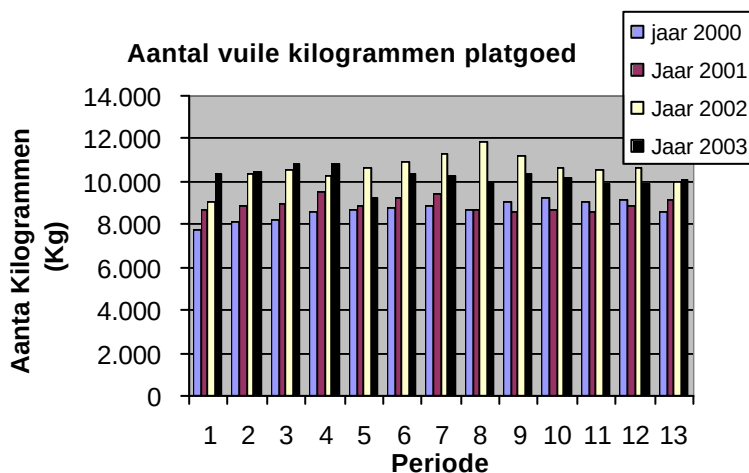
Figuur 4: Procentuele prijsstijging van Clean Lease t.o.v. procentuele stijging begroting en werkelijke kosten Bosch en Duin.

Concluderend kan gesteld worden:

1. De procentuele stijging van de begroting platgoed is niet evenredig geweest met de % prijsstijging doorgevoerd door Clean Lease.
2. In 2001 is de procentuele stijging van de werkelijke kosten en de procentuele stijging van Clean Lease bijna gelijk. Wanneer de procentuele stijging was doorgevoerd in de begroting, was Bosch en Duin binnen de begroting gebleven.

Stijging verbruik

Een stijging van de kosten van het platgoed kan veroorzaakt zijn door een stijging in het verbruik. De stijging in het verbruik is het snelst te zien bij het totaal aantal kilogrammen vuil platgoed. In figuur 5 zijn, op basis van cijfers van Clean Lease, het totaal aantal kilogrammen vuil platgoed per jaar per periode te zien.



Jaar	Aantal vuile kilogrammen per jaar
2000	112.709 kg
2001	116.051 kg
2002	137.852 kg
2003	132.624 kg

Figuur 5: Aantal vuile kilogrammen platgoed van 2000-2003 per periode



Concluderen kan gesteld worden:

1. Het aantal kilogrammen van 2000 en 2001 ligt een stuk lager dan het aantal kilogrammen van 2002 en 2003
2. Vanaf 2002 is het totaal aantal kilogrammen vuil platgoed in alle periodes hoger dan in de periodes van 2001. De stijging in 2002 is 22.800 kg.
3. In 2002 is vanaf periode 5 tot periode 11 is het aantal kilogrammen fors toegenomen.

Het aantallen vuile kilogrammen platgoed staat niet op zichzelf. Om een goed onderling vergelijk te maken moeten de vuile kilogrammen platgoed gekoppeld worden aan het aantal verpleegdagen van het desbetreffende jaar. In bijlage 13 is deze vergelijking gemaakt voor het verpleeghuis en het verzorgingshuis.

Concluderend kan gesteld worden:

1. Bij het verpleeghuis zijn in 2002 de kilogrammen met bijna 19% gestegen ten opzichte van 2001, terwijl de verpleegdagen met 1,07% zijn gestegen. Het meerverbruik vuile kilogrammen platgoed is per verpleegdag in 2002 met ruim 17% gestegen. Er moet wel bij vermeld worden dat in 2002 Zeester als een nieuwe afdeling er bijgekomen is. De vuile kilogrammen zijn niet per afdeling beschikbaar, maar het is zeer aannemelijk dat afdeling Zeester een oorzaak is van de stijging.
2. In 2002 zijn het aantal vuile kilogrammen van het verzorgingshuis gestegen, terwijl de verpleegdagen zijn gedaald. Mogelijke oorzaak is de komst van een nieuw pg- afdeling.
3. In 2003 zijn het aantal kilogramman vuil platgoed en de verpleegdagen verminderd. Dit geldt voor zowel verpleeg- als verzorgingshuis.
4. Van 2000 tot 2002 was er stijging in de verpleegdagen en ook een stijging van het gemiddeld vuil kilogram platgoed per verpleegdag.

Stijging van het aantal kilogrammen vuil platgoed is direct een gevolg van een stijging van het verbruik van bepaalde artikelen. Servetten, (steek)lakens, handdoeken en slabben zijn de meest beïnvloedbare artikelen van het platgoed. Na onderzoek is gebleken dat lakens en servetten in 2002 een grote stijging kenden vergeleken met de voorgaande twee jaren. In 2002 zijn er 7850 lakens meer verbruikt dan in 2001.

Naar aanleiding van bijlage 14 kan worden geconcludeerd:

1. In 2002 is een sterke stijging te zien van lakens en servetten;
2. In 2003 is een scherpe daling te zien van de servetten. Op een paar afdelingen werken sinds 2003 met slabben en papieren servetten die de daling kunnen verklaren.³
3. In 2002 heeft de Zeester meer lakens gebruikt dan in 2001, terwijl in 2002 een splitsing was met de Zeester.

Naast de verpleegdagen en het verbruik van artikelen, hebben ook nog andere factoren invloed op het verbruik:

- Doelmatig incontinentiemateriaal; het gebruik van goed sluitend incontinentiematerialen kan er voor zorgen dat het bed minder snel verschoond hoeft te worden en het verbruik omlaag gaat. In 2002 is Bosch en Duin overgegaan op een nieuwe leverancier van incontinentiematerialen. Het is mogelijk dat zij minder doelmatige incontinentieproducten hebben. Een mogelijke stijging kan hier mee verklaart worden.
- Disposables; het gebruik van disposables vermindert het verbruik van het platgoed. Figuur 7 geeft aan dat in 2003 een daling te zien is in periode 7 en 8. In de zomer wordt gebruik gemaakt van disposabel washandjes. Dit kan de daling verklaren.

De incontinentiematerialen en de disposables drukt op het budget van de dienst Zorg en Welzijn.



Stijging verbruik linnenkamer

Als afdelingen tekort aan platgoed hebben is er een reservevoorraad in de linnenkamer. Deze voorraad mag alleen ingezet worden voor gebruik welke echt nodig is.

Naar aanleiding van de verbruikcijfers van linnenkamer (zie bijlage 14) kan het volgende geconcludeerd worden:

- Het aantal geleverde lakens en blauwe blokdoeken zijn in vier jaar tijd verdubbeld;
- De sopdoeken zijn in vier jaar tijd meer dan de helft verminderd
- Vooral in 2001 en 2002 zijn de baddoeken veelvuldig aangeleverd in vergelijking met 2000 en 2003.

Andere indeling grootboeknummers

Een andere mogelijkheid voor de kostenstijging is dat de indeling van de grootboeknummers is veranderd. Kosten die voorheen op bijvoorbeeld een afdeling werden afgeboekt, zijn in 2002 bijgeboekt op de grootboeknummer van waskosten door derden. Voor 2003 heeft de EAD de rekeningen van Clean Lease uitgesplitst. Dat overzicht laat duidelijk zien welke artikel van het platgoed en persoonsgebonden goed bij welk grootboeknummer is geboekt. Het overzicht heeft ook gevolgen gehad voor het maken van de begroting van 2004 (zie paragraaf 5.4). De uitsplitsing is alleen voor 2003 gemaakt.³⁶

Oneigenlijk verbruik van platgoed

Na het lezen van interne memo's en het houden van interviews bij de afdelingshoofden (zie bijlage 16) is naar voren gekomen dat voorheen soms platgoed (vooral baddoeken en lakens) werden gebruikt voor handelingen waarvoor ze niet bestemd zijn. Het is bekend dat vroeger de handdoeken werden gebruikt om de douches mee te dweilen. Nu de afdelingen bewuster bezig zijn, omdat de budgetten voor alle afdelingen aan het eind taakstellend zijn, komt oneigenlijk gebruik minder voor.

5.6 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek naar de begroting van én de werkelijke kosten over de periode 2000 tot 2003 kan het volgende geconcludeerd worden:

1. Het afboeken van de rekeningen van Clean Lease is voorheen niet goed gegaan.

Er is in 2003 € 30.374,= op verkeerde grootboeknummers afgeboekt. Hoe het afboeken van de rekeningen van voorgaande jaren is gegaan is niet bekend (door onlogisch archiveren tot 2002 is dit moeilijk achterhaalbaar), zeer waarschijnlijk zal het verkeerd boeken ook in voorgaande jaren het geval geweest zijn.

Aanbeveling: Rekeningen van Clean Lease periodiek uitsplitsen en controleren

Dit is een controle functie voor het beoordelen van de boekingen van de rekeningen.

2. Overschrijding grootboeknummer behandeling bovenkleding (44229) is hoger dan het grootboeknummer platgoed (44228).

Met de kennis van nu zouden de werkelijke kosten van het persoonsgebonden goed van 2003 bijna € 27.000,= hoger uitvallen.

Aanbeveling: Nader onderzoek naar inkomstenwerving van 'behandeling bovenkleding'.

In hoofdstuk 7 wordt dit behandeld.

3. Het maken van de begroting kan t/m 2003 niet worden onderbouwd.

De onderbouwing van de totstandkoming van de gehanteerde begroting ontbreekt. De kosten van jaren en de doorgevoerde prijsstijgingen zijn richtinggevend geweest.



Aanbeveling: Bij het maken van de begroting van 2005 moet van het volgende uit worden gegaan:

- De totale kosten van het afgelopen jaar
- Voorgenomen prijsstijgingen van de wasserij
- Het jaar 2004 is het basis jaar. In dit jaar wordt er voor het eerst een jaar bewust over het verbruik nagedacht (met behulp van de budgetoverzichten, werkgroep Wasverzorging en gesprekken met afdelingshoofden). Voor het jaar 2005 moet op basis van 2004 de begroting gemaakt worden.
- Als de verpleegdagen stijgen, stijgen de totale kosten ook

4. De oorzaken van de stijging van de werkelijke kosten van de afgelopen jaren zijn:

- Splitsing van Distel in Distel en Zeester en een pg-afdeling bij het verzorgingshuis.
- De procentuele stijging van de begroting platgoed is niet evenredig geweest met de procentuele prijsstijging doorgevoerd door Clean Lease.
- Stijging kilogrammen vuil platgoed tot 2003, door:
 - * Stijging verpleegdagen
 - * Stijging verbruik servetten
 - * Stijging verbruik lakens
 - * Stijging verbruik reservevoorraad linnenkamer

Subprobleemstelling 5

'Op welke manier komt de budgettering van het platgoed tot stand en wat zijn de conclusies en aanbevelingen met het oog op de toekomst, rekening houdend met het verleden?'

Conclusies:

- Bosch en Duin past geen gestructureerde methode toe bij het maken van de begroting van de linnenvoorziening.
- Het afboeken van de rekeningen van Clean Lease is in 2003 niet goed gegaan.
- Overschrijding grootboeknummer behandeling bovenkleding is hoger (ruim 66%) dan het grootboeknummer platgoed (11%) na het bekijken van de afboeking van de rekeningen.
- De oorzaken van de stijging van de werkelijke kosten op het gebied van platgoed zijn:
 - * Splitsing van Distel in Distel en Zeester en een pg-afdeling bij het verzorgingshuis
 - * De % stijging van de begroting platgoed is niet evenredig geweest met de % prijsstijging doorgevoerd door Clean Lease.
 - * Stijging verbruik

Aanbevelingen:

- Rekeningen van Clean Lease periodiek uitsplitsten (controlefunctie voor eerdere bijsturing)
- Nader onderzoek naar inkomstenwerving van 'behandeling bovenkleding'.
- Bij het maken van de begroting moet het volgende factoren meegewogen worden:
 - * De totale kosten van het afgelopen jaar, waarbij 2004 het basis jaar is.
 - * Voorgenomen prijsstijgingen van de wasserij doorvoeren in begroting
 - * Als de verpleegdagen stijgen, stijgen de totale kosten ook



Hoofdstuk 6 Platgoed

In dit hoofdstuk worden de gesignaleerde knelpunten uiteengezet. Ten aanzien van de knelpunten worden aanbevelingen gegeven om het proces van platgoed te optimaliseren.

6.1 Beïnvloedbare processen van het platgoed

Om knelpunten op te kunnen lossen, moeten ze beïnvloedbaar zijn. Voor het platgoed zijn de volgende aspecten beïnvloedbaar:

- 1) Verbruik
- 2) Voorraad
- 3) Kwaliteit van het textielpakket
- 4) Bewustwording

6.2 Knelpunten platgoed

In deze paragraaf worden de knelpunten besproken die zijn geconstateerd aan de hand van observatie, interviews, gesprekken en enquêtes met de werkgroep Wasverzorging, linnen- en transportdienst, afdelingshoofden, wasserij Clean Lease en de zorgmedewerkers.

6.2.1 Werkgroep Wasverzorging

In 2001 is de werkgroep Wasverzorging bij Bosch en Duin in het leven geroepen. Het doel van de werkgroep is het inventariseren en oplossen van knelpunten bij de productgroepen platgoed, persoonsgebonden goed, dienstkleding en intern te wassen artikelen. Begin 2003 is de werkgroep op een laag pitje komen te staan. Eind 2003 heeft de werkgroep de draad weer opgepakt. De werkgroep bestaat uit het HHD, een afdelingshoofd, opname functionaris, medewerker linnenkamer, Manager Zorg en Welzijn (per toerbeurt) en Manager FZ (per toerbeurt). Eens per maand wordt er vergaderd op een vast tijdstip.

In bijlage 15 zijn de geconstateerde knelpunten van de werkgroep wasverzorging te lezen. Deze knelpunten zijn vooral procedureel van aard.

6.2.2 Linnendienst en de transportdienst

Bij de transportdienst zijn de volgende knelpunten gesignaleerd (zie bijlage 4):

- De procedure van het afkeuren van platgoed is onbekend;
- De leveringen van de afdelingen fluctueren per dag soms erg sterk.

6.2.3 Afdelingshoofden

Bosch en Duin kent acht verpleegafdelingen en een verzorgingshuis. Gesprekken met de afdelingshoofden hebben verschillende knelpunten naar voren gebracht. Een samenvatting van de gesprekken met de afdelingshoofden zijn te vinden in bijlage 16.

De geconstateerde knelpunten zijn:

1. Bij Zeeleeuw wordt bij 17 van de 26 bedden een dekbed gebruikt. Er vindt extra verbruik plaats door het verkeerd verschonen van de dekbedden door beddenservice. (*Zeeleeuw*)
2. Ondoelmatig en hoger verbruik van lakens, door het niet leveren van aangevraagde deksel voor het afsluiten van de waszakken. (*Golfslag*)
3. De kwaliteit van de handdoeken is soms niet goed. Sommige handdoeken zijn erg dun, en dat zorgt ervoor dat handdoeken snel verzadigd zijn met vocht. Nieuwe handdoeken nemen daarentegen weinig vocht op, waardoor ook een tweede handdoek wordt gepakt. (*Oester*)



4. Na het wijzigen van de norm wordt het aanleveren van de nieuwe voorraad niet goed afgehandeld door Clean Lease. De omvang van de leveringen fluctueert. (Den)
5. Op de aanvraag van droogrekken is niet gereageerd, terwijl dit het aantal kilo vuil platgoed kan verminderen. (Den)
6. De kwaliteit van papieren servetten is ontoereikend (scheurt snel). Ze gebruiken papieren servetten in het kader van de bezuinigen, maar het liefst gaan ze weer terug naar de linnen servetten. (Distel/Zeester)

Wat opviel bij de gesprekken met de HHD en de afdelingshoofden, is dat zij niet als groep met elkaar om tafel zijn gegaan om te komen tot oplossingen voor vermindering van het verbruik op de afdelingen. Wel zijn er één op één gesprekken geweest met de HHD en het afdelingshoofd. De afdelingen werken momenteel individueel aan mogelijke oplossingen. Bij onderlinge communicatie kunnen de oplossingen van verschillende afdelingen leereffecten zijn voor andere afdelingen.

6.2.4 Wasserij Clean Lease

Ongeveer eens per zes weken komt de accountmanager van Clean Lease langs om de lopende zaken van de linnendienst te bespreken. Daarbij zijn de medewerkers van de linnendienst aanwezig en het HHD.

De volgende knelpunten zijn aan het licht gekomen:

- De kwaliteit van het platgoed is soms niet voldoende. De handdoeken zijn dun, snel verzadigd met vocht, waardoor sneller een nieuwe handdoek wordt ingezet. Dagverbruik wordt hoger op de afdeling;
- De procedure voor het afkeuren van het platgoed is onbekend bij de linnendienst;
- De standaardnormering klopt niet met de uitleveringsbonnen.

6.2.5 Zorgmedewerkers

De zorgmedewerkers zijn de gebruikers van het platgoed. Zij bepalen wanneer zij iets uit de linnenkast pakken om het te gebruiken en zij bepalen ook wanneer ze iets in de waszak deponeren. Er zijn enquêtes onder de zorgmedewerkers gehouden om een indruk te krijgen hoe er met platgoed wordt omgegaan. Bij elk afdeling zijn ongeveer 5 enquêtes afgegeven. De enquête die het zorgpersoneel heeft ingevuld is te vinden in bijlage 17.

De resultaten van de enquête zijn:

- De informatie voor de verzameling van de was wordt gegeven door de afdelingshoofden en collega's;
- Van de 30 menen 22 medewerkers dat de huidige voorraad voldoende is;
- 21 medewerkers menen dat zij van "vaak tot altijd" overwegen of het pakken van het platgoed echt nodig is;
- Meer dan driekwart geeft aan dat zij bij inzage van de budgetoverzichten meer rekening zullen gaan houden met het verbruik van het platgoed;
- De zorgmedewerkers van de Duinroos geven aan dat spreien, sloop 'jantje' en steeklakens minder gebruikt kunnen worden. Bij de Golfslag en het verzorgingshuis wordt aangegeven dat de blokdoeken minder gebruikt kan worden;
- De helft van de medewerkers komt versleten platgoed tegen (voornamelijk washandjes en lakens);
- Wat er met het versleten platgoed wordt gedaan, is verschillend. Sommige gebruiken het, andere gooien het in de wasmand, en weer andere geven het door aan de linnendienst. Ook is er aangegeven dat zij het versleten platgoed zelf weggooien.



6.3 Conclusies en aanbevelingen

Er zijn veel knelpunten benoemd maar deze zijn niet van dusdanige aard dat ze het proces van het platgoed negatief beïnvloeden. Het is echter niet bekend hoe groot het knelpunt kwaliteit platgoed is. Niemand bij Bosch en Duin die met het platgoed omgaat, weet hoe de procedure van het afkeuren van platgoed gaat. Het kan zijn dat als de procedure van het afkeuren bekend wordt gemaakt, meer platgoed afgekeurd wordt. Het is mogelijk dat de norm bijgesteld moet worden. Clean Lease geeft echter aan dat dit niet veel voor zal komen, omdat zij zelf ook controle uitvoeren op de kwaliteit van hun textiel.

Ondanks dat er geen grote knelpunten te constateren zijn, is het wel mogelijk om het proces te optimaliseren.

De aangegeven knelpunten door de gebruikers zijn op meerdere vlakkenesignaleerd. De conclusies, ten aanzien van de knelpunten van het platgoed, zijn:

1. Verbruik

- Er vindt extra verbruik plaats door:
 - * Teveel lakens gebruiken bij verschoning bedden;
 - * De steeklakens worden gebruikt als deksels voor het afsluiten waszakken;
 - * De kwaliteit van handdoeken is niet goed, nieuwe handdoeken worden eerder gepakt;
- Het verzorgingshuis vindt het gebruik van papieren servetten een optie, behalve voor de 4^e etage (pg afdeling).

2. Voorraad

- Het vergt veel tijd om tellingen op de afdelingen uit te voeren;
- Hoeveelheid leveringen per dag per afdeling is erg verschillend ;
- De standaardnormering klopt niet met de uitleveringsbonnen;
- Procedure registratie controle aanlevering wasserij onbekend.

3. Kwaliteit van het textielpakket

- De procedure van het afkeuren van platgoed is onbekend bij transportdienst, werkgroep wasverzorging, linnendienst en bij de zorgmedewerkers.
- De kwaliteit van het platgoed is soms niet goed. Exacte aantallen van slechte kwaliteit platgoed is onbekend door onbekendheid met de procedure afkeuren van het platgoed.

4. Bewustwording

- Zorgpersoneel geeft aan dat ze minder gebruiken als ze weten hoe de afdelingen per periode presteren.
- De afdelingshoofden en Hoofd Huishoudelijk Dienst communiceren niet gezamenlijk.

Zie bijlage 15 werkgroep voor de knelpunten die geconstateerd zijn bij de werkgroep Wasverzorging.

Op alle beïnvloedbare aspecten zijn knelpunten geconstateerd die verbeterd kunnen worden.

Naar aanleiding van de financiële benadering van het platgoed en de knelpunten zijn de volgende aanbevelingen te geven voor het verbruik, voorraad, kwaliteit, bewustwording en proces.

Verbruik:

1. Hergebruik handdoeken

De handdoeken bij de bewoners die in bed gewassen moeten worden, kunnen hergebruikt worden. Een handdoek kan op de eerste dag gebruikt worden voor het bovenlichaam en voor het tweede dag onderlichaam. De handdoek kan na gebruik van de eerste dag aan het bed eind te drogen worden gehangen. Deze optie is door de zorg aangegeven. Op elke afdeling zal gekeken worden bij welke bewoners het mogelijk is op de deze manier het verbruik te verminderen.



2. Hergebruik servetten

De servetten van bewoners kunnen langer gebruikt worden dan nu het geval is. Door het gebruik van persoonlijke servetringen kan een servet bewaard worden tot een volgende maaltijd, en hoeft het niet meteen in de waszak worden gedaan.

Het maken van servetringen kan intern gedaan worden door de afdelingen zelf of door de Activiteiten Begeleiding van Bosch en Duin (AB).

3. Papieren servetten gebruiken bij het verzorgingshuis

Behalve voor de 4^e etage (pg-afdeling), is het gebruiken van papieren servetten in plaats van linnenservetten een goed alternatief.

4. Droogrekken c.q. handdoekrekjes voor afdelingen

Natte handdoeken in een waszak zorgen voor extra aantal kilogrammen waar voor betaald wordt. Als alle handdoeken eerst gedroogd worden en daarna pas in de waszak worden gedaan, zal het totaal aantal kilogrammen dalen. Voor Bosch en Duin zijn de volgende drie opties mogelijk om het aantal kilo vuil gewicht te verminderen:

- Handdoekrekjes op de kamer
- Handdoek aan beddeind drogen
- Droogrekken voor de afdeling

Per afdeling zijn de mogelijkheden anders. Bij afdeling Golfslag is drogen niet mogelijk in verband met kruisbesmettingsgevaar. Op afdelingen waar psychogeriatrische bewoners zijn, is handdoeken drogen in kamers niet mogelijk. Voor deze afdeling zijn droogrekken in algemene ruimtes beter van toepassing. De tijdelijke opslagcapaciteit is ontoereikend om alle handdoeken per dag te laten drogen (sommige afdelingen gebruiken gemiddeld 80 handdoeken per dag).

Bij somatische bewoners is het wel mogelijk om handdoeken in de kamers te drogen. Op elke afdeling zal er geïnventariseerd moeten worden op welke manier de handdoeken gedroogd kunnen worden.

Er moet wel rekening worden gehouden met het feit dat de luchtvochtigheid omhoog kan gaan. Bekeken zal worden of dit (medische) gevolgen kan hebben voor de bewoners.

Droogtrommels op de afdelingen zijn niet mogelijk. Enerzijds omdat er niet op elke afdeling voldoende ruimte is, anderzijds is de stroomvoorziening binnen Bosch en Duin niet voldoende. Er zouden grote investeringen gedaan moeten worden, die door de huidige bezuinigingen niet mogelijk zijn.

Vorraad:

5. Vorraden tellen door transportdienst

De transportdienst geeft aan dat het tellen veel tijd kost. Door het aanscherpen van de norm (zie paragraaf 3.3.3) is het belangrijk dat het tellen door iemand gedaan wordt die neutraal is. Als iemand van de zorg gaat tellen, zal er eerder in het voordeel geteld worden. De zorg wil graag dat er voldoende linnengoed ligt. De transportdienst hoeft geen gebruik te maken van het linnengoed, en is in die zin neutraal.

6. Controle aanlevering en bestellijst per afdeling

Op dit moment is er geen controle op wat er daadwerkelijk wordt aangeleverde en er op de bestellijst staat. In bijlage 18 is deze controle in het proces van het platgoed meegenomen.

Kwaliteit:

7. Procedure opstellen voor afkeuring platgoed en invoeren bij linnen- en transportdienst en op de afdelingen

De procedure van het afkeuren van platgoed is al beschreven door de werkgroep Wasverzorging en in bijlage 18 te vinden. De procedure dient nu gecommuniceerd worden naar de afdelingen en de linnen- en transportdienst toe. Door het hanteren van een nieuwe werkwijze, is er reëler zicht op de afkeurcijfers en inzet van nieuw materiaal.



Bewustwording

8. Budgetoverzicht op afdelingen aan alle medewerkers communiceren

Als de verbruikcijfers van de afdelingen bekend zijn, zal het HHD dit doorspelen aan de afdelingshoofden. De afdelingshoofden moeten bij de werkbepreking de medewerkers informeren over het verbruik van de afgelopen periode.

De medewerkers geven in de enquête aan dat zij, als de verbruikcijfers (in vergelijking met voorgaande periodes) van de afdeling bekend zijn, het verbruik op sommige artikelen zullen verminderen. Door inzicht te geven in de verbruikcijfers worden de medewerkers gestimuleerd om bewuster met het platgoed om te gaan.

9. Afstemming met Hoofd Huishoudelijke Dienst en afdelingshoofden

Door met elkaar om tafel te zitten kunnen problemen besproken worden en oplossingen bedacht worden tussen de afdelingen. De besproken problemen en oplossingen kunnen dan worden teruggekoppeld bij de besprekingen met Clean Lease en de werkgroep Wasverzorging. Door gezamenlijke afstemming met de afdelingshoofden wordt het interne kwaliteitsproces van het platgoed opnieuw bekeken, knelpunten geconstateerd en zo mogelijk aangepast. De vergadermomenten zullen ongeveer 4 keer per jaar plaats moeten vinden. Knelpunten worden pas geconstateerd als er direct naar gevraagd wordt, zo bleek uit de interviews met de afdelingshoofden.

Proces

10. Gehele procedure platgoed beschrijven en communiceren naar gebruikers (is een onderdeel van de aanbeveling 1)

Bij analyse van de knelpunten is naar voren gekomen dat een aantal procedures, waaronder afkeuren platgoed en merken van persoonsgebonden platgoed, niet helder zijn. Alle procedures die bij het platgoed voorkomen, zijn inmiddels beschreven (zie bijlage 18). Bosch en Duin zal nu de procedure platgoed verspreiden onder de afdelingshoofden en de linnenkamer.

Probleemstelling 6

'Welke knelpunten zijn er te signaleren en wat zijn de aanbevelingen om het proces van het platgoed beter te stroomlijnen?'

Er zijn geen grote knelpunten geconstateerd, die het proces van het platgoed negatief beïnvloeden. Er zijn wel een paar kleine knelpunten te constateren:

- Er vindt extra verbruik plaats door: verkeerd gebruik en soms slechte kwaliteit platgoed
- De omvang van de leveringen per dag per afdeling is fluctuerend.
- De standaardnormering klopt niet met de uitleveringsbonnen
- De procedure van het afkeuren van platgoed is onbekend bij transportdienst, werkgroep wasverzorging, linnendienst en op de afdelingen.
- De afdelingshoofden en Hoofd Huishoudelijk Dienst communiceren niet gezamenlijk met elkaar.

De aanbevelingen:

1. Hergebruik handdoeken en servetten
2. Papieren servetten gebruiken bij het verzorgingshuis
3. Inventarisatie en aankoop van droogrekken c.q. handdoekrekjes voor diverse afdelingen
4. Voorraden tellen door transportdienst
5. Controle aanlevering en bestellijst per afdeling
6. Procedure schrijven voor afkeuring platgoed en invoeren bij linnen- en transport dienst en op de afdelingen.
7. Budgetoverzicht op afdelingen aan alle medewerkers communiceren
8. Afstemming met Hoofd Huishoudelijke Dienst en afdelingshoofden
9. Gehele procedure platgoed beschrijven en communiceren naar gebruikers



6.4 Algemene conclusie platgoed bij Bosch en Duin

Na het houden van de enquêtes, interviews met externe verpleeg- en verzorgingshuizen, onderzoek naar de begroting, overschrijdingen en knelpunten kan worden geconcludeerd dat Bosch en Duin haar eerste stappen heeft gezet om het proces van het platgoed te optimaliseren en de budgetten beheersbaar te maken.

- Sinds 2004 is er een start gemaakt met budgetoverzichten op de afdelingen. De eerste verbruikscijfers zien er positief uit;
- De werkgroep Wasvoorziening heeft een doorstart gekregen. De procedures waar knelpunten waren geconstateerd zijn reeds beschreven;
- Afdelingen zijn bewuster bezig met het verbruik van platgoed dan voorgaande jaren;

De gegeven aanbevelingen om het proces te optimaliseren zijn eenvoudig en snel in te voeren.

Het doel van Facilitaire Zaken is de kosten van de linnenvoorziening beheersbaar te maken. De zorg is direct verantwoordelijk voor het gebruik van het platgoed, maar voorheen niet verantwoordelijk voor de kosten. Sinds de invoering van de budgetverdeling op de afdelingen is daar verandering in gekomen. Het motiveren en alert te houden van de medewerkers is een belangrijk aandachtspunt, zodat ze als afdeling binnen de vastgestelde norm blijven. De medewerkers moeten zo veel mogelijk platgoed besparen op de afdeling, maar het moet niet ten kosten gaan van de zorgverlening. Het spanningsveld tussen Facilitaire Zaken en de zorg zal altijd blijven bestaan. Het is aan Facilitaire Zaken om de marges van mogelijke kostenbesparingen zoveel mogelijk te benutten.

Belangrijkste conclusie die naar aanleiding van het onderzoek naar het gehele proces van het platgoed getrokken kan worden, is dat in 2003 de grootste overschrijding niet bij het platgoed zat maar bij behandeling van de bovenkleding.



Hoofdstuk 7 Heraanbesteding contract linnenvoorziening

In dit hoofdstuk worden de prioriteiten voor Bosch en Duin beschreven in aanloop naar de aanbesteding van een nieuw contract voor de linnenvoorziening. Tevens wordt het oude contract nader bekeken en worden er handreikingen gedaan, die gebruikt kunnen worden bij het aanbesteden van het contract.

7.1 Prioriteiten voor Bosch en Duin

In aanloop naar het afsluiten van een nieuw contract voor de linnenvoorziening dienen enkele belangrijke beslissingen genomen te worden over de textielproductgroepen van de linnenvoorziening. In deze paragraaf worden per productgroep de prioriteiten beschreven en in welk tijdpad dat moet dient gebeuren.

7.1.1 Persoonsgebonden kleding

1. Waskosten doorberekenen aan bewoner

Naar aanleiding van de conclusies van hoofdstuk 5 verdient het persoonsgebonden goed momenteel de hoogste prioriteit. De overschrijding van de begroting in 2003 blijkt na onderzoek niet € 29.600,= maar ruim € 56.000,= te zijn (zie paragraaf 5.4). Om toekomstige overschrijdingen te verminderen, is het van belang meer inkomsten voor de waskosten van het persoonsgebonden goed te genereren. Voor Bosch en Duin zijn er drie mogelijkheden van doorberekenen:

1. Vast bedrag voor verpleeg- en verzorgingshuis;
2. Vast bedrag voor onderkleding en bovenkleding per stuk doorbelasten (verpleeghuis);
3. Additionele dienstverlening doorbelasten.

In het onderstaand figuur, figuur 6, is er per optie aangegeven wat de doorberekening zou moeten zijn als Bosch en Duin alle kosten wil doorbelasten aan de deelnemende bewoners. In bijlage 19 zijn de berekeningen te vinden.

	Huidige doorbelasting 2004	Nieuwe doorbelasting na berekening
Optie 1: Vast bedrag voor verpleeg- en verzorgingshuis	Verpleeghuis (Vp): € 45,= per maand Verzorgingshuis (VZ) : € 22,50 per maand	Vp: € 90,21 per periode Vz: € 262,92 per periode
Optie 2: Vast bedrag voor onderkleding en bovenkleding per stuk doorbelasten	-----	Onderkleding vp: € 22,42 Bovenkleding vp en vz per stuk
Optie 3 Additionele dienstverlening doorbelasten		
1. Bedrag merken verhogen	€ 20,-	€ 107,45 eenmalig
2. Alle kosten additionele dienstverlening doorbelasten aan bewoner	geen doorbelasting	€ 7,94 per periode per deelnemende bewoner
3. Combinatie van 1 en 2	merken € 20,- en geen doorbelasting additionele dienstverlening	€ 6,62 per periode per deelnemende bewoner

Figuur 6: Opties voor doorbelasting van reiniging persoonsgebonden kleding aan bewoners



Voor Bosch en Duin is optie 2 is een zeer goede optie.

Bij deze optie worden alle kosten van persoonsgebonden kleding betaald. De bewoner betaalt € 22,42 per periode (vier weken) aan onderkleding en de bovenkleding wordt per stuk doorberekend. De kosten zullen voor de bewoners hoger uitvallen dan de huidige € 45,= die ze nu elke maand betalen.

Het doorberekenen van alle kosten van de additionele dienstverlening in combinatie met het verhogen van het bedrag voor het merken is ook een goede optie voor Bosch en Duin.

Per periode kan er aan de bewoners een bedrag van € 6,62 gevraagd worden. Dit kan worden meegerekend in de vaste prijs voor de onderkleding. Daarnaast kan het bedrag voor het merken worden verhoogd, waarbij het bedrag van € 6,62 automatisch lager zal worden. In vergelijking met 15 andere verpleeg- en verzorgingshuizen vraagt Bosch en Duin een laag bedrag voor het merken. Het totale bedrag wat Bosch en Duin voor onderkleding zou kunnen doorbelasten is € 29,07 (€ 22,42 + € 6,62).

Het doorbelasten van de kosten aan de bewoners hoeft voor Bosch en Duin geen probleem te zijn. Als minder bewoners mee doen aan het wasprogramma, is dat geen nadeel maar juist een voordeel voor Bosch en Duin. Een geringer aanbod van te reinigen kleding zal minder arbeid vragen van de linnenkamer. Verpleeghuis Zuydtwijck (zie paragraaf 4.1 en bijlage 4) heeft positieve ervaringen met het doorvoeren van betaling per gewassen kledingstuk, en een vaste prijs voor de onderkleding.

Wil Bosch en Duin de kosten doorbelasten dan moet een weloverwogen beslissing genomen worden over de hoogte van de doorbelasting. In de keuze zullen de uitgangspunten van de zorgvisie van Bosch en Duin meegenomen moeten worden.

2. Processen persoonsgebonden kleding optimaliseren

Werkgroep Wasverzorging moet een programma van eisen en wensen opstellen ten aanzien van het proces van persoonsgebonden kleding. Met behulp van interviews en enquêtes bij bewoners en medewerkers kunnen de eisen en wensen worden geïnventariseerd.

Naar aanleiding van het programma van eisen en wensen zullen knelpunten geïnventariseerd worden. De knelpunten moeten niet alleen bij de medewerkers geïnventariseerd worden, maar ook bij de bewoners, dit kan door het afnemen van interviews en enquêtes.

7.1.2 Platgoed

1. Normen zoveel mogelijk scherp bijstellen

Begin dit jaar zijn er nieuwe normen vastgesteld. Het is belangrijk deze zo scherp mogelijk te stellen zodat het extra, onnodig verbruik van het platgoed tot het minimum beperkt kan worden. Volgend jaar worden de budgetten, voor de afdelingen afzonderlijk, taakstellend. Aan de hand van de vastgestelde norm (die per afdeling aan het eind 2004 wordt vastgesteld) kunnen de budgetten per afdeling voor 2005 worden verdeeld.

2. Aantal kilogrammen vuil platgoed verminderen

De aanbevelingen die gegeven zijn in hoofdstuk 6 kunnen zorgen voor vermindering van het aantal kilogrammen vuil platgoed. De aanbevelingen zijn al op korte termijn realiseerbaar.

7.1.3 Dienstkleding

Keuze maken voor dienstkleding Bosch en Duin

Op 31 december 2004 loopt het contract af voor de linnenvoorziening, waar ook dienstkleding onder valt. 'Bosch en Duin tracht zoveel mogelijk een thuisklimaat te scheppen. Het institutionele gevoel wordt zoveel mogelijk weggenomen.'³⁷ Sinds kort is bij MT leden van Bosch en Duin een discussie gaande welke dienstkleding zij de medewerkers willen laten dragen. De keuzes hierbij zijn: het behouden van de huidige persoonsgebonden dienstkleding, beschikbaar stellen van maatgebonden dienstkleding, of



dienstkleding in zijn geheel niet meer aanbieden. De visie van Bosch en Duin zal van invloed zijn op de uiteindelijke keuze.

Het HHD heeft al een voorstel gedaan voor de dienstkleding. Dit voorstel is in bijlage 20 te vinden. De verschillende keuzemogelijkheden zijn onderbouwd met voor- en nadelen en een kostenindicatie per jaar. Naast deze drie mogelijkheden is er nog een andere optie mogelijk, namelijk persoonsgebonden kleding van medewerkers als dienstkleding. Ook deze keuze is in bijlage 20 verwerkt (keuze 3).

Door aan de persoonlijke dienstkleding een verplichting te stellen wat kleur betreft, onderscheiden de medewerkers zich. De herkenbaarheid zal blijven bestaan. Door het dragen van een shirt boven de broek(=dienstkleding) zal deze vorm van dienstkleding als huiselijk worden ervaren. Verpleeghuis Zuydtwijck en het Schevenings Zorgpalet (waar Bosch en Duin een samenwerkingsverband mee heeft) werken met deze vorm van dienstkleding. Beide huizen zijn zeer tevreden met deze manier van dragen van dienstkleding. Zuydtwijck heeft gekozen voor het alleen dragen van een witte broek. Medewerkers van het Schevenings Zorgpalet mogen zelf bepalen wat ze dragen: broek en/of shirt. Medewerkers vinden het prettig om eigen kleding te kopen en daar ook in te kunnen werken. Beide huizen hebben wel de kleur wit als voorwaarde gesteld. Bij het Schevenings Zorgpalet krijgen de medewerkers bij een vijfdaagse werkweek een vergoeding voor aanschaf een bewassing van € 16,56 bruto per maand. Als iemand één keer in werkt, is het bedrag 1/5 van de € 16,56 bruto.

Subprobleemstelling 7

‘Wat zijn de belangrijkste prioriteiten per productgroep voor de nabije toekomst voor Bosch en Duin?’

Persoonsgebonden kleding:

1. Waskosten doorbereken aan bewoner
2. Processen persoonsgebonden kleding optimaliseren

Platgoed:

1. Normen op de afdelingen zo scherp mogelijk bijstellen
2. Aantal kilogrammen vuil platgoed verminderen

Dienstkleding

1. Keuze maken voor dienstkleding Bosch en Duin

7.2 Contract linnenvoorziening

In deze paragraaf wordt ingegaan op de theorie van contracten en op het huidige contract van de linnenvoorziening van Bosch en Duin.

7.2.1 Contract vanuit theoretisch perspectief ³⁸

Contracten worden aangegaan vanuit behoeften in de organisatie en ze hebben vervolgens consequenties voor de organisatie. Het contracteringsproces kan grofweg opgesplitst worden in 3 fases:

- 1) Sluiten van een contract; alle activiteiten vanaf het voorstel om een contract te sluiten tot het tekenen van het contract door beide partijen.
- 2) Uitvoeren; de vastgelegde afspraken in het contract moeten worden uitgevoerd.
- 3) Beëindiging; beëindigen van het contract, verlenging wordt beschouwd als het opnieuw afsluiten van een contract

Bij het sluiten van contracten zijn er twee doelen te onderscheiden. Enerzijds is het doel om een zo gunstig mogelijke afspraak te verkrijgen. Anderzijds is het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties.



De inhoud van een contract is bij elk contract anders in te vullen. Wel zijn er een aantal gemeenschappelijke punten die in elk contract voorkomen:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ▪ Nauwkeurige omschrijving van de prestatie | ▪ Wijze van leveren en presteren |
| ▪ Gewenste resultaat | ▪ Kwaliteit |
| ▪ Financiële regelingen | ▪ Overeen te komen leveringstijdstip |
| | ▪ Geschillenregeling |

7.2.2 Huidig contract linnenvoorziening Bosch en Duin

In 2001 heeft er een nieuwe aanbesteding plaatsgevonden van de wasverzorging in samenwerking met het NV Inkoopcentrum (NIC). Destijds was bij Bosch en Duin niet de kennis in huis om de aanbesteding goed vorm te geven, het NIC was daarom ingeschakeld. Het contract met het NIC loopt tot 31 december 2004, evenals het contract met Clean Lease. Het NIC heeft zorg gedragen voor de aanbesteding van het contract en onderhoudt nu het contract met Clean Lease in naam van Bosch en Duin. Met de aanbesteding door het NIC is een eenmalig bedrag gemoeid en er wordt jaarlijks 0,5% van het wasserijcontract betaald aan het NIC.

Het contract met Clean Lease heeft een looptijd van 3 jaar en heeft betrekking op de jaren 2002 tot 2004. Daarnaast zijn de jaren 2005 en 2006 optiejaren. Het contract kent 3 onderdelen; te weten het wasserijcontract, het bestek en een handboek. Het wasserijcontract en het bestek zijn te vinden in bijlage 21.

Zowel het platgoed als de dienstkleding wordt gehuurd bij Clean Lease. Het platgoed wordt gehuurd per kilogram schoongewicht en de dienstkleding wordt per stuk gehuurd. Deze huurprijzen liggen vast tot het eind van de contractperiode. De overige prijzen, bijvoorbeeld opmaakkosten en chemisch reinigen, worden elk jaar gecorrigeerd op basis van de kostenontwikkeling zoals berekend door de Nederlandse Vereniging van Linnenverhuur- en Wasserijbedrijven (NVW) en het College Tarieven Gezondheidszorg (CTG).

Het handboek textielverzorging is een houvast voor Bosch en Duin. In dit handboek staan de procedures beschreven die betrekking hebben op de samenwerking met Clean Lease. Onderwerpen die in het handboek worden behandeld zijn: topping-up systeem, uitleveringsnormen, procedure wijzigingen uitleveringsnormen, samenstelling platgoed, feestdagen, stippenzakprocedure (voor artikelen die retour gaan), logistiek, persoonsgebonden boven- en onderkleding, indeling container Clean Lease, bereikbaarheid, (na)bestellingen.

7.3 Aanbesteding van de linnenvoorziening

Bosch en Duin moet voor de linnenvoorziening eind van dit jaar een nieuw contract tekenen. Het contract zal weer met Clean Lease worden afgesloten. Daar is nu al voor besloten omdat:

- Clean Lease al jaren de wasserij is;
- Clean Lease weet hoe Bosch en Duin is georganiseerd;
- Bij een nieuwe wasserij een nieuw barcode systeem in de kleding moet worden geperst. Dit is een (te) grote investering voor Bosch en Duin;
- Bosch en Duin in grote lijnen tevreden is over de dienstverlening van Clean Lease.

De aandachtspunten welke Bosch en Duin mee zal moeten nemen tijdens de heraanbesteding van het contract zijn:



1) Opzeggen contract NIC

Het contract met het NIC moet opgezegd worden. Voor Bosch en Duin is dit een kostenbesparing. Bosch en Duin betaalt 0,5% per jaar over het totaalbedrag. In 2003 was het totaal bedrag € 371.341,=, hetgeen neerkomt op € 1.856,70 in 2003. Bosch en Duin heeft op dit moment genoeg expertise in huis om de aanbesteding uit te voeren.

2) Kiloprijs reinigen vuil platgoed verpleeghuis verlagen

In het bestek van het huidige contract staat dat er per jaar ongeveer 112.000 vuile kilogrammen ter reiniging wordt aangeboden en dat bij een marge van 10% dit geen financiële gevolgen heeft. Op basis van de jaren 2000 en 2001 is het aantal kilogrammen een logische aanname geweest.

In 2002 was het totaal aantal kilogrammen ruim 137.000 kg en in 2003 ruim 132.000 kg (zie hoofdstuk 5.6). De marge van 10% is in beide jaren hiermee ruimschoots overschreden. Er zijn geen financiële vergoedingen gegeven vanuit Clean Lease.

Clean Lease heeft aangegeven dat het aantal kilogrammen dat in het contract is vastgelegd, bepalend is voor de prijs van de reiniging van het vuile platgoed. Hoe meer kilogrammen vuil platgoed Bosch en Duin aanbiedt hoe lager de kiloprijs van het reinigen wordt.

3) Aanlevering specificaties uitbreiden

In het huidige contract staat dat op de facturatie geen specificatie wordt afgegeven per afdeling. Sinds begin dit jaar wordt er wel een specificatie gegeven, zodat het mogelijk is de budgetoverzichten te communiceren naar de afdelingen toe. De informatie die Clean Lease elke periode levert gebruiken HHD en de afdelingshoofden als managementinformatie. Op basis van de informatie geven ze sturing aan het proces van het platgoed. De informatiebehoefte van Bosch en Duin van Clean Lease is sinds dit jaar toegenomen. Bij het opnieuw afsluiten van een contract zal de benodigde informatie contractueel vastgelegd moeten worden. Voor deze informatie zijn extra kosten verschuldigd.

Indien besloten wordt om de kosten van persoonsgebonden kleding door te berekenen aan de bewoner, zal Clean Lease ook de contractueel vast te leggen informatie moeten leveren. De huidige facturatie is bij de bewoners per maand. Clean Lease factureert per periode van vier weken. Er zal gekeken moeten worden of de facturatie van de bewoners per maand aangeleverd kan worden (voor bewoners is het gemakkelijker om per maand een bedrag af te schrijven dan per periode).

4) Vergoedingsregeling afgekeurd platgoed opnemen

In het huidige contract staat niets over een vergoedingsregeling van afgekeurd platgoed. Er wordt huur betaald voor elke kilogram schoon platgoed die geleverd wordt. Wordt het artikel afgekeurd dan zal er een nalevering moeten komen. Dit moet contractueel vastgelegd worden.

5) Aanleverwijze dienstkleding wijzigen

Als er wordt besloten de huidige verstrekking van de dienstkleding te handhaven, dan zal de aanleverwijze van de dienstkleding veranderd moeten worden. Op dit moment wordt de dienstkleding op naam gesorteerd volgens het contract. Bosch en Duin maakt gebruik van een KUA (kleding uitgifte automaat). De KUA leest de barcode en zoekt zelf een plaats in het systeem. Op naam sorteren is dus niet belangrijk en niet nodig. Dit is een handeling minder voor Clean Lease en dus een kostenbesparing voor Bosch en Duin.

Subprobleemstelling 8

'Wat zijn de aanbevelingen per productgroep bij heraanbesteding van een nieuw contract van de linnenverzorging?

De aandachtspunten bij heraanbesteding:

1. Opzeggen contract NIC
2. Kiloprijs reinigen vuil platgoed verpleeghuis verlagen
3. Aanlevering specificaties uitbreiden
4. Vergoedingsregeling afgekeurd platgoed opnemen
5. Aanleverwijze dienstkleding wijzigen



7.4 Implementatie

Dit adviesrapport heeft laten zien dat het optimaliseren, beheersen en (her)aanbesteden van de linnenvoorziening binnen Bosch en Duin raakvlakken met elkaar hebben.

Het nieuwe contract voor de linnenvoorziening moet voor Bosch en Duin onder de meest gunstige voorwaarden worden afgesloten. Dat kan alleen als Bosch en Duin de processen optimaliseert en de financiën beheert.

Ter illustratie: het verbruik van het platgoed moet verminderen. Hiervoor verschillende aanbevelingen gegeven. Als het verbruik daadwerkelijk vermindert, zal het aantal kilogrammen vuil platgoed evenredig verminderen. De kostprijs voor het reinigen van de kilogrammen vuil platgoed, dient in het nieuwe contract opnieuw afgesproken te worden. Door beheersing en beïnvloeding van verbruik kan een goede prijs worden afgesproken.

In bijlage 22 is het implementatietraject opgenomen die Bosch en Duin de komende maanden moet doorlopen om uiteindelijk tot heraanbesteding over te gaan.



Literatuur

Boeken:

- Akker – Bloemert, G. van den, Meijer, G-J. de: Textielreiniging voor de groothuishouding. Meppel :Edu'Actief 1992. ISBN 9051170955
- Boer, A. de, Vernooij-Gerritsen, M.: Automatisering en de logistiek van textielbeheer. Leiden/Antwerpen : H.E. Stenfort Kroese B.V. 1989. ISBN 902071886 X
- Elling, R., Andeweg, B, e.a.: Rapportagetechniek. 2^e druk. Groningen : Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 900729137 6
- Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. Utrecht : Lemma B.V. 1999. ISBN 905189536 4
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partnes Nederland BV, 2000. ISBN 901106327 9
- Lienden, H. van.: Werken met een budget, een leerboek voor de gezondheidszorg. 3^e druk. Maarssen : Elsevier gezondheidszorg, 2003. ISBN 903522603 8
- R.F. Bouter : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. druk. Zoetermeer : Robberink van der Gang, 2003. ISBN 907307709 5

Internetbronnen:

- | | |
|--|-----------------------------|
| • www.arcares.nl | op 28/01/2004 om 12.30 uur |
| • www.benchmarkindex.nl | op 05/03/2004 om 10.45 uur |
| • www.boschenduin.org | op 28/01/2004 om 13.30 uur |
| • www.cbs.nl/nl/standaarden/classificaties/sbi/ | op 28/01/2004 om 11.30 uur |
| • www.clr.nl | op 09/02/2004 om 15.45 uur |
| • www.hkz.nl | op 04/04/2004 om 15.15 uur |
| • www.hmm.nl | op 30/03/2004 om 15.30 uur |
| • http://intrasvr/hoofdmenuscher.html | |
| -B&D intern/IK-V | op 09/02/2004 om 13.45 uur |
| -B&D intern/IK-V/communicatie/bedrijfs cultuur | op 28/02/2004 om 10.30 uur |
| -B&D intern/overzichten/bezettingsgraad | op 28/01/2004 om 16.00 uur |
| • www.maatschappijleerwerkstuk.nl | op 04/03/2004 om 16.45 uur |
| • www.minvws.nl/persberichten | op 04/02/2004 om 13.15 uur |
| • www.nivel.nl | op 11/03/2004 om 14.00 uur |
| • www.right-marktonderzoek.nl | op 05/03/2004 om 09.45 uur |
| • http://statline.cbs.nl/statweb/ | op 02/02/2004 om 10.30 uur |
| • www.spdtwente.nl | op 06/04/ 2004 om 17.00 uur |
| • www.vandale.nl | op 27/04/2004 om 15.00 uur. |
| • www.werkzaken.nl | op 28/01/2004 om 10.15 uur |
| • www.ziekenhuis.nl | op 04/02/2004 om 10.45 uur |



Scripties:

- Usha, B.: Hotel Ibis Amsterdam Center, Linnenbeheer en budgetteren. Den Haag : Haagse Hogeschool 2003, FM03.020
- Haar, N. van der : Amphia Ziekenhuis met zorg omringen, competentieontwikkeling in een vraaggestuurde dienstverlening. Den Haag : Haagse Hogeschool 2003, FM03.036
- Kerkvliet, J.: Kwaliteitszorg voor linnenvoorziening...op weg naar verbetering. Den Haag: Haagse Hogeschool 2003, FM03.042
- Rijnja, L.C.P : Textiel. Den Haag : Haagse Hogeschool THW – De Laan. 1980

Syllabi:

- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. Nr. 1FD2384
- Kooten, K. van.: Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Nr. 4FM2331
- Mante, Y. Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003 Nr. 1FM.2318.
- Smit, A.: Contractbeheer. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Nr. 4FM2396
- Veldstra, B. Facilitaire Diensten. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. Nr. 1FM2399 (dt)

Artikelen:

- Salden, B.: Gecertificeerde textielverzorging. In: Zorginstellingen. Jrg 28. 2002 nr.3. P 30-31
- Spinhoven, M.: Dienstkleding en platgoed in MCL. In: Zorginstellingen. Jrg 28, 2002 nr. 3. P.22-24
- Land, M. van 't.: Benchmarking; zinnig, niet zaligmakend. In: Zorginstellingen. Jrg. 29, 2003 nr.1/2. P.12 –13.

Overige bronnen:

- Beschrijving Linnendienst 2002
- College 5 Integraal Kwaliteitsmanagement door Dhr. J.P. van Kooten
- Concept Beleidsplan Facilitaire Dienst 2003-2005
- Informatie van de afdeling EAD, Stichting Bosch en Duin
- Informatie van de afdeling P&O, Stichting Bosch en Duin
- Informatie Clean Lease randstad B.V.
- Jaarverslag 2002 Bosch en Duin, thuis in zorg en dienstverlening
- OCW Monitor 2001 , onderwijs, Cultuur en welzijn in cijfers, tabellen en figuren. P 128
- Strategisch beleid Bosch en Duin 2004 – 2008
- Zorgvisie Bosch en Duin 2004-2008



Eindnoten

- ¹ Doelstellingen en competenties zijn terug te vinden in de 'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004 Opleiding Facility Management' door R.F. Bouter, coördinator-4^e jaar
- ² R.F. Bouter : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. druk. Zoetermeer : Robberink van der Gang, 2003. ISBN 907307709 5
- ³ www.right-marktonderzoek.nl op 05/03/2004 om 9.45 uur
- ⁴ <http://www.cbs.nl/nl/standaarden/classificaties/sbi> op 28 januari 2004 om 11.30 uur
- ⁵ OCW Monitor 2001 , onderwijs, Cultuur en welzijn in cijfers, tabellen en figuren. P 128
- ⁶ www.cbs.nl op 26 april 2004 om 15.00 uur
- ⁷ <http://www.arcares.nl> op 28 januari 2004 om 12.30 uur
- ⁸ <http://www.werkzaken.nl/arbeidsmarktmonitor/gezondheidszorg/main.htm> op 28 januari 2004 om 10.15 uur
- ⁹ <http://www.boschenduin.org> op 28 januari 2004 om 13.30 uur
- ¹⁰ Strategisch beleid Bosch en Duin 2004 - 2008
- ¹¹ Strategisch beleid Bosch en Duin 2004 - 2008
- ¹² Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partnes Nederland BV, 2000. ISBN 901106327 9
- ¹³ Concept Beleidsplan Facilitaire Dienst 2003-2005
- ¹⁴ <http://intrasvr/hoofdmenuscher.html> (B&D intern/overzichten/bezettingsgraad) op 28 januari 2004 om 16.00 uur
- ¹⁵ <http://intrasvr/hoofdmenuscher.html> (B&D intern/IK-V/communicatie/bedrijfscultuur) op 28 januari 10.30 uur
- ¹⁶ Veldstra, B. Facilitaire Diensten. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. Nr. 1FM2399 (dt)
- ¹⁷ Rijnja, L.C.P.: Textiel. Den Haag : Haagse Hogeschool THW – De Laan. 1980
- ¹⁸ www.ziekenhuis.nl op 4 februari 2004 om 10.45 uur.
- ¹⁹ Boer, A. de, Vernooij-Gerritsen, M.: Automatisering en de logistiek van textielbeheer. Leiden/Antwerpen : H.E. Stenfort Kroese B.V. 1989. ISBN 902071886 X
- ²⁰ Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. Utrecht : Lemma B.V. 1999. ISBN 905189536 4
- ²¹ Akker – Bloemert, G. van den, Meijer, G-J. de: Textielreiniging voor de groothuishouding. Meppel :Edu'Actief 1992. ISBN 9051170955
- ²² Boer, A. de, Vernooij-Gerritsen, M.: Automatisering en de logistiek van textielbeheer. Leiden/Antwerpen : H.E. Stenfort Kroese B.V. 1989. ISBN 902071886 X
- ²³ Spinhoven, M.: Dienstkleding en platgoed in MCL. In: Zorginstellingen. Jrg 28, 2002 nr. 3. P.22-24
- ²⁴ Akker – Bloemert, G. van den, Meijer, G-J. de: Textielreiniging voor de groothuishouding. Meppel : Edu'Actief 1992. ISBN 9051170955
- ²⁵ www.knmg.nl op 10/04/2004 om 13.00 uur
- ²⁶ www.hmm.nl/hmm_kwaliteit.htm op (30/03/2004 om 15.30 uur)
- ²⁷ Akker – Bloemert, G. van den, Meijer, G-J. de: Textielreiniging voor de groothuishouding. Meppel :Edu'Actief 1992. ISBN 9051170955
- ²⁸ Salden, B.: Gecertificeerde textielverzorging. In: Zorginstellingen. Jrg 28. 2002 nr.3. P 30-31
- ²⁹ <http://www.vandale.nl> op 27 april 2004 om 15.00 uur.
- ³⁰ Beschrijving Linnendienst 2002
- ³¹ www.benchmarkindex.nl op 05/03/2004 om 10.45 uur
- ³² Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. Nr. 1FD2384
- ³³ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partnes Nederland BV, 2000. ISBN 901106327 9
- ³⁴ Lienden, H. van.: Werken met een budget, een leerboek voor de gezondheidszorg. 3^e druk. Maarssen : Elsevier gezondheidszorg, 2003. ISBN 903522603 8
- ³⁵ Veldstra, B. Facilitaire Diensten. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. Nr. 1FM2399 (dt)



³⁶ De uitsplitsing van de rekeningen voor de jaren 2000 tot 2002 is moeilijk na te gaan bij de EAD. De rekeningen worden pas sinds 2003 per leverancier (in dit geval Clean lease) bewaard. Het zou *per jaar* 3 tot 4 hele dagen duren om de rekeningen uit te splitsen. Bosch en Duin vond dit te tijdrovend om die gegevens boven water te krijgen.

³⁷ Zorgvisie Bosch en Duin 2004-2008

³⁸ Smit, A.: Contractbeheer. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Nr. 4FM2396