

Herinrichting van de schoonmaakorganisatie van WoonZorgcentra Haaglanden



Isabel van Leeuwen
Facility Management deeltijd
070 78 595

Haagse Hoge School
Den Haag
mei 2012

Managementsamenvatting

Aanleiding

In 2007 is een start gemaakt met de centralisatie van facilitaire zaken bij WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Het doel is facilitaire zaken beter te organiseren en de dienstverlening te standaardiseren. Op het gebied van schoonmaak heeft deze standaardisatie nog niet plaatsgevonden. Op dit moment zijn er locaties waar de schoonmaak is uitbesteed aan externe partijen en locaties waar de schoonmaak nog volledig in eigen beheer uitgevoerd wordt.

De ontbrekende standaardisatie, het feit dat de uitvoering van de schoonmaak over meerdere partijen is verdeeld en het ontbreken van normen, normtijden en enige vorm van controlesystematiek brengt een aantal consequenties met zich mee, te weten:

- Geen eenduidigheid in beleid en aansturing.
- Verschil in kwaliteitsniveau van de schoonmaak per locatie.
- Ontbreken van schoonmaaknormen waar alle locaties aan moeten voldoen.

Probleemstelling

“Op welke wijze kan WZH de schoonmaak op alle dertien locaties zo optimaal mogelijk en eenduidig inrichten waarbij een zo hoog mogelijke kwaliteit wordt behaald tegen reële kosten?”

Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat de schoonmaakorganisatie van WZH te wensen overlaat. Er is geen algemeen beleid waardoor de schoonmaak op alle dertien locaties op een andere manier is ingeregeld. Er zijn verschillen in de uitvoering van schoonmaak, in frequenties, werkprogramma's, kosten enz.

Aanbeveling

Een eenduidige schoonmaakorganisatie opzetten, geldend voor alle dertien locaties waarbij gekozen wordt voor het volgende beleid:
De schoonmaak in combinatie door medewerkers in eigen beheer en een externe partij laten uitvoeren, waarbij de medewerkers in eigen beheer onderdeel zijn van het zorgteam en naast schoonmaakwerkzaamheden ook zorggerelateerde handelingen uitvoeren.

Daarnaast zal ook eenduidigheid moeten komen in de werkwijze; op alle locaties schoonmaken met een frequentie van drie keer per week met een resultaatgerichte insteek.

Na een berekening te hebben gemaakt, passend bij de bovengenoemde aanbeveling, kan gesteld worden dat de 'nieuwe' totale kosten gereserveerd voor schoonmaak gebudgetteerd kunnen worden op een bedrag van € 2.626.057,73 per jaar.

Voorwoord

Deze afstudeeropdracht is gericht op de schoonmaakorganisatie van WZH, waarbij onderzoek is gedaan naar alle deelonderwerpen die onderdeel zijn van de schoonmaak. Hier worden onderwerpen als werkprogramma's, kosten, frequenties en dergelijke mee bedoeld.

Zelf ben ik sinds 2,5 jaar werkzaam bij WZH, waar ik me erg op mijn plek voel. Ik werk als projectleider voor de schoonmaak en heb dit onderzoek met veel plezier uitgevoerd. In afwachting van het definitieve advies van de medezeggenschap, zal ik verder aan de slag gaan met de overige uitwerkpunten en kijk ik uit naar de implementatiefase.

Mijn dank gaat dan ook uit naar mijn leidinggevende, de heer Casper Neeteson, op wie ik altijd terug heb kunnen vallen gedurende de periode van mijn afstudeeropdracht. Daarnaast wil ik ook de facilitair teamleiders en de eerste medewerkers huishoudelijke dienst van WZH bedanken, die mij mee hebben genomen in hun visie van schoonmaken op de locaties.

Ook wil ik mijn afstudeerbegeleider; mevrouw Annemieke van Gent bedanken voor haar inzet en begeleiding tijdens mijn afstudeeropdracht. Ik heb veel gehad aan de feedback op mijn conceptversie van mijn afstudeeropdracht en ben ook erg blij met de coachende manier waarop mevrouw van Gent mij begeleid heeft tijdens de afspraak die wij gehad hebben om de status van mijn afstudeeropdracht te bespreken.

Tot slot wil ik de heer Anthony van Geest (medebegeleider) bedanken voor de feedback op mijn conceptversie van de afstudeeropdracht.

Isabel van Leeuwen
Den Haag, mei 2012

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 De organisatie	
§ 1.1 Woon Zorgcentra Haaglanden	2
§ 1.2 De missie en de visie	3
§ 1.3 Zorgvormen, diensten en cultuur	3
§ 1.4 De locaties	4
§ 1.5 De facilitaire organisatie	5
§ 1.6 De visie van de facilitaire organisatie	6
§ 1.7 Historie	7
Hoofdstuk 2 Onderzoeksplan	
§ 2.1 Het onderzoeksplan	8
§ 2.2 De probleemstelling en subprobleemstellingen	8
§ 2.3 Uitwerking van het onderzoeksplan	9
§ 2.4 Literatuur	11
Hoofdstuk 3 Huidige situatie	
§ 3.1 Schoonmaak per locatie	12
§ 3.2 Invulling van schoonmaak door de externe partijen	12
§ 3.3 Invulling van schoonmaak door de eigen dienst	13
§ 3.4 Verantwoordelijke en communicatielijnen	14
§ 3.5 Consequenties	15
§ 3.6 Samenvatting aangaande de bevindingen van de huidige situatie	16
§ 3.7 Financiën van de huidige situatie	18
Hoofdstuk 4 Schoonmaak en zorg gerelateerde theorie	
§ 4.1 Schoonmaken	21
§ 4.2 Schoonmaak in eigen beheer of uitbesteden	21
§ 4.3 Trends in de zorg	22
§ 4.4 Trends in de schoonmaakbranche	23
§ 4.5 Kwaliteit	25
§ 4.6 Beleving van kwaliteit	27
Hoofdstuk 5 Mogelijke oplossingen	
§ 5.1 Oplossingen	29
§ 5.2 Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer	29
§ 5.3 Schoonmaak volledig uitbesteden	31
§ 5.4 Combinatie van in- en uitbesteden	32
§ 5.5 Schoonmaken met aanvullende handelingen	33
Hoofdstuk 6 Conclusies	
§ 6.1 Subprobleemstellingen	35
§ 6.2 Beantwoording van de subprobleemstellingen	35
Hoofdstuk 7 Aanbeveling	
§ 7.1 Keuze van aanbeveling	39
§ 7.2 Combinatie van eigen beheer en een externe partij	39

§ 7.3	Schoonmaak onder de zorg	41
§ 7.4	Schoonmaak in combinatie met zorggerelateerde handelingen	43
Hoofdstuk 8 Implementatie		
§ 8.1	Inhoud van implementatie	44
§ 8.2	Actoren	44
§ 8.3	Communicatie	45
§ 8.4	Interventie	45
§ 8.5	Sturing	45
§ 8.6	Uitkomsten	46
§ 8.7	Verankering van vernieuwing	46
Literatuurlijst		47
Bijlage 1	Organogram van WZH	
Bijlage 2	Interview eerste medewerker huishoudelijke dienst	
Bijlage 3	Interview facilitair teamleider (eigen beheer)	
Bijlage 4	Interview facilitair teamleider (extern)	
Bijlage 5	DKS formulier	
Bijlage 6	Voorstel, wat maakt WZH schoon	
Bijlage 7	Reinheidsnormen	
Bijlage 8	Voorstel, extra handelingen uitgevoerd door de schoonmaakmedewerker naast de reguliere schoonmaakwerkzaamheden	
Evaluatieverslag		

Inleiding

In 2007 is een start gemaakt met de centralisatie van facilitaire zaken bij WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Het doel is facilitaire zaken beter te organiseren en de dienstverlening te standaardiseren. Op het gebied van schoonmaak heeft deze standaardisatie nog niet plaatsgevonden. Op dit moment zijn er locaties waar de schoonmaak is uitbesteed aan externe partijen en locaties waar de schoonmaak nog volledig in eigen beheer uitgevoerd wordt.

De ontbrekende standaardisatie, het feit dat de uitvoering van de schoonmaak over meerdere partijen is verdeeld en het ontbreken van normen, normtijden en enige vorm van controlesystematiek brengt een aantal consequenties met zich mee, te weten:

- Geen eenduidigheid in beleid en aansturing
- Verschil in kwaliteitsniveau van de schoonmaak per locatie
- Ontbreken van schoonmaaknormen waar alle locaties aan moeten voldoen

Daarnaast zijn er in- en externe omgevingsfactoren die in relatie staan met het te voeren schoonmaakbeleid. De voornaamste factoren zijn:

- Opkomst van kleinschalig wonen
- Invoering van de zorgzwaartebekostiging

Dit alles vraagt om een professionalisatie en tevens herinrichting van de schoonmaak. Om hiervoor gestructureerd beleid te formuleren wordt in deze afstudeeropdracht antwoord gegeven op de probleemstelling:

“Op welke wijze kan WZH de schoonmaak op alle dertien locaties zo optimaal mogelijk en eenduidig inrichten waarbij een zo hoog mogelijke kwaliteit wordt behaald tegen reële kosten?”

In de volgende hoofdstukken wordt gewerkt naar de beantwoording van deze stelling en wordt een aanbeveling gedaan om een zo goed mogelijk beleid te formuleren aangaande de probleemstelling.

1 De organisatie

*In dit hoofdstuk wordt de organisatie omschreven waar deze afstudeeropdracht betrekking op heeft.
Onderwerpen als de missie, de visie en de cultuur worden omschreven.
Ook wordt geschetst wat de dertien locaties (waaruit WZH bestaat) afzonderlijk van elkaar te bieden hebben
en wordt tot slot de facilitaire organisatie belicht, waarvoor termen als 'centralisatie' en 'decentralisatie'
worden gebruikt.*

§1.1 Woon Zorgcentra Haaglanden

WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is een vernieuwende, toonaangevende organisatie op het gebied van wonen, zorg en welzijn voor ouderen en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) in de regio Haaglanden. WZH biedt dagelijks aan meer dan 2500 mensen kwaliteitszorg op maat, variërend van persoonlijke en huishoudelijke verzorging tot begeleiding, behandeling en verpleging. WZH heeft momenteel dertien verschillende woonzorgcentra en een thuiszorgtak. Daarnaast werken bij WZH in totaal ruim 2.000 medewerkers en meer dan 1.000 vrijwilligers.¹

§1.2 De visie en missie

WZH is ervan overtuigd dat het welzijn van mensen in grote mate afhankelijk is van hun sociale omgeving en van de mogelijkheid om hun leven in eigen stijl te kunnen leven. Respect voor en mogelijkheid om in eigen stijl te kunnen blijven leven, ongeacht de zorgvraag, staat bij WZH centraal binnen de dienstverlening. Medewerkers, cliënten en familie spelen samen een essentiële rol om deze visie te realiseren.

Medewerkers en vrijwilligers van WZH zien het als hun taak het lichamelijk en geestelijk welzijn van cliënten, met name ouderen, te bevorderen. In de eerste plaats door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige zorg en woon- en welzijnsfaciliteiten, zowel binnen als vanuit de verschillende woonzorggemeenschappen. WZH biedt cliënten bovendien de mogelijkheid te kiezen voor datgene dat het beste aansluit bij de eigen levensstijl. Ons uitgangspunt is immers dat cliënten zich bij ons thuis voelen. En niet alleen door de kwaliteit van de woonomgeving en de zorg. WZH streeft ernaar dat cliënten, medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers zich betrokken voelen, goed met elkaar omgaan en een betekenisvolle relatie met elkaar opbouwen. "Open, samen en geborgen" zijn dan ook de kernwaarden van WZH.²

WZH biedt de cliënt nu en in de toekomst de vrijheid om te kiezen voor die vorm van wonen en zorg die het beste bij hem of haar past. Hierbij onderscheidt WZH zich door een unieke combinatie van vier pijlers:

- Leefstijlen
- Kleinschalig wonen
- Multidisciplinaire zorg
- Bezielende omgeving

¹ <http://www.wzh.nl/algemeen/56/253/wat-is-wzh>

² <http://www.wzh.nl/algemeen/56/278/visie-en-missie-van-wzh>

Leefstijlen

WZH vindt dat het welzijn van mensen afhankelijk is van de sociale context waarin zij leven en de mogelijkheid om hun leven in eigen stijl te kunnen leven. Hier stemt WZH haar dienstverlening op af.

Kleinschalig wonen

WZH is van mening dat het kunnen voortzetten van het leven dat men gewend was te leven het beste te realiseren valt binnen kleinschaligheid. Het betreft hier kleinschaligheid in grootschalig verband, waarbij gesegmenteerd wordt op basis van leefstijlen.

Multidisciplinaire zorg

Kwalitatief hoogwaardige zorg wordt enerzijds bepaald door de kwaliteit van de individuele zorgverlener, anderzijds door de samenwerking tussen de verschillende zorgverleners en behandelaren. Er zal zowel op de samenwerking als op de individuele kwaliteiten van de medewerker gestuurd worden.

Bezielende omgeving

De WZH- woonvoorzieningen, het interieur, maar ook de sociale context van vrienden, familie en de maatschappij dragen bij aan kwaliteit van leven en gevoel van welbevinden. Uitgangspunt is dat de cliënt zich thuis voelt, zowel qua woonomstandigheden als ook de interactie en het samenleven met familie en vrienden. Deze worden nadrukkelijk uitgenodigd in zorg- en dienstverlening te participeren.³

§1.3 Zorgvormen, diensten en cultuur

De woonzorgcentra van WZH bieden een breed scala aan zorgvormen, woon- en welzijnsvoorzieningen. Van begeleiding, verpleging en verzorging, tot praktische hulpverlening en diensten op het gebied van veiligheid en sociale contacten. De dienstverlening van WZH is bedoeld voor cliënten die verblijven in de WZH woonzorgcentra en voor ouderen in de wijken rondom de woonzorgcentra.

WZH streeft er naar om een cultuur te vormen waarbij de kernwaarden 'open', 'samen' en 'geborgen' centraal staan. Om deze visie en missie te kunnen verwezenlijken handelen WZH medewerkers volgens deze waarden en zijn hieraan te herkennen.

Open

- Direct en eerlijk in de communicatie zijn: wat kan wel en wat kan niet.
- Openstaan voor kritiek en feedback vragen aan collega's en cliënten.
- Beschikbaar en bereikbaar zijn.

Samen

- Delen van kennis en informatie.
- Betrokken zijn bij cliënten en collega's.
- Samenwerken met anderen bij de totstandkoming van de dienstverlening.

³ <http://www.wzh.nl/algemeen/56/278/visie-en-missie-van-wzh>

Geborgen

- Bewust zijn van de afhankelijkheidsrelatie tussen medewerker en cliënt en tussen leidinggevende en medewerker en hier verantwoord mee om gaan.
- De cliënten bij naam kennen en deze aanspreken zoals gewenst.
- Zorgvuldig omgaan met privacy en bezittingen van collega's en cliënten.⁴

Tevens kenmerkt WZH zich door couleur locale.

*Met couleur locale wordt de algemene kleur van een landschap bedoeld; de toon die daar overheersend is en het bijzondere karakter aanduidt: de stemming of sfeer in het tafereel voor zover ze door de kleur of toon bepaald worden. Een kleur die door alle vermengd schijnt.*⁵

De vertaling van couleur locale is terug te vinden op de locaties, elke locatie heeft een eigen identiteit en bewonerscultuur. Ieder huis is anders en kent andere werk-, woon- en leefomstandigheden, bijvoorbeeld een specialisatie op het gebied van leefstijlen, multiculturele zorg of niet aangeboren hersenletsel bij jonge mensen.

§1.4 De locaties

WZH wordt gevormd door dertien woonzorgcentra in Den Haag, Leidschendam en Voorburg, in bijlage 1 het organogram van WZH. Hieronder wordt een korte omschrijving gegeven van de identiteit van elke locatie:

De Sonneruyter

De Sonneruyter heeft een vrij diverse doelgroep. Er wordt zorg geboden aan dementerende cliënten, somatische cliënten, cliënten van het verzorgingshuis en biedt daarnaast zorg aan de cliënten van de Garantwoningen.

De Strijp

Deze locatie biedt zorg aan 90 dementerende cliënten in leefstijlgroepen (kleinschalig wonen), biedt zorg aan 20 somatische cliënten en biedt tot slot zorg aan cliënten met een niet aangeboren hersenletsel.

Het Anker

Het Anker telt 104 cliënten en biedt naast verzorgingshuiszorg ook verpleeghuiszorg aan somatische cliënten. Tevens heeft het Anker een afdeling kleinschalig wonen, speciaal voor ouderen met dementie. Tot slot biedt het Anker ook de mogelijkheid voor een kortdurende opname.

Hoge Veld

Deze locatie biedt zorg aan 66 dementerende ouderen die met elkaar wonen in verschillende leefstijlgroepen (kleinschalig wonen). Daarnaast biedt Hoge Veld ook thuiszorg aan ouderen in de Garantwoningen en in de wijk.

⁴ WoonZorgcentra Haaglanden: Visiedocument WZH op koers 2006

⁵ http://nl.wikipedia.org/wiki/Couleur_locale

Leilinde

Leilinde biedt zorg aan 74 dementerende ouderen. Ook deze cliënten wonen in kleinschalig verband. Daarnaast biedt de locatie ook aan 8 somatische cliënten zorg.

Nieuw Berkendael

Nieuw Berkendael is de enige locatie van WZH, geheel gericht op cliënten met een niet aangeboren hersenletsel. Op deze locatie wonen voornamelijk jonge mensen, zo is ruim 2/3 van de cliënten jonger dan 60 jaar.

Prinsenhof

Deze locatie biedt voornamelijk zorg aan dementerende cliënten. Daarnaast is er ook ruimte voor patiënten uit omliggende ziekenhuizen.

Rustoord

In Rustoord wonen totaal 82 cliënten. Naast het verzorgingshuis biedt Rustoord ook verpleeghuiszorg aan dementerende ouderen.

Sammersbrug

Sammersbrug is één van de grootste locaties en biedt zorg aan 209 cliënten. Voornamelijk aan cliënten met een vorm van dementie, maar ook aan somatische cliënten.

Schoorwijk

Schoorwijk biedt zowel verpleeghuiszorg als verzorgingshuiszorg, daarnaast biedt deze locatie zorg aan thuiswonende ouderen in de buurt.

Transvaal

Transvaal is een multicultureel woonzorgcentrum en biedt voornamelijk zorg aan autochtone, Surinaamse, Hindoestaanse en Turkse ouderen. Totaal biedt Transvaal zorg aan een kleine 100 cliënten.

Zuiderpark

Deze locatie biedt zowel verpleeghuiszorg als verzorgingshuiszorg.

Waterhof

Waterhof biedt ook zowel verpleeghuiszorg als verzorgingshuiszorg. Daarnaast heeft deze locatie ook ruimte voor kortdurende opname en biedt Waterhof zorg aan de cliënten van de Garnatwoningen.

§1.5 De facilitaire organisatie

Facilitaire zaken is binnen WZH een zelfstandige afdeling waarbij locaties diensten en producten af kunnen nemen.

Bovenaan deze afdeling staat de facilitair directeur, hiërarchisch gezien heeft hij de hoogste functie (op het facilitaire gebied) die haalbaar is binnen WZH. Hij is eindverantwoordelijke voor het gehele “reilen en zeilen” op het gebied van facilitaire zaken, binnen WZH.

Daaronder heeft WZH een drietal facilitair managers die, ieder op hun eigen vakgebied, eindverantwoordelijk zijn voor alle dertien locaties. De drie facilitair managers zijn:

- Facilitair manager eten & drinken
- Facilitair manager hoteldiensten
- Facilitair manager gebouwbeheer

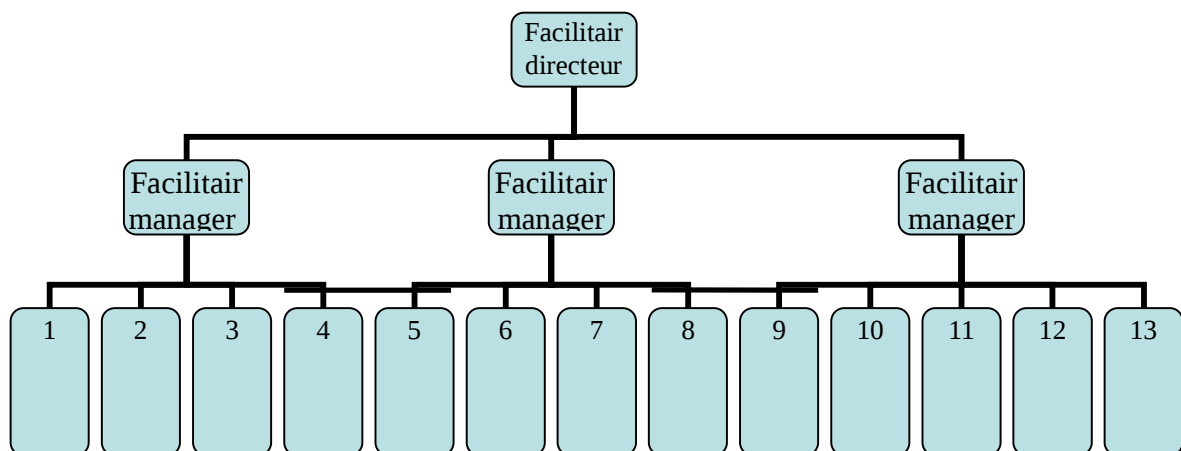
Iedere facilitair manager heeft binnen zijn eigen portefeuille een (aantal) adviseur(s) of projectleider(s) die werkzaam zijn op een bepaald specialisme.

De facilitair directeur, de facilitair managers en de adviseurs/projectleiders werken allen vanuit een centrale basis (het stafbureau).

De facilitair managers geven leiding aan de facilitair teamleiders op locatie. De facilitair teamleiders zijn verantwoordelijk voor de facilitaire zaken op de betreffende locatie, hieronder zijn te rekenen:

- Eten en drinken
- Servicepunt
- Magazijn
- Schoonmaak
- Technische dienst
- Transport
- Was en linnen

Wanneer we bovenstaande informatie in een organogram verwerken ziet de facilitaire tak van WZH er als volgt uit:



§1.6 De visie van de facilitaire organisatie

De vraag van de cliënt vormt het uitgangspunt in de dienstverlening van WZH. Centraal worden de randvoorwaarden gecreëerd om decentraal aan de vraag van de cliënt te kunnen voldoen. Grootschalig organiseren maar kleinschalig uitvoeren. De bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie is er op gericht om, door middel van prestatiecontracten, tegen van te voren overeengekomen prijs/kwaliteitsniveau de dienstverlening te leveren.

Daarbij is de doelstelling van het zo efficiënt en goedkoop mogelijk realiseren van (de inkoop) van facilitaire zaken gekoppeld aan het belang van de gehele organisatie.

Zoals in de voorgaande alinea is geschetst, worden er vanuit centraal niveau randvoorwaarden opgesteld. Deze randvoorwaarden zijn uitgangspunten van beleid en worden ontwikkeld door de staforganisatie (facilitair directeur, facilitair managers en diens adviseurs/projectleiders).

Binnen bepaalde kaders kan aan deze randvoorwaarden invulling worden gegeven door de facilitair teamleiders. Doordat de facilitair teamleiders werkzaam zijn op de locaties en dus dicht bij de cliënt en dicht bij de processen op de werkvloer staan, kunnen zij zo efficiënt mogelijk inspelen op de operationele scenario's binnen de gestelde randvoorwaarden van beleid. Samen met de locatiemanager is de facilitair teamleider verantwoordelijk voor de betreffende locatie. De facilitair teamleider is dan ook het aanspreekpunt van de locatiemanager op het gebied van facilitair zaken.⁶

De facilitaire organisatie bestaat uit ongeveer 500 medewerkers, dit is zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.

§1.7 Historie

WZH is een stichting die in 2005 is ontstaan door het samengaan (fuseren) van onderstaande stichtingen:

- Stichting Parco
- Stichting Sammersbrug
- Stichting Nieuw Berkendael
- Stichting de Strijp/Waterhof
- Stichting Zuiderpark
- Stichting Transvaal
- Stichting de Sonneruyter
- Stichting de Genetiaan

Vervolgens is in 2007 een start gemaakt met de centralisatie van facilitaire zaken. Het doel was facilitaire zaken beter te organiseren en de dienstverlening te standaardiseren. Op het gebied van schoonmaak heeft deze standaardisatie nog niet plaatsgevonden.

⁶ WoonZorgcentra Haaglanden: Strategieplan facilitair. Den Haag 20-04-2007.

2 Onderzoeksplan

*In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksplan uitgewerkt en worden zowel de probleemstelling als de acht subprobleemstellingen weergegeven.
Daarnaast wordt er per subprobleemstelling belicht op welke wijze onderzoek is gedaan naar de betreffende subprobleemstelling.*

§2.1 Het onderzoeksplan

Het opstellen van een onderzoeksplan omvat het kiezen van de onderzoeksstrategie, ofwel de onderzoeksopzet voor de beantwoording van de probleemstelling, beter gezegd de beantwoording van elke afzonderlijke onderzoeksvraag ⁷.

Omdat de probleemstelling, ofwel de onderzoeksvragen het uitgangspunt vormen, maken die ook weer deel uit van het onderzoeksplan zelf. Per subprobleemstelling wordt een beredeneerd plan gemaakt voor het onderzoek.

In een onderzoeksplan staat per subprobleemstelling:

- *Wat?*
De probleemstelling en de onderzoeksvragen
- *Hoe?*
 - * Met welke onderzoekstypen
(beschrijvend, explorerend en/of toetsend, kwantitatief en/of kwalitatief)
 - * Met welke dataverzamelingsmethoden
(gebruik van bestaande gegevens, observeren en/of vragen)
 - * In welke vorm
(deskresearch, experiment, survey, casestudy)
- *Bij wie of wat?*
Bij welke onderzoekseenheden, welke groepen, welke populatie of steekproef
- *Met welke analysetechnieken?*
Het ordenen, samenvatten of leggen van relaties
- *Wanneer?*
Tijdpad

§2.2 De probleemstelling en subprobleemstellingen

In de inleiding komt de probleemstelling van het gehele onderzoek al aan bod. Ter verduidelijking wordt deze nogmaals weergegeven.

Probleemstelling

“Op welke wijze kan WZH de schoonmaak op alle dertien locaties zo optimaal mogelijk en eenduidig inrichten waarbij een zo hoog mogelijke kwaliteit wordt behaald tegen reële kosten?”

⁷ Syllabus 'methoden van onderzoek en de markt', Cees Genet, versie 2004-2005, blz. 25

De subprobleemstellingen die voortvloeien uit de probleemstelling zijn vervolgens hieronder weergegeven:

1. Hoe is de schoonmaak op de locaties op dit moment ingericht?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van schoonmaak uitgevoerd door een externe partij en die van een dienst in eigen beheer?
3. Wat zijn de huidige kosten die nu begroot zijn voor de schoonmaak per locatie?
4. Welke vormen van inrichting van schoonmaak zijn mogelijk binnen WZH?
5. Welke vorm van inrichting van schoonmaak past het beste bij de visie van WZH?
6. Wat zijn de financiële gevolgen aangaande het nieuw gevormde schoonmaakbeleid?
7. Welke kwaliteit wil WZH behalen en hoe wordt deze kwaliteit geborgd?
8. Op welke wijze gaat WZH de kwaliteit meten en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan?

§2.3 Uitwerking van het onderzoeksplan

In paragraaf 2.1 wordt al weergegeven dat er per subprobleemstelling een beredeneerd plan gemaakt wordt voor het onderzoek. Om te komen tot een beredeneerd plan voor het onderzoek moeten de vijf vragen uit de betreffende paragraaf per subprobleemstelling worden beantwoord.

Om de uitwerking zo overzichtelijk mogelijk weer te geven zijn deze in tabelvorm geprojecteerd:

Hoe (met welke onderzoekstypen)

Wat	Beschrijvend	Explorerend	Toetsend	Kwantitatief	Kwalitatief
1	X	X			X
2	X	X	X		X
3	X	X	X		X
4	X	X			X
5	X	X	X		X
6	X		X		X
7	X	X	X		X
8	X	X	X		X

Hoe (met welke dataverzamelmethode)

Wat	Bestaande gegevens	Observeren	Vragen
1	X	X	X
2	X		X
3	X		
4	X		X
5	X		X
6	X		
7	X		X
8	X		X

Hoe (in welke vorm)

Wat		Deskresearch	Experiment	Survey	Casestudy
1		X			X
2		X			X
3		X			
4					X
5		X			X
6		X			X
7					X
8					X

Bij wie of wat

Wat		Populatie onderzoek	Steekproef onderzoek	Omschrijving van de onderzoekseenheden
1				X
2				X
3				X
4				X
5				X
6				X
7				X
8				X

Met welke analysetechnieken

Wat		Reduceren	Ordenen	Samenvatten	Definiëren van begrippen	Abstraheren	Relateren aan elkaar
1		X	X	X	X		
2		X		X	X		X
3			X		X		X
4		X	X	X	X		X
5				X			
6		X	X	X	X		X
7					X		
8					X		

Wanneer

Wat		Tijdpad
1		Eerste fase van het onderzoekstraject
2		Tweede fase van het onderzoekstraject
3		Derde fase van het onderzoekstraject
4		Vierde fase van het onderzoekstraject
5		Vierde fase van het onderzoekstraject
6		Vierde fase van het onderzoekstraject
7		Vierde fase van het onderzoekstraject
8		Vierde fase van het onderzoekstraject

§2.4 Literatuur

De literatuur waarvan veelal gebruik gemaakt zal worden gedurende het schrijven van deze afstudeeropdracht zal zijn:

- Beleidsmatige stukken van de organisatie (WZH).
- Literatuur welke aangeschaft is in de afgelopen vier jaar gedurende de opleiding Facility Management.

Beleidsmatige stukken zijn veelal van toepassing aangaande voorafgaande besluiten waar rekening mee moet worden gehouden tijdens de ontwikkeling van het schoonmaakbeleid. Stukken geschreven voor onder andere de ontwikkeling van 'Kleinschalig wonen' zijn grondlegger van het te formuleren schoonmaakbeleid.

Daarnaast zal ook veelal gebruik gemaakt worden van literatuur aangaande dienstverlening in eigen beheer versus uitbesteden. Dit onderwerp is vaak ter sprake gekomen tijdens de aangeboden vakken, waar tevens veel literatuur beschikbaar voor is.

3 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige schoonmaakorganisatie van WZH omschreven. Allereerst wordt duidelijk gemaakt welke partijen op de verschillende locaties werkzaam zijn en wordt vervolgens weergegeven op welke wijze het huidige schoonmaakbeleid is ingericht, denkende aan de frequentie van schoonmaken en de werkprogramma's.

Daarop voortbordurend wordt geconstateerd wat de ontbrekende aspecten uit het huidige beleid zijn. Tevens worden de consequenties benoemd die voortvloeien uit de huidige schoonmaakorganisatie en worden de financiën van de huidige situatie in kaart gebracht.

§3.1 Schoonmaak per locatie

Zoals al eerder aan de orde is gekomen is er in 2007 een start gemaakt met de centralisatie van facilitaire zaken. Het doel daarvan was facilitaire zaken beter te organiseren en de dienstverlening te standaardiseren. Op het gebied van schoonmaak heeft deze standaardisatie nog niet plaatsgevonden.

Op dit moment zijn er locaties waar de schoonmaak is uitbesteed aan externe partijen, zijn er locaties waar de schoonmaak nog volledig in eigen beheer uitgevoerd wordt en zijn er locaties waar is gekozen voor een combinatie van beide varianten.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke partij de schoonmaak op de betreffende locatie verzorgt:

Locatie	Uitvoering
De Sonneruyter	Voornamelijk in eigen beheer en een gedeelte ISS
De Strijp	ISS
Het Anker	Eigen beheer
Hoge Veld	ISS
Leilinde	ISS
Nieuw Berkendael	ISS
Prinsenhof	Eigen beheer
Rustoord	Voornamelijk in eigen beheer en een gedeelte ISS
Sammersbrug	Eigen beheer
Schoorwijk	Eigen beheer
Transvaal	Asito
Waterhof	ISS
Zuiderpark	Asito

§3.2 Invulling van schoonmaak door de externe partijen

Op de locaties waar de uitvoer van schoonmaak ligt bij ISS is een raamovereenkomst afgesloten op 1 september 2005. Deze overeenkomst is gesloten voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van zes kalendermaanden.

Op de twee locaties waar de schoonmaak wordt uitgevoerd door Asito, is er op 1 oktober 2004 een overeenkomst voor onbepaalde tijd afgesloten met een opzegtermijn van drie maanden.

Binnen de schoonmaakbranche wordt gewerkt met twee soorten contracten, te weten het inspanningscontract en het resultaatgerichte contract. Deze twee contractvormen worden hieronder verder uitgelicht.

Het inspanningscontract

Het inspanningscontract wordt ook wel het urencontract genoemd. Bij deze contractvorm wordt er afgesproken wanneer er wat schoongemaakt dient te worden.

Er wordt dus gewerkt met vastgestelde frequenties en werkprogramma's. De medewerkers van het betreffende schoonmaakbedrijf dienen dan ook te werken volgens deze afspraken en kunnen verder geen eigen invulling geven aan de werkzaamheden.

Het resultaatgerichte contract

Het resultaatgerichte contract wordt ook wel het prestatiecontract genoemd. Bij deze contractvorm wordt er een schoonmaakkniveau afgesproken.

Er worden dus geen afspraken gemaakt met betrekking tot de frequentie van schoonmaakt. Deze contractvorm is erg flexibel en biedt de medewerkers van het schoonmaakbedrijf de ruimte om invulling te geven aan de werkzaamheden. Zo kan er worden ingespeeld op de behoefte van schoonmaak.

Uiteraard is het hier van groot belang dat de uitvoerende medewerkers worden getraind om zelf te bepalen wat schoongemaakt moet worden en wat kan worden overgeslagen.

Op zowel de locaties waar ISS als Asito de schoonmaak verzorgt, wordt gewerkt met het inspanningscontract en is er dus afgesproken wanneer er wat schoongemaakt dient te worden.

§3.3 Invulling van schoonmaak door de eigen dienst

Op de locaties waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd, wordt ook taakgericht gewerkt; als in het inspanningscontract. Dit met uitzondering van de locatie Sammersbrug.

De Sonneruyter, het Anker, Prinsenhof, Rustoord en Schoorwijck werken allen met vaste frequenties en werkprogramma's. Aan deze frequenties en werkprogramma's is overigens wel eigen invulling gegeven, in onderstaande tabel wordt dit weergegeven:

<u>Locatie</u>	<u>Frequentie van schoonmaak</u>	<u>Wat wordt schoongemaakt?</u>
De Sonneruyter	1 keer per week, m.u.v. algemeen sanitair	Alle inventaris m.u.v. prullaria
Het Anker	2 keer per week, m.u.v. algemeen sanitair	Alle inventaris
Prinsenhof	5 keer per week	Alleen inventaris geplaatst door WZH
Rustoord	2 keer per week m.u.v. algemeen sanitair	Alle inventaris m.u.v. prullaria
Schoorwijck	1 keer per week m.u.v. algemeen sanitair	Alle inventaris m.u.v. prullaria

De locatie Sammersbrug is in 2011 overgaan van uitbesteding naar eigen beheer. Vanwege het komen te vervallen van de functie van huiskamermedewerker en voedingsassistent is besloten afscheid te nemen van ABC (de externe partij) en de schoonmaak uit te laten voeren door de voormalige huiskamer- en voedingsassistenten.

Hier wordt, in tegenstelling tot de overige vijf locaties, resultaatgericht gewerkt. Er wordt op Sammersbrug dan ook niet gewerkt met een werkprogramma. De schoonmaakmedewerker maakt schoon wat vuil en/of gebruikt is en laat schoon wat al schoon is. Dagelijks komt de schoonmaakmedewerker op een vaste afdeling en kijkt gericht naar datgene wat vervuild is, alle overige ruimten en/of elementen die niet vuil en/of gebruikt zijn worden overgeslagen. Verwacht wordt dat de schoonmaak kwaliteit iedere dag hetzelfde niveau behaalt.

Buiten het feit dat de invulling aan de schoonmaak op het gebied van frequenties en werkprogramma's zeer varieert per locatie, zijn er nog drie aspecten waar nog geen beleid voor is geformuleerd, te weten:

- Normen
Op dit moment worden er geen normen gehanteerd waar de schoonmaak aan moet voldoen. Aangezien schoonmaak erg subjectief is, is het zonder vastgestelde normen bijna niet mogelijk om een uitspraak te doen over de schoonmaak kwaliteit. Wat de één wellicht als schoon ervaart, beleeft de ander als een matige kwaliteit.
- Controlesystematiek
De geleverde schoonmaak kwaliteit wordt op dit moment niet gemeten. Er worden geen DKS (Dagelijks Controle Systeem) of VSR (Vereniging Schoonmaak Research) controles gelopen (deze termen worden in §4.5 verder belicht) en is het dus niet mogelijk om de schoonmaak kwaliteit enigszins te borgen.
- Normtijden
Normtijden geven aan hoeveel tijd er per ruimtesoort (cliëntkamer, kantoor, gang etc.) per beurt beschikbaar is voor de schoonmaak, afhankelijk van de frequenties.
Op de locaties waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd is er voor een appartement van 30 m² twintig minuten beschikbaar (bij een frequentie van één keer per week), terwijl er voor hetzelfde appartement op een andere locatie dertig minuten beschikbaar is voor schoonmaakwerkzaamheden.

§3.4 Verantwoordelijke en communicatielijnen

Zoals in hoofdstuk één al is weergegeven is de facilitair teamleider op locatie verantwoordelijk voor de facilitaire operationele gang van zaken. Hiërarchisch gezien staat onder de facilitair teamleider de eerste medewerker huishoudelijk dienst (daar waar de schoonmaak in eigen beheer is). Zij stuurt het team van schoonmaakmedewerkers direct aan en is tevens het directe aanspreekpunt op het gebied van schoonmaak voor de locatie.

Op de locaties waar de schoonmaak verzorgd wordt door een externe partij is uiteraard ook de facilitair teamleider weer verantwoordelijk voor de schoonmaak op zijn locatie.

De schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd door het schoonmaakpersoneel van de externe partij en zij worden aangestuurd de voorvrouw (wat in geval van eigen beheer de eerste medewerker huishoudelijke dienst is). Daarnaast zijn er een projectleider en een rayonmanager aangesteld die de zorg dragen voor het nakomen van de gemaakte contractafspraken.

§3.5 Consequenties

In voorgaande paragrafen is weergegeven wat de oorzaak is van het ontbreken van de standaardisatie op het gebied van de schoonmaak. De ontbrekende standaardisatie, het feit dat de uitvoering van de schoonmaak over meerdere partijen is verdeeld en het ontbreken van normen, normtijden en enige vorm van controlesystematiek brengt een aantal consequenties met zich mee, te weten:

- Geen eenduidigheid in beleid en aansturing
- Ontbreken van schoonmaaknormen waar alle locaties aan moeten voldoen
- Verschil in kwaliteitsniveau van de schoonmaak per locatie

Deze consequenties zorgen er tezamen voor dat de gehele organisatie van de schoonmaak van WZH te wensen overlaat. Buiten het feit dat de facilitaire organisatie heeft geconstateerd dat de schoonmaak onder de maat presteert is dit ook naar voren gekomen uit een aantal resultaten van de CQ-index; resultaten van 2011.

Eén keer in de twee jaar wordt een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd per locatie door de cliëntenraadpleging, met behulp van de CQ-index. De CQ-index is een gestandaardiseerde systematiek voor meten, analyseren en rapporteren van klantervaringen in de zorg. De systematiek is ontwikkeld door het NIVEL, in samenwerking met de afdeling Sociale Geneeskunde van het Academisch Medisch Centrum Universiteit van Amsterdam (AMC). Opdrachtgevers waren Agis, de Stichting Miletus (een samenwerkingsverband van verzekeraars) en Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie (ZonMw).⁸

In de CQ-index komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Lichamelijk welbevinden en lichamelijke verzorging
2. Woon- en leefsituatie
3. Participatie
4. Mentaal welbevinden
5. Kwaliteit van de zorgverleners
6. Kwaliteit van de zorgorganisatie
7. Zorginhoudelijke kwaliteit en veiligheid

Onder het onderwerp “woon- en leefsituatie” valt de schoonmaak en worden de volgende deelonderwerpen getoetst:

- 2.1 Ervaring met schoonmaken
- 2.2 Ervaring met sfeer
- 2.3 Ervaring met privacy en woonruimte
- 2.4 Ervaring met veiligheid in de woon- en leefomgeving

⁸ WoonZorgcentra Haaglanden: Eindrapportage CQ index 2007/2008

Alle klantervaringen tezamen vormen per locatie onderstaande cijfers op, die een uitspraak vormen over de beleving van de schoonmaak.

Locatie	Score CQ-index, deelonderwerp 2.1
De Sonneruyter	7,6
De Strijp	7,0
Het Anker	7,0
Hoge Veld	6,0
Leilinde	5,2
Nieuw Berkendael	6,4
Prinsenhof	6,1
Rustoord	6,8
Sammersbrug	2,9
Schoorwijck	8,0
Transvaal	7,8
Waterhof	5,9
Zuiderpark	7,1
Gemiddelde	6,4

Gemiddeld scoort de schoonmaak een 6,4. Ondanks het feit dat dit gemiddelde nog voldoende is, wil WZH dit cijfer flink omhoog brengen en dus dient er een professionalisatie op het gebied van de schoonmaak plaats te vinden. Naast de consequenties die eerder in deze paragraaf ter sprake zijn gekomen zijn er nog een tweetal omgevingsfactoren die in relatie staan met de gewenste professionalisatie op het gebied van de schoonmaak, te weten:

- De opkomst van kleinschalig wonen (trend)
- De invoering van de zorgzwaartebekostiging (trend)

In §4.3 wordt verder ingegaan op deze trends.

Bovengenoemd probleem vraagt om een eenduidig beleid voor de schoonmaak. Dit beleid zal op centraal niveau ontwikkeld worden en wordt vervolgens gedecentraliseerd naar de locaties.

§3.6 Samenvatting aangaande de bevindingen van de huidige situatie

Wanneer we het ontbrekende schoonmaakbeleid in relatie stellen tot de beleving van schoonmaak op de werkvloer, kan er een bruggetje worden geslagen naar de meeste effectieve manier van de invulling aan dit beleid.

Om beleid te maken is het belang na te gaan hoe de locaties (schoonmaakgericht) denken over een optimale schoonmaakorganisatie. Hiervoor zijn drie medewerkers van WZH geïnterviewd, te weten:

- Eerste medewerker huishoudelijke dienst (bijlage 2).
- Facilitair teamleider van een locatie waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd (bijlage 3).
- Facilitair teamleider van een locatie waar de schoonmaak uitbesteed is (bijlage 4).

In grote lijnen is de opbouw van het interview als volgt:

- Hoe wordt de schoonmaak (in eigen beheer of extern) op dit moment ervaren?
- Waar loop je tegen aan?
- Wat zijn belangrijke punten voor het nieuw te formuleren schoonmaakbeleid?

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van het betreffende interview per medewerker.

Eerste medewerker huishoudelijke dienst

Rode draad uit het interview is dat de schoonmaakdruk wordt ervaren als te hoog. In een te korte tijd wordt verwacht dat een gehele etage wordt schoongemaakt, waardoor er veelal met de franse slag gewerkt wordt en de locatie niet schoon is. Tevens komt veelal terug dat de samenwerking met de zorg te wensen overlaat. Sterker nog; er is bijna geen sprake van samenwerking tussen de zorg en de schoonmaakdienst.

De zorg heeft, in de beleving van de eerste medewerker huishoudelijke dienst, totaal geen aandacht aan de schoonmaak en laat "alles liggen voor de schoonmaakdienst".

Facilitair teamleider (eigen beheer)

Ook de facilitair teamleider geeft aan dat de werkdruk over het algemeen aan de hoge kant ligt. Daarnaast wordt op deze locatie ook nog op de traditionele methode (met een emmertje en sop) schoongemaakt wat een grote fysieke belasting met zich mee brengt.

Voorkeur wordt wel duidelijk gegeven aan schoonmaak uitgevoerd in eigen beheer, omdat de binding met de organisatie en de cliëntgerichtheid groter is dan wanneer de schoonmaak wordt uitgevoerd door een externe partij.

Ook wordt in dit interview aangegeven dat de samenwerking tussen de zorg en de schoonmaakdienst minimaal is. Ondanks er gewerkt wordt voor één organisatie is iedereen bezig op zijn eigen eilandje.

Facilitair teamleider (uitbesteed)

De facilitair teamleider geeft aan weinig omkijken te hebben naar de schoonmaak. Operationeel worden alle zaken geregeld door de voorvrouw en haar team van schoonmaakmedewerkers.

Wel valt het op dat wanneer een medewerker verzuimt dit over het algemeen niet wordt opgelost door vervanging in te zetten. Bepaalde ruimten met een lagere prioriteit worden overgeslagen om ook de taak van de betreffende verzuimende medewerker mee te nemen.

De contactmomenten tussen de facilitair teamleider en de staf van de externe partij zijn sporadisch. Sprake van een intensieve samenwerking is er dan ook niet.

In principe is men redelijke tevreden over de kwaliteit van schoonmaak, maar wordt de minder cliëntgerichte manier van werken ervaren als een hekelblok.

§3.7 Financiën van de huidige situatie

De financiële gevolgen van het ontbreken van enig beleid op het gebied van schoonmaak zijn weergegeven in onderstaande tabel. In de tabel wordt onderscheid gemaakt in het aantal m2 van de betreffende locatie, de totale kosten voor de schoonmaak per jaar (externe partij en eigen beheer) en tot slot worden de kosten voor schoonmaak per m2 weergegeven:

Locatie	Uitvoering	Aantal m2	Kosten schoonmaak per jaar	Kosten schoonmaak per m2
De Sonneruyter	Eigen beheer	12.951	€ 288.374,50	€ 22,27
De Sonneruyter	ISS	4.258	€ 4.477,96	€ 11,62
De Strijp	ISS	9.651	€ 162.426,33	€ 16,83
Het Anker	Eigen beheer	7.154	€ 183.929,34	€ 25,71
Hoge Veld	ISS	7.066	€ 175.872,74	€ 24,89
Leilinde	ISS	7.219	€ 155.569,45	€ 21,55
Nieuw Berkendael	ISS	6.184	€ 203.262,73	€ 32,86
Prinsenhof	Eigen beheer	15.340	€ 361.410,04	€ 23,56
Rustoord	Eigen beheer	7.066	€ 149.304,58	€ 21,13
Rustoord	ISS	284	€ 6.056,58	€ 21,32
Sammersbrug	Eigen beheer	12.934	€ 392.215,46	€ 30,32
Schoorwijk	Eigen beheer	5.712	€ 128.462,88	€ 22,49
Transvaal	Asito	5.626	€ 94.413,77	€ 16,78
Waterhof	ISS	6.983	€ 124.301,82	€ 17,80
Zuiderpark	Asito	5.539	€ 82.929,53	€ 14,97
Totaal			€ 2.513.007,71	

Wanneer we per externe partij en eigen beheer gaan kijken komen we tot het volgende:

- Eigen beheer

De kosten voor schoonmaak per m2 liggen tussen de € 21,32 en 30,32. Zo zien we dat op de locatie Sammersbrug de kosten vrij hoog liggen (€ 30,32 per m2). Dit is onder andere te wijten aan het hogere ziekteverzuim. Hieronder het verzuimpercentage voor schoonmaak per locatie;

- De Sonneruyter 4,16 %
- Het Anker 4,25 %
- Prinsenhof 4,80 %
- Rustoord 2,18 %

- Sammersbrug 14,85 %
- Schoorwijk 0,25 %

Het hoge percentage ziekteverzuim op de locatie Sammersbrug is volgens de facilitair teamleider van de betreffende locatie te wijten aan de slecht gestelde selectiecriteria van de toenmalige huiskamermedewerkers en voedingsassistenten. Veel van deze medewerkers waren al wegens fysieke klachten terug geplaatst vanuit de zorg naar een lichtere functie (als die van huiskamermedewerker en voedingsassistent). Nu zijn ze geplaatst in de schoonmaak, wat fysiek gezien een relatief zware belasting met zich mee brengt. Klachten als pijn in de rug, artrose en versleten gewrichten spelen nu weer op, wat leidt tot een hoog ziekteverzuim.

Naast het ziekteverzuim (gemiddeld 5% voor schoonmaak) zijn de verschillen in kosten per m2 ook te wijten aan de onjuist gecalculeerde uren. Het feit dat er voor dezelfde ruimtesoorten met een gelijk aantal m2 een verschillend aantal minuten beschikbaar is, resulteert in variërende kosten.

- ISS

De kosten voor schoonmaak per m2 liggen tussen de € 11,62 en € 32,86.

Uitschieter is de locatie Nieuw Berkendael, met een m2 prijs voor schoonmaak van € 32,86

Deze hoge kosten komen voort uit de overname van medewerkers in dienst van WZH door ISS. Doordat schoonmaakmedewerkers van WZH vallen onder de zorg CAO en medewerkers van ISS vallen onder de schoonmaak CAO krijgen we te maken met verschillende salarisschalen. Aangezien de medewerkers in dienst van WZH hoger zijn ingeschaald dan medewerkers van het schoonmaakbedrijf, dient WZH zogenoemde suppletiekosten (overnamekosten) te betalen gedurende 5 jaar.

De overige verschillen in kosten per m2 zitten voornamelijk in de frequenties van schoonmaken, de vloerafwerking en de functie van een betreffende ruimten. Zo wordt er op de locaties Hoge Veld en Leilinde met een frequentie van vijf keer per week schoongemaakt, terwijl op de Strijp en Waterhof drie keer per week wordt schoongemaakt. De kosten per m2 van de Sonneruyter liggen weer vrij laag aangezien het hier gaat om algemene ruimten die met een vrij lage frequentie worden schoongemaakt.

- Asito

De kosten voor schoonmaak per m2 liggen voor Asito vrij dicht bij elkaar. In verhouding tot de eigen dienst en ISS is er ook geen sprake van een uitschieter.

Om een goed beeld te krijgen wat er per externe partij en eigen beheer per m2 aan schoonmaakkosten wordt besteed, zijn hieronder de gemiddelde kosten per externe partij en eigen beheer weergegeven:

Uitvoering →	Eigen beheer	ISS	Asito
Gemiddelde kosten per m2 →	€ 24,28	€ 20,98	€ 15,88

Wanneer we puur en alleen kijken naar de kosten gerekend voor schoonmaak per m2, lijkt het dat de meest lage kosten horen bij de leverancier Asito.

Uiteraard blijft het een lastig vergelijk doordat de twee externe schoonmaakpartijen werken met strakke calculaties (urenberekeningen), terwijl dit voor de locaties waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd niet van toepassing is.

Daarnaast wordt er ook gewerkt met verschillende frequenties en wordt er op de locaties waar Asito werkzaam is, gewerkt met een schoonmaakfrequentie van één keer per week. Op Transvaal en Zuiderpark zijn tot op heden de schoonmaakcontracten vrij uitgeknepen (de locaties waar ISS werkzaam is zijn al enigszins onder de loep genomen en zijn frequenties hier en daar geplust).

Het geeft dan ook geen representatief beeld om aan de hand van bovenstaande cijfers een uitspraak te doen over de meest voordelige leverancier (prijstechnisch). Wel kunnen we de tarieven waarmee gerekend wordt naast elkaar leggen. Hieronder wordt weergegeven wat het totale uurtarief is van een schoonmaakmedewerker van WZH:

Berekening uurtarief schoonmaakmedewerkers WZH			
FWG 15, gemiddelde			€ 10,45
Sociale lasten	41,00%	→	€ 5,04
Materialen middelen	4,00%	→	€ 0,49
Inproductiviteit			
* opleiding	1,40%	→	€ 0,17
* verlof	13,60%	→	€ 1,67
* verzuim	5,00%	→	€ 0,61
Totaal uurtarief			€ 18,43

In deze tabel is gerekend met het gemiddelde starttarief van FWG 15 (waarin schoonmaakmedewerkers geschaald worden).

Daarnaast worden nieuwe medewerkers zonder enige ervaring ingeschaald op FWG 15, trede 1 wat resulteert in een totaal uurtarief van € 16,58.

Voor medewerkers die aan het maximale uurtarief van WZH zitten komt het totale uurtarief neer op € 20,28.

Om een vergelijk te maken van de uurtarieven waarmee gerekend wordt door de externe partijen worden deze tarieven hieronder weergegeven:

- Uurtarief ISS € 18,30
- Uurtarief Asito € 17,95
- Uurtarief WZH (gemiddeld) € 18,43

4 Schoonmaak en zorg gerelateerde theorie

In dit hoofdstuk worden alle onderwerpen die de rode draad vormen van de afstudeeropdracht theoretisch onderbouwd. Zo worden voor- en nadelen van inbesteden en uitbesteden benoemd, worden diverse trends op het gebied van de zorg als van de schoonmaak uitgelicht en wordt er een stuk gewijd aan de inhoud van de schoonmaak kwaliteit.

§4.1 Schoonmaken

Het onderwerp van deze afstudeeropdracht omvat de schoonmaak, het is dus van belang een eenduidige definitie van dit begrip te hebben die gehanteerd wordt tijdens deze paper.

Schoonmaak is het eenmalig of periodiek reinigen, het ontdoen van iedere vorm van vuil of vervuiling. Dit kan betrekking hebben op schoonmaak in huis of in een openbare of industriële omgeving.

Doel van schoonmaken is het zodanig organiseren van de schoonmaakactiviteiten dat het vereiste kwaliteitsniveau wordt behaald en waarbij het beoogde rendement en de continuïteit van het geheel zijn gewaarborgd.⁹

§4.2 Schoonmaak in eigen beheer of uitbesteden

Om een keuze te maken tussen de variant waarbij de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd of deze onder te brengen bij een externe partij is het van belang allereerst de voor- en nadelen op te sommen die betrekking hebben op deze varianten:

Voordelen schoonmaak in eigen beheer	Voordelen schoonmaak uitbesteden
Grotere betrokkenheid bij de organisatie	Continuïteit
Cliëntgerichtheid is groot	Expertise
Innovaties zijn makkelijker te implementeren	Lagere kosten
Communicatielijijn is veelal korter en strakker	Schoonmaak is core business
Geen BTW-tarief	Meer flexibiliteit

Nadelen schoonmaak in eigen beheer	Nadelen schoonmaak uitbesteden
Verzuimbeleid	Minder greep op de kosten
Investeringen	Afhankelijkheid van leverancier
Verantwoordelijkheid	"Kijkje in eigen keuken"
Verlies van kennis	Minder greep op de kosten
	Privacy verlies
	Contractmanagement noodzakelijk

⁹ Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, 1994, blz. 62

§4.3 Trends in de zorg

Kleinschalig wonen:

Kleinschalig wonen houdt in dat cliënten in kleine groepen van maximaal acht mensen een zo gewoon mogelijk huishouden voeren. Met zoveel mogelijk dezelfde medewerkers op een kleinschalige woongroep wordt de begeleiding en zorg geboden die nodig is, dit alles in een normale en vooral huiselijke sfeer.

In relatie tot de schoonmaak kan de volgende vertaling gemaakt worden:

“Schoonmaken is een onderdeel van het dagelijkse leven. Het zou dus het meest genormaliseerd zijn om deze huishoudelijke taken gewoon door familie en medewerkers zelf te laten verzorgen en het schoonmaakbedrijf niet meer in te schakelen.

De aanwezigheid van meer zichtbare medewerkers en de betrokkenheid van familie zal van positieve invloed zijn op de veiligheid en geborgenheid die bewoners en familie ervaren. In de praktijksituatie leidt dit immers tot; vaste bekende gezichten, betrokkenheid, cliëntgerichtheid en een toename aan toezicht¹⁰”.

Zorgzwaartebekostiging:

De zorg die een cliënt nodig heeft, wordt uitgedrukt in een zorgzwaartepakket (ZZP). Om inzicht te geven in de indeling van de ZZP's zijn deze hieronder opgesomd:

- ZZP 1: Beschut wonen met enige begeleiding
- ZZP 2: Beschut wonen met enige begeleiding en verzorging
- ZZP 3: Beschut wonen met begeleiding en intensieve verzorging
- ZZP 4: Beschut wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide verzorging
- ZZP 5: Beschermd wonen met intensieve dementiezorg
- ZZP 6: Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging
- ZZP 7: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op begeleiding
- ZZP 8: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen met de nadruk op verzorging/verpleging
- ZZP 9: Verblijf met herstelgerichte verpleging en verzorging
- ZZP 10: Beschermd verblijf met intensieve terminale zorg

Het zorgzwaartepakket bepaalt ook hoeveel geld een instelling krijgt voor een cliënt. Deze manier van financieren heet de zorgzwaartebekostiging. Binnen deze zorgzwaartebekostiging wordt per “zorgonderdeel” aangegeven hoeveel budget hiervoor beschikbaar is, zo ook voor de schoonmaak.

Een zorgzwaartepakket is opgebouwd uit vier componenten:

- Woonzorg
- Dagbesteding
- Behandeling
- Verblijf

¹⁰ Huishoudelijke verzorging op kleinschalig wonen voor mensen met dementie binnen WZH augustus 2010

Onderstaande tabel geeft weer hoe de tarieven zijn opgebouwd, gerekend per ZZP per dag¹¹:

	Woonzorg	Dagbesteding	Behandeling	Verblijf
ZZP 1	€ 24,02	€ 0,32	€ 4,38	€ 29,38
ZZP 2	€ 36,97	€ 2,91	€ 4,38	€ 29,38
ZZP 3	€ 51,91	€ 1,14	€ 23,02	€ 29,38
ZZP 4	€ 57,17	€ 7,98	€ 23,02	€ 29,38
ZZP 5	€ 94,71	€ 6,53	€ 24,24	€ 29,38
ZZP 6	€ 99,36	€ 1,93	€ 24,24	€ 29,38
ZZP 7	€ 115,76	€ 9,24	€ 30,76	€ 29,38
ZZP 8	€ 145,44	€ 5,67	€ 30,76	€ 29,38
ZZP 9	€ 95,17	€ 2,52	€ 56,92	€ 29,38
ZZP 10	€ 163,45	€ 4,83	€ 30,77	€ 29,38

De verblijfscomponent omvat onder andere de huishoudelijke verzorging, keukenpersoneel, facilitaire dienst, dagelijkse welzijnsactiviteiten, voeding- en hotelmatige kosten en onderhoud. Het totale budget dat hiervoor beschikbaar is, is gesteld op € 29,38. Dit bedrag is ongeacht de hoogte van de ZZP.

De hoogte van het budget van de schoonmaak is dus niet afhankelijk van de hoogte van de ZZP. Op andere onderdelen dan het verblijfscomponent wordt er wel onderscheid per ZZP gemaakt. Zo is er voor een cliënt met een ZZP 7 meer budget beschikbaar voor het woonzorgcomponent dan een cliënt met een ZZP 3.

Tot slot geeft onderstaande tabel weer hoe de verblijfscomponent is opgebouwd:

Starttarief per dag	€ 7,20
Voedingskosten (per dag)	€ 10,31
Hotelmatige kosten (per dag)	€ 11,87
- verblijfsgebonden salariskosten	€ 3,44
- personele kosten huishoudelijke verzorging	€ 4,03
- materiële hotelmatige kosten	€ 4,40
Totaal tarief per dag	€ 29,38

§4.4 Trends in de schoonmaakbranche

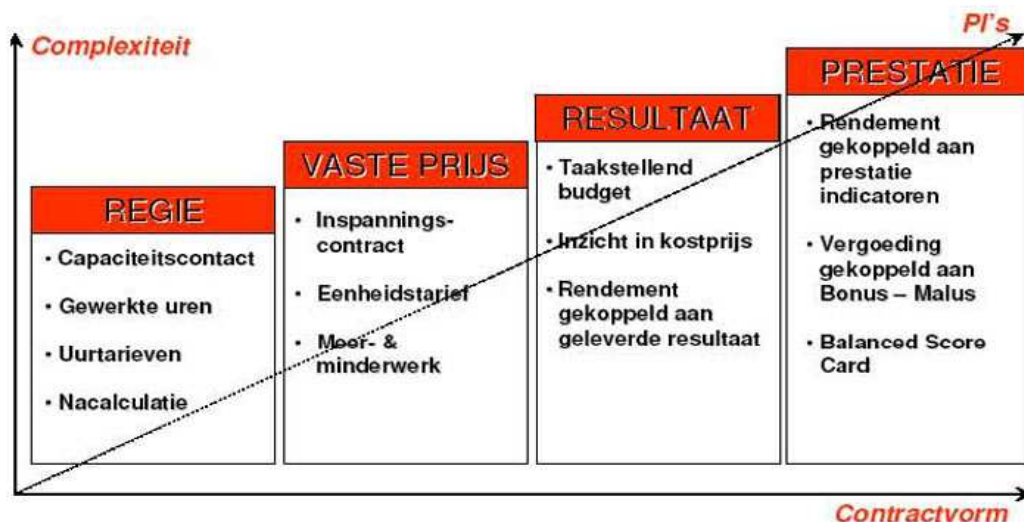
Een belangrijke trend in de schoonmaakbranche is de aandacht voor kwaliteitsbeheersing en veiligheid. Ook een milieubewust beleid wint aan populariteit in de branche. Hierbij gaat het om uiteenlopende thema's waaronder arbeidsomstandighedenbeleid, gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en energiebesparing.

¹¹ http://www.zzpindpraktijk.nl/download/FAQ_workshops.pdf

Tevens neemt de branchevervaging toe. Steeds vaker worden ook taken als gebouwbeheer, catering en beveiliging aangeboden. Hierdoor zien we dat veel middelgrote en de meeste grote bedrijven zijn omgevormd tot integrated serviceproviders, die meerdere facilitaire diensten uit eigen beheer aanbieden. De kleine bedrijven, welke veelal regionaal actief zijn blijven vaak singleservice providers met veelal een specialistische focus.¹²

Ook vinden we trends in de schoonmaakbranche terug in de vorm van:

- De krimpende markt
Door verzadiging, leegstand en kostenreductie zal ook de schoonmaakbranche mee moeten bewegen met de krimpende markt. De schoonmaakbudgetten zijn de laatste jaren onder druk gezet. Dit leidt tot een daling van de schoonmaakfrequentie en een vergroting van de prestatiedruk.
- Dagschoonmaak
Om meer zichtbaar te zijn in de schoonmaakbranche zien we een verschuiving van de schoonmaak die in eerste instantie voor of na kantoortijden werd uitgevoerd naar schoonmaak tijdens kantoortijden. De beleving van de klant is over het algemeen een stuk positiever wanneer de uitvoering van de schoonmaak zichtbaar is.
- Contracten¹³
Ook bij de contractvormen zien we dat er steeds meer outputgericht wordt gewerkt, de focus ligt niet meer zozeer op de in te zetten uren maar op de geleverde kwaliteit.
In onderstaand diagram wordt de verhouding weergegeven tussen de complexiteit en de PI's (prestatie indicatoren) per contractvorm:



¹² <http://www.zakenpodium.nl/branche-ontwikkelingen-schoonmaakdiensten>

¹³ Services Management, 2e druk. Bart van Looy, Paul Gemmel en Roland van Dierdonck, 2003, blz.115

- Belevingskwaliteit ¹⁴

Naast het meten van de technische kwaliteit wordt de aandacht ook steeds meer gevestigd op de beleving onder de gebruikers van de locatie. Zo wordt er gewerkt met bepaalde geuren die de illusie wekken dat de schoonmaakmedewerkers net de betreffende ruimte heeft schoongemaakt, maar werkt men ook steeds vaker met aftekenlijsten die aantonen dat er is schoongemaakt.

Naast deze instrumenten wordt de beleving van de gebruiker op het gebied van de schoonmaak ook steeds vaker gemeten aan de hand van klanttevredenheidsonderzoeken.

Naast bovenstaande zijn de trends in de schoonmaakbranche ook te vinden in materialen. Zo wordt er door de toenemende behoefte aan lichtere, beter hanteerbare en beter bedienbare apparaten gewerkt aan de doorontwikkeling van deze soort apparaten.

Daarnaast wordt er ook steeds vaker gewerkt met de microvezelmethode die in de plaats is gekomen van de traditionele sopmethode.

Een microvezel is een kunststof vezel samengesteld uit polyester en nylon. Door de vezels te splitsen ontstaat een gigantisch stelsel van holle buisjes. Wanneer het product vochtig is worden stof en vuil door deze holle buisjes naar binnen gezogen en vastgehouden. Water is hierbij slechts het transportmiddel.



Een microvezelsysteem is een totaalconcept van schoonmaken, waarbij alle aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen zo veel mogelijk worden toegepast. Door het gebruik van microvezelproducten, stoom en andere materialen wordt het gebruik van chemie overbodig en kan ergonomischer en kostenverlagend worden gewerkt.

De voordelen van de microvezelmethode:

- Lagere, beheersbare kosten.
- Betere kwaliteit van schoonmaken.
- Ergonomisch gezien beter; dit kan leiden tot minder ziekteverzuim wat weer leidt tot minder verstoringen en een constante kwaliteit.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, minder gebruik van chemie en water is goed voor mens (in dit geval cliënten en medewerkers) en milieu.

§4.5 Kwaliteit

Om de geleverde schoonmaak te controleren en de kwaliteit te borgen is het van belang een controlesystematiek te hebben. Deze systematiek is er in een variant waar de interne organisatie (facilitair) zelf mee kan werken en in een variant waarbij een externe, daartoe gecertificeerde, organisatie de controles uitvoert.

¹⁴ Facility Management, 2e druk. George W.A. Maas en Jan W. Pleunis, 2006, blz 73

Dagelijks Controle Systeem (DKS)

DKS staat voor Dagelijks Controle Systeem. Het is een kwaliteitsmeetsysteem dat per taak/afdeling aangeeft of de schoonmaak kwalitatief gezien voldoende of onvoldoende is.

Het DKS formulier heeft een voorzijde en een achterzijde (zie bijlage 5), welke beide op dezelfde manier worden ingevuld. De voorzijde geeft het interieurgedeelte weer en de achterzijde het sanitaire gedeelte.

In tabelvorm staan op de verticale as alle elementen, welke terug te vinden zijn binnen de cliëntkamers, huiskamers, verkeersruimten (gangen en hallen) en kantoorruimten. Op de horizontale as zijn hokjes weergegeven waarin de ruimtenummers kunnen worden ingevuld. Dit geldt ook voor de sanitaire kant, alleen worden andere elementen benoemd.

Daaronder zijn de letters M, V en P vermeld, welke op de volgende pagina worden omschreven.

Het DKS-formulier gaat uit van drie type fouten, namelijk:

- M = Methode fouten
- V = Vuil fouten
- P = Periodieke fouten

Methode fouten beslaan de fouten die men maakt op de wijze waarop men werkt. Op de meeste locaties zal de microvezelmethode gehanteerd worden en wanneer deze methode in combinatie met veel water wordt gebruikt zullen er strepen ontstaan op schoongemaakte oppervlakken. Deze strepen vallen onder methode fouten.

Waar nog op de ouderwetse manier wordt schoon gemaakt ziet men vaak dat er teveel schoonmaakmiddel wordt gebruikt. Een voorbeeld hiervan is een waas die over de vloer te zien zou kunnen zijn. Deze is het gevolg van een te hoge dosering aan vloerreiniger. Ook dit valt onder de methode fout.

Vuil fouten beslaan de fouten die men maakt door vaak bepaalde elementen “te vergeten”, of ontstaan waar niet secuur genoeg wordt gewerkt. Stof, vingertasten en aanslag zijn hier voorbeelden van.

Periodieke fouten beslaan de fouten die men maakt op de elementen die met een lage frequentie worden schoon gemaakt. Een voorbeeld hiervan is stof op de bovenzijde van een hoge kast of kalkaanslag in een toiletput.

De vuilfouten en periodieke fouten zijn in de praktijk, over het algemeen, op dezelfde wijze terug te vinden. Het verschil ligt in de frequentie van schoonmaken.

Vereniging Schoonmaak Research - Kwaliteits Meet Systeem (VSR - KMS) ¹⁵

Het VSR-kwaliteitsmeetsysteem is vastgelegd in een nen-norm voor de beoordeling van schoonmaakonderhoud. VSR metingen zijn uniform en algemeen aanvaardbaar, uitgevoerd door een gekwalificeerd VSR inspecteur.

Een VSR-KMS begint altijd met een eenmalige inventarisatie van het pand. Dit is de basis om de VSR meting te kunnen uitvoeren. Na de inventarisatie kunnen de ruimtes

¹⁵ <http://www.vsr-org.nl/>

opgenomen worden in de periodieke controle. De controle vindt steekproefsgewijs plaats, bij voorkeur zo snel mogelijk nadat de schoonmaak heeft plaats gevonden. Zo ontstaat een goed beeld van de schoonmaakkwaliteit.

Een VSR-KMS meting heeft dezelfde insteek als de DKS systematiek, alleen wordt de DKS veelal per taak gelopen en wordt de VSR-KMS meting over de gehele locatie gelopen, hierbij wordt er een steekproef genomen over alle verschillende ruimtesoorten.

Bij de controle wordt de inspecteur vaak vergezeld door de opdrachtgever en/of de leidinggevende van het schoonmaakbedrijf.

Het VSR-kwaliteitsmeetsysteem kan signalen geven naar zowel de direct leidinggevendenden als naar het management met betrekking tot bijvoorbeeld de schoonmaakmethodieken, schoonmaakfrequenties, materialen en te nemen maatregelen.

Na een meting kan het wenselijk zijn te besluiten een extra meting in te plannen. Bij een onvoldoende uitslag wordt meestal een hercontrole voor het betreffende onderdeel gepland.

De resultaten worden vastgelegd in een rapportage. Hierin komen de volgende onderdelen naar voren:

- Welke verstoringen zijn waargenomen.
- Hoe zijn de fouten ontstaan.
- Oplossingsgericht advies.
- Per onderdeel weergegeven in een grafiek.

§4.6 Beleving van kwaliteit

In paragraaf 4.5 wordt gesproken over een vorm van controlesystematiek die de technische schoonmaakkwaliteit meet aan de hand van vastgestelde normen waar de geleverde schoonmaak aan moet voldoen.

Op deze manier wordt de schoonmaak, die vrij subjectief is, een stuk objectiever. Naast deze meting van het technische gedeelte van de schoonmaak is het ook belangrijk aandacht te besteden aan de beleving van de geleverde schoonmaak.

Beleving:

Het verschil tussen de verwachtingen van de klant met betrekking tot de kwaliteit van dienstverlening en de werkelijk geleverde kwaliteit van de dienstverlening.

Beleving is vandaag de dag een belangrijk onderwerp. Wanneer een organisatie weet wat haar cliënten graag willen, hoe haar cliënten de huidige dienstverlening ervaren en wat haar cliënten graag verbeterd zien worden, zal de organisatie een hogere kwaliteit kunnen leveren qua dienstverlening ¹⁶.

¹⁶ <http://www.facilitycare.nl/index.php?PHPSESSID=rek9fi62cos58rlh8eoroqhus5&x479=3923&pageid=2>

Een schoon gebouw is een visitekaartje voor de organisatie. Voor medewerkers is een schone werkplek een belangrijk onderdeel van de arbeidsomstandigheden en ook bezoekers zien graag een fris schoongemaakt toilet. Toch komt de beleving van de schoonmaak niet altijd overeen met de technische kwaliteit van de schoonmaak. Het is daarom belangrijk te weten hoe dit verschil wordt veroorzaakt. Met een belevingsmeting weet men hoe de medewerkers, cliënten en bezoekers de kwaliteit van de schoonmaak in een gebouw ervaren. Enquêtes kunnen op eenvoudige wijze (digitaal) worden afgenomen. Met de uitkomsten van de enquête verkrijgt men een instrument om de dienstverlening te verbeteren.

Voorafgaand aan deze enquêtes is het voor de organisatie van belang kritisch te kijken naar de schoonmaakmedewerkers. Het is namelijk van groot belang dat schoonmaakmedewerkers 'gastvrij schoonmaken'.

Schoonmaakmedewerkers kunnen, door hun voorkomen of gedrag, een positief of negatief effect hebben op die beleving. Een vriendelijke "goedemorgen" bij binnenkomst, een verzorgd uiterlijk, een vriendelijk woordje bij afscheid en net even dat ene dode bloemetje uit de vaas plukken, doen wonderen in de belevingssfeer. Zelfs als zo'n vriendelijke medewerker de technische aspecten van de schoonmaak minder goed uitvoert, zal de cliënt de betreffende ruimte als veel schoner en prettiger ervaren ¹⁷.

¹⁷ <http://www.cleanconcepts.nl/tgs.html>

5 Mogelijke oplossingen

In dit hoofdstuk worden aan aantal mogelijke oplossingen genoemd die een invulling kunnen geven aan de professionalisatie en tevens herinrichting van de schoonmaak.

Elke mogelijke oplossing wordt beargumenteerd zodat een gewogen afweging gemaakt kan worden omtrent de keuze van de mogelijke oplossing die het best aansluit op de visie van WZH.

§5.1 Oplossingen

Na het onderzoeken van de huidige situatie van de inrichting van schoonmaak van WZH zijn er een aantal mogelijke oplossingen die een optie kunnen zijn om vorm te geven aan de professionalisatie en tevens de herinrichting van de schoonmaak.

Tijdens dit onderzoek is er gekomen tot een viertal mogelijke oplossingen, te weten:

- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die onderdeel zijn van de facilitaire organisatie.
- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die onderdeel zijn van het zorgteam.
- Schoonmaak volledig uitbesteden.
- Een combinatie maken van eigen beheer en een externe partij.

Naast bovenstaande vier mogelijke oplossingen van uitvoering van schoonmaak kan de oplossingen daarnaast ook gezocht worden in de handelingen die we de schoonmaakmedewerkers uit laten voeren:

- Schoonmaakmedewerkers voeren alleen schoonmaakwerkzaamheden uit.
- Schoonmaakmedewerkers voeren schoonmaakwerkzaamheden uit, maar voeren daarnaast ook zorgondersteunende taken uit (verrijking van het takenpakket).

In onderstaande paragrafen worden de oplossingen nader omschreven.

§5.2 Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer

Wanneer WZH ervoor kiest de schoonmaak geheel in eigen beheer uit te voeren dienen twee locaties de gedeelten die nu voor rekening zijn van ISS over te zetten naar medewerkers in eigen beheer. Daarnaast zullen er zeven locaties geheel over moeten naar medewerkers in eigen beheer (hier zijn nu ISS en Asito nog werkzaam).

De belangrijkste argumenten om de schoonmaak in eigen beheer uit te voeren zijn;

- *Mogelijkheid om personeel op andere werkzaamheden in te zetten*
Als organisatie bestaat de mogelijkheid om medewerkers van de schoonmaak in te zetten bij andere werkzaamheden (wanneer dit gewenst is).
- *Betrokkenheid*
Medewerkers in eigen dienst zijn meer betrokken zijn bij de organisatie, kennen de cliënten beter en weten hoe ze met cliënten om moeten gaan.

- *BTW*
Als de schoonmaak in eigen beheer is, betaal je geen BTW, wat een percentage van 19% of 6% inhoud bovenop de geleverde kosten.
- *Cultuur*
Bij WZH staan de kernwaarden “open, samen en geborgen” centraal. Ook aan deze kernwaarden zullen medewerkers in eigen beheer eerder gehoor geven dan medewerkers in dienst van het schoonmaakbedrijf.

Daarentegen zijn de belangrijkste argumenten om de schoonmaak niet in eigen beheer uit te voeren de volgende:

- *Kosten verhoging*
Wanneer we kijken naar het vergelijk tussen de uurtarieven in eigen beheer en bij de externe partijen (§2.5) blijkt dat het tarief in eigen beheer hoger ligt. Schoonmaak in eigen beheer brengt dus een kosten verhoging met zich mee (op de locaties waar de schoonmaak nu wordt uitbesteed)
- *Verzuim en verlof*
Als medewerkers ziek of met verlof zijn, moet WZH zelf vervanging regelen.
- *Opleidingen*
WZH is zelf verantwoordelijk voor het opleiden van het schoonmaakpersoneel.
- *Investerings*
Op de locaties waar de schoonmaak nu nog wordt verzorgd door een externe partij zal geïnvesteerd moeten worden in materialen en middelen.
- *Kwaliteit*
WZH is zelf verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit en de continuïteit van het schoonmaakproces.

Als WZH kiest voor oplossing één (volledig in eigen beheer), is het belangrijk dat de volgende randvoorwaarden worden gecreëerd:

1. Ontwikkelen van normen die een eenduidige uitspraak doen over kwaliteit.
2. Ontwikkelen van een controleformulier en met een hoge frequentie de uitgevoerde schoonmaakwerkzaamheden controleren, daarnaast ook een daartoe gecertificeerde organisatie de zogenoemde VSR-metingen uit laten voeren.
3. Juiste calculaties maken met vastgestelde normtijden geldend voor alle locaties.
4. Keuze maken in de frequentie van schoonmaken (resultaatgericht of taakgericht).
5. Investeren in de juiste schoonmaakmaterialen (microvezelmaterialen).

In §5.1 wordt ook nog onderscheid gemaakt in de vorm van aansturing. Enerzijds kunnen de schoonmaakmedewerkers vallen onder facilitair, anderzijds wordt als optie genoemd de schoonmaakmedewerkers onder te brengen bij de zorg.

Wanneer we de schoonmaakmedewerkers onder facilitair laten staan, blijft men werken op eilandjes (wat voornamelijk naar voren is gekomen tijdens de interviews). Zorg en schoonmaak werken wel op dezelfde afdeling, dicht naast elkaar, maar werken absoluut niet samen.

Om de afstand tussen de zorg en schoonmaak weg te nemen zou het een optie zijn om de schoonmaakmedewerkers onderdeel uit te laten maken van het zorgteam. Iedere afdeling heeft een eigen zorgteam, waaraan één of meerdere schoonmaakmedewerkers worden toegevoegd (afhankelijk van de grootte van de afdeling en het aantal cliënten). Een schoonmaakmedewerker gaat dus geheel op in het zorgteam wat inhoudt dat ze meedraaien tijdens operationele zorg overleggen en pauzeren met de zorgmedewerkers.

Er zou in deze situatie dus een verschuiving van taken plaatsvinden van facilitair naar zorg. Nu is een facilitair teamleider leidinggevend van het schoonmaakteam, terwijl in deze optie de aansturing komt te liggen bij de teamleider zorg.

§5.3 Schoonmaak volledig uitbesteden

Wanneer WZH ervoor kiest de schoonmaak geheel uit te besteden dienen twee locaties die nu in combinatie worden schoongemaakt over te gaan naar de externe partij en moeten er vier locaties geheel over naar een uitbesteden variant van schoonmaak.

De belangrijkste argumenten om de schoonmaak geheel uit te besteden zijn;

- *Kosten verlaging*
Wanneer gekeken wordt naar het vergelijk tussen de uurtarieven in eigen beheer en de externe partijen (§2.5) blijkt dat het tarief in eigen beheer hoger ligt. Wanneer de schoonmaak geheel wordt uitbesteed zullen de locaties waar de schoonmaak nu nog in eigen beheer wordt uitgevoerd een kostenbesparing voelen.
Daarnaast brengt de optie om de schoonmaak geheel uit te besteden ook een eventueel schaalvoordeel met zich mee (grootschalig inkopen van de dienst).
- *Kennis*
Schoonmaakbedrijven beschikken doorgaans over meer specialistische kennis op het gebied van schoonmaak.
- *Capaciteit*
Schoonmaakbedrijven beschikken veelal over meer capaciteit en kunnen bij uitval van personeel door bijvoorbeeld ziekte makkelijk voor vervanging zorgen. Daarnaast zijn zij flexibeler in het aanleveren van extra personeel op niet-reguliere tijden als daar behoefte aan is.
- *Kwaliteit*
De continuïteit en de kwaliteit van het proces worden door het schoonmaakbedrijf bewaakt en is dus geen directe zorg van WZH.

- *Verlichting facilitair teamleider*
Tijdbesparing bij de facilitair teamleider. De teamleider stuurt de medewerkers niet direct aan, maar heeft nu meer een regiefunctie.

Daarentegen zijn de belangrijkste argumenten om de schoonmaak niet uit te besteden de volgende:

- *Afhankelijkheid*
Toenemende afhankelijkheid van de leverancier
- *Vertrouwelijke informatie*
Kans op 'lekker' van vertrouwelijke informatie.
- *Communicatie*
Kans op communicatie- en organisatieproblemen bij het overdragen van werkzaamheden naar het schoonmaakbedrijf.
- *Betrokkenheid*
Medewerkers van een schoonmaakbedrijf zijn vaak minder betrokken bij het bedrijf.
- *BTW*
Als de schoonmaak wordt uitbesteed, betaalt WZH over de schoonmaakcontracten 19 of 6% BTW. Zorginstellingen kunnen de BTW van een schoonmaakcontract niet terugvorderen.
- *Medewerkers in eigen dienst*
Medewerkers in eigen dienst moeten óf door het schoonmaakbedrijf worden overgenomen, waardoor je suppletiekosten moet betalen (als op Nieuw Berkendael) óf worden boventallig verklaard (door het komen te vervallen van de uitvoerende functie) wat leidt tot herplaatsingen of outplacement trajecten (dit laatste kan WZH imago schade opleveren).

§5.4 Combinatie van in- en uitbesteden

In deze mogelijke oplossing wordt gekozen voor het combineren van medewerkers in eigen beheer en een externe partij.

De scheidslijn van wie waar schoonmaakt zal het woondomein van de cliënt zijn. Dit komt erop neer dat medewerkers in eigen beheer alle cliëntgebonden ruimten schoonmaken en de externe partij de algemene ruimten (buiten het leefdomein van de cliënt) schoonmaakt.

Dit laatste komt neer op de BG (hier wonen over het algemeen geen cliënten), trappenhuisen, liften, kelders, algemeen sanitair en kantoren (inclusief al het periodiek onderhoud).

De belangrijkste argumenten om de schoonmaak gedeeltelijk in en uit te besteden zijn;

- *Betrokkenheid*
Medewerkers in eigen dienst zijn meer betrokken zijn bij de organisatie, kennen de cliënten beter en weten hoe ze met cliënten om moeten gaan.
- *Kennis*
Schoonmaakbedrijven beschikken doorgaans over meer specialistische kennis op het gebied van schoonmaak.
- *Flexibiliteit*
Bij verzuim of verlof van medewerkers in eigen beheer kan er beroep worden gedaan op de externe partij.
- *Kostenaspect*
Het feit dat het totaal in eigen beheer uitvoeren van de schoonmaak kosten verhogend is wordt hier weer teruggedrongen door het inzetten van ook de externe partij (met een lager uurtarief).

Daarentegen zijn de belangrijkste argumenten om de schoonmaak niet in combinatie uit te laten voeren de volgende:

- *Kwaliteit*
Als organisatie ben je zelf verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit en de continuïteit van de bewonerskamers, sanitaire ruimtes, recreatieruimtes en huiskamers.
- *Opleidingen*
Als organisatie ben je zelf verantwoordelijk voor het opleiden van het schoonmaakpersoneel in eigen dienst.
- *Communicatie*
Kans op communicatie- en organisatieproblemen tussen de medewerkers van WZH en het schoonmaakbedrijf en ruimtes die niet of dubbel worden schoongemaakt.

§5.5 Schoonmaken met aanvullende handelingen

Tot op heden voeren zowel de medewerkers in eigen beheer als de externe partijen alleen schoonmaakgerichte handelingen uit. Een optie zou kunnen zijn om de betreffende schoonmaakmedewerkers niet alleen schoonmaakwerkzaamheden, maar ook zorggerelateerde handelingen uit te laten voeren.

Op dit moment werken er binnen WZH voornamelijk zorgmedewerkers met niveau twee t/m vier. Door een eerdere reorganisatie is de functie van medewerker niveau één (zorg) komen te vervallen. De uitvoerende taken van niveau één waren taken als het koffie schenken, het smeren van de boterham en dergelijke handelingen.

Wegens het komen te vervallen van deze functie worden de betreffende handelingen nu uitgevoerd door niveau twee, wat er op neer komt dat een relatief dure kracht deze werkzaamheden uitvoert.

Een optie zou dus kunnen zijn om dit soort taken uit te laten voeren door een schoonmaakmedewerker. Randvoorwaarden is uiteraard dat de werkzaamheden gescheiden uit gevoerd worden; het kan niet zo zijn dat het sanitair wordt schoongemaakt en dat er vervolgens een boterham wordt gesmeerd.

6 Conclusies

Voortbordurend op de mogelijke oplossingen uit het voorgaande hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk kort en bondig een antwoord gegeven op elke subprobleemstelling in de vorm van een conclusie.

§6.1 Stellingen

De overall vraag die beantwoordt moet worden is als volgt:

“Op welke wijze kan WZH de schoonmaak op alle dertien locaties zo optimaal mogelijk en eenduidig inrichten waarbij een zo hoog mogelijke kwaliteit wordt behaald tegen reële kosten?”

Aangezien dit een vraag is bestaande uit een aantal onderwerpen worden hieronder de bijbehorende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe is de schoonmaak op de locaties op dit moment ingericht?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van schoonmaak uitgevoerd door een externe partij en die van een dienst in eigen beheer?
3. Wat zijn de huidige kosten die nu begroot zijn voor de schoonmaak per locatie?
4. Welke vormen van inrichting van schoonmaak zijn mogelijk binnen WZH?
5. Welke vorm van inrichting van schoonmaak past het beste bij de visie van WZH?
6. Wat zijn de financiële gevolgen aangaande het nieuw gevormde schoonmaakbeleid?
7. Welke kwaliteit wil WZH behalen en hoe wordt deze kwaliteit geborgd?
8. Op welke wijze gaat WZH de kwaliteit meten en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan?

§6.2 Beantwoording van de subprobleemstellingen

In de §2.2 zijn deze subprobleemstellingen al aan bod gekomen, hieronder wordt een kort antwoord gegeven op deze stellingen aan de hand van de onderzoeksresultaten.

Hoe is de schoonmaak op dit moment ingericht?

Er zijn locaties waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd, er zijn locaties waar de schoonmaak is uitbesteed (aan Asito en ISS) en er zijn locaties waar een combinatie wordt gemaakt tussen eigen beheer en de externe partij ISS.

Verder ontbreken, op de locaties waar de schoonmaak in eigen beheer wordt uitgevoerd, normen waar de schoonmaak aan moet voldoen, kwaliteitscontrolesystematieken en eenduidige normtijden (calculaties).

Wat zijn de voor- en nadelen van schoonmaak uitgevoerd door een externe partij en die van een dienst in eigen beheer?

Voordelen schoonmaak in eigen beheer	Voordelen schoonmaak uitbesteden
Grotere betrokkenheid bij de organisatie	Continuïteit
Cliëntgerichtheid is groot	Expertise
Innovaties zijn makkelijker te implementeren	Lagere kosten
Communicatielijn is veelal korter en strakker	Schoonmaak is core business
Geen BTW-tarief	Meer flexibiliteit

Nadelen schoonmaak in eigen beheer	Nadelen schoonmaak uitbesteden
Verzuimbeleid	Verlies van kennis
Investeringsen	Afhankelijkheid van leverancier
Verantwoordelijkheid	"Kijkje in eigen keuken"
	Minder greep op de kosten
	Privacy verlies
	Contractmanagement noodzakelijk

Wat zijn de huidige kosten die nu begroot zijn voor schoonmaak per locatie?

Locatie	Kosten schoonmaak per jaar	Kosten schoonmaak per m2
De Sonneruyter	€ 288.374,50	€ 22,27
De Sonneruyter	€ 4.477,96	€ 11,62
De Strijp	€ 162.426,33	€ 16,83
Het Anker	€ 183.929,34	€ 25,71
Hoge Veld	€ 175.872,74	€ 24,89
Leilinde	€ 155.569,45	€ 21,55
Nieuw Berkendael	€ 203.262,73	€ 32,86
Prinsenhof	€ 361.410,04	€ 23,56
Rustoord	€ 149.304,58	€ 21,13
Rustoord	€ 6.056,58	€ 21,32
Sammersbrug	€ 392.215,46	€ 30,32
Schoorwijk	€ 128.462,88	€ 22,49
Transvaal	€ 94.413,77	€ 16,78
Waterhof	€ 124.301,82	€ 17,80
Zuiderpark	€ 82.929,53	€ 14,97

Welke vormen van inrichting van schoonmaak zijn mogelijk binnen WZH?

- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die vallen onder facilitair.
- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die vallen onder de zorg.
- Schoonmaak volledig uitbesteden.
- Een combinatie maken van eigen beheer en een externe partij.

Naast bovenstaande vier mogelijke oplossingen van uitvoering van schoonmaak kunnen we de oplossingen daarnaast ook zoeken in de handelingen die we de schoonmaakmedewerkers uit laten voeren:

- Schoonmaakmedewerkers voeren alleen schoonmaakwerkzaamheden uit.
- Schoonmaakmedewerkers voeren schoonmaakwerkzaamheden uit, maar voeren daarnaast ook zorgondersteunende taken uit (verrijking van het takenpakket).

Welke vorm van inrichting past het best bij de visie van WZH?

In de visie van WZH staat de cliënt centraal. In de genoemde voordelen gericht op de cliëntgerichtheid kan gesteld worden dat medewerkers in eigen beheer die rondom de cliënt schoonmaken het beste aansluiten bij de visie van WZH.

Wat zijn de financiële gevolgen aangaande het nieuw gevormde schoonmaakbeleid?

Om de financiële gevolgen in kaart te brengen is van belang eerst een beleid op frequenties en werkprogramma's te formuleren.

In het stuk is al eerder gesteld dat er op locaties met verschillende frequenties en met verschillende werkprogramma's wordt gewerkt. Na enige observatie kan geconstateerd worden dat WZH het beste voor een beleid kan kiezen waarbij de frequentie van schoonmaak zo hoog mogelijk is, deze uitspraak puur en alleen kijkend naar kwaliteit.

Wel wordt in de probleemstelling geformuleerd dat er een zo hoog mogelijke kwaliteit behaald moet worden tegen reële kosten. Gesteld kan worden dat tegenover een schoonmaak van 5 keer per week relatief hoge kosten staan (zie bijvoorbeeld de kosten van een locatie als Hoge Veld). Om een zo hoog mogelijke kwaliteit tegen reële kosten te realiseren wordt de frequentie van schoonmaak gesteld op 3 keer per week, waarbij gekozen wordt voor resultaatgerichte schoonmaak (op Sammersbrug is men hier namelijk erg tevreden over).

Daarnaast moet ook een uitspraak gedaan worden over wat er aan elementen schoongemaakt moet worden. Om deze uitspraak te kunnen doen is geobserveerd en is de brochure "Daar hebt u recht op in een AWBZ-instelling" geraadpleegd waarin het volgende staat omschreven:

"De instelling maakt het appartement of de kamer en de meubels schoon en de ruimte waar iedereen kan komen (gemeenschappelijke ruimten), de instelling betaalt ook de kosten. Kan een bewoner zelf nog schoonmaken? Dan kan de instelling aan de bewoner vragen om mee te helpen.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat alles rondom de cliënt wordt schoongemaakt onder verantwoordelijkheid van WZH. Buiten de inventaris geplaatst door WZH is WZH ook verantwoordelijk voor de inventaris die de cliënt zelf meebrengt (meubelen). Wat niet onder verantwoordelijkheid van WZH valt zijn prullaria (zie bijlage 6).

In de aanbeveling worden aan de hand van bovenstaande conclusies omtrent frequenties en werkprogramma's de financiële gevolgen inzichtelijk gemaakt.

Welke kwaliteit wil WZH behalen en hoe wordt deze kwaliteit geborgd?

Omdat kwaliteitsnormen ontbraken is tijdens dit onderzoek een adviesbureau benaderd om normen op te stellen die de kwaliteit van schoonmaak borgen. Het resultaat hiervan is te vinden in bijlage 7.

De normen zijn vertaald in de zogenoemde 'reinheidsnormen', waarin wordt weergegeven wat het resultaat moet zijn direct na schoonmaken en wat nog acceptabel is gedurende een bepaalde tijdsperiode na schoonmaken.

Op welke wijze gaat WZH de kwaliteit meten en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan?

Dit is afhankelijk van voor welke mogelijke oplossing wordt gekozen. Wanneer we in eigen beheer gaan werken, ligt het meten van de kwaliteit bij de facilitair teamleider. Wanneer de schoonmaak wordt uitbesteed ligt de uitvoering van de kwaliteitsmetingen bij de externe partij.

In het kader van kwaliteit borgen kan ook geconcludeerd worden dat er VSR-metingen uitgevoerd dienen te worden door een daartoe gecertificeerde externe organisatie. Voor een goed resultaat dienen deze controles twee keer per jaar uitgevoerd te worden en moeten de resultaten hiervan besproken worden met de eigen dienst/externe partij.

7 Aanbeveling

In dit hoofdstuk een aanbeveling gedaan op basis van het gehele uitgevoerde onderzoek. De aanbeveling beslaat de één van de mogelijke oplossingen die het beste aansluit bij de visie van WZH.

Elke element uit de probleemstelling die tijdens deze afstudeeropdracht centraal heeft gestaan komt in de aanbeveling aan bod.

Ook is het financiële gevolg van de aanbeveling geheel uitgewerkt.

§7.1 Keuze van aanbeveling

Na het interne onderzoek, de interviews, de theorie en de conclusies kan er een goed overwogen aanbeveling worden gedaan omtrent de professionalisatie en herinrichting van de schoonmaak van WZH.

In dit hoofdstuk wordt de aanbeveling gedaan en wordt dit concept verder uitgewerkt.

De mogelijke oplossingen waarmee WZH beleid van schoonmaak kan maken, zijn in hoofdstuk 5 uitvoering aan bod gekomen. Hieronder worden de opties nogmaals weergegeven:

- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die onderdeel zijn van de facilitaire organisatie.
- Schoonmaak volledig uit laten voeren door medewerkers in eigen beheer, die onderdeel zijn van het zorgteam.
- Schoonmaak volledig uitbesteden.
- Een combinatie maken van eigen beheer en een externe partij.

- Schoonmaakmedewerkers voeren alleen schoonmaakwerkzaamheden uit.
- Schoonmaakmedewerkers voeren schoonmaakwerkzaamheden uit, maar voeren daarnaast ook zorgondersteunende taken uit (verrijking van het takenpakket).

Na alle argumenten kritisch te hebben bekeken die pleiten om wel of juist niet te kiezen voor een mogelijke oplossing is de meest passende oplossing voor WZH de volgende;

De schoonmaak in combinatie door medewerkers in eigen beheer en een externe partij te laten uitvoeren, waarbij de medewerkers in eigen beheer toegevoegd worden aan het zorgteam en naast schoonmaakwerkzaamheden ook zorggerelateerde handelingen uitvoeren.

Bovenstaande aanbeveling bestaat in feiten uit drie "sub"-aanbevelingen. Deze subaanbevelingen worden hieronder per sub uitgewerkt.

§7.2 Combinatie van eigen beheer en een externe partij

WZH is een groot voorstander van medewerkers in eigen beheer omdat de betrokkenheid naar de organisatie en cliënt hoog is. WZH heeft deze betrokkenheid en tevens de cliëntgerichtheid dan ook hoog in het vaandel staan.

Dit is terug te zien in het "gastvriendelijkheidsconcept" dat nu wordt uitgerold over de locaties. Een kleine 200 medewerkers fungeren als gastvriendelijkheidsambassadeurs en volgen trainingen en workshops om dit concept eer aan te doen. Dit is een twee jaar durend traject dat door de ambassadeurs wordt overgebracht naar de medewerkers om hen heen.

Naast het voordeel dat medewerkers in eigen beheer veelal een grotere cliëntgerichtheid hebben was er wel het grote nadeel van verzuim en verlof, dat in deze combinatie variant wordt getackeld door de flexibiliteit van de externe partij.

De stijging van kosten wordt in deze variant ook enigszins binnen de perken gehouden aangezien er ook gedeelten worden uitbesteed (wat lagere kosten met zich mee brengt).

Om een berekening van de kosten te kunnen maken in het kader van de aanbeveling die wordt gedaan is een schoonmaakcalculatie gemaakt. In deze calculatie is per ruimte aangegeven of dit een cliëntgebonden ruimte is (eigen beheer) of een niet-clientgebonden ruimte (uitbesteden). In beide scenario's is gerekend met een frequentie van schoonmaken van drie keer per week (dit is frequentie waar de voorkeur van WZH ligt). De betreffende schoonmaakcalculatie is op te vragen bij de auteur van deze afstudeeropdracht.

Hieronder wordt in tabelvorm weergegeven wat het resultaat van deze calculatie is.

LOCATIE	UREN PER JAAR Eigen beheer	UREN PER JAAR Uitbesteed	FTE's p. wk Eigen beheer (o.b.v. 5% ziekteverzuim)	FTE's p. wk Uitbesteed (o.b.v. 5% ziekteverzuim)	FTE's p. wk Totaal (o.b.v. 5% ziekteverzuim)
Waterhof	7.718,45	2.209,81	5,42	1,55	6,97
Leilinde	6.872,54	1.226,31	4,82	0,86	5,68
Rustoord	7.224,55	10,26	5,07	0,01	5,08
De Strijp	7.492,17	1.039,77	5,26	0,73	5,99
Nieuw Berkendael	5.567,35	1.713,58	3,91	1,20	5,11
Prinsenhof	10.143,95	3.564,01	7,12	2,50	9,62
Sammersbrug	9.467,45	3.928,52	6,64	2,76	9,40
Schoorwijkstraat	3.679,34	3.928,52	2,58	0,77	3,35
Hoge Veld	5.060,30	899,48	3,55	0,63	4,18
Transvaal	3.875,15	1.564,63	2,72	1,10	3,82
Zuiderpark	5.036,82	943,19	3,53	0,66	4,20
Het Anker	6.784,15	962,97	4,76	0,68	5,44
Sonneruyter	10.315,36	2.135,05	7,24	1,50	8,74
Totaal	89.237,58	21.940,51	62,62	15,40	78,02

Een berekening voor eigen beheer kan als volgt gemaakt worden:

Benodigd aantal FTE's	*	Uurtarief eigen beheer	=	Kosten per week
2254	*	€ 18,43	=	€ 41.541,22

Dit komt neer op een totaal per jaar van € 2.114.448,09 aan kosten voor eigen beheer.

Om een representatieve berekening te maken voor het gedeelte wat wordt uitbesteed is als uurtarief het gemiddelde genomen van het uurtarief van ISS en Asito:

Benodigd aantal FTE's	*	Uurtarief (gemiddeld)	=	Kosten per week
554,40		€ 18,13	=	€ 10.051,27

Dit komt neer op een totaal per jaar van € 511.609,64 aan kosten voor de schoonmaak waar deze is uitbesteed.

Wanneer we de totale kosten gecalculeerd voor schoonmaak optellen komen we voor alle dertien WZH locaties op een bedrag van € 2.626.057,73 per jaar.

Daarnaast kunnen we de totale kosten die tot op heden zijn berekend voor alle dertien locaties halen uit de tabel van §3.7, wat neerkomt op een totaal bedrag van € 2.513.007,71 per jaar.

Als we puur en alleen kijken naar de kosten voor schoonmaak van de huidige en gewenste situatie houdt dit in dat de kosten voor schoonmaak enigszins gaan stijgen, namelijk met 5%. Dit is een hele reële kostenverhoging in verhouding tot de kwaliteitsslagen die met het nieuwe beleid gerealiseerd zullen worden.

Uiteraard moeten naast de bovenstaande kosten nog rekening worden gehouden met de investeringskosten omtrent materialen. Wel kan een verschuiving gedaan worden van materialen van locaties waar al geheel in eigen beheer wordt schoongemaakt naar locaties waar de schoonmaak nog door een externe partij wordt verzorgd.

Naast bovenstaande uitwerkingen zal er nog wel een geheel aanbestedingstraject plaats moeten vinden om tot de keus van één leverancier te komen die de schoonmaak van alle algemene ruimten van de dertien locaties gaat verzorgen.

Hier kan nog wel een financieel voordeel mee worden behaald aangezien er wordt gekozen voor één leverancier; denk aan schaalvoordeel). Daarnaast wordt in het de opgestelde calculatie gerekend met een gemiddelde norm. Schoonmaakbedrijven calculeren over het algemeen met scherpere normen waardoor de kosten voor schoonmaak van algemene ruimten nog weleens een stuk lager uit kunnen pakken.

§7.3 Schoonmaak onder de zorg

In §5.2 wordt al ingegaan op het feit dat de afstand die nu tussen de zorg en de schoonmaak is ontstaan, weg genomen kan worden door de schoonmaak onder te brengen bij de zorg. Ofwel, schoonmaakmedewerkers worden onderdeel van het zorgteam, waardoor ook iedereen zich verantwoordelijk zou gaan moeten voelen voor de schoonmaak op een afdeling.

Bij deze variant moet men zich wel realiseren dat er een verschuiving zal plaatsvinden tussen zorg en facilitair. Door de schoonmaakmedewerkers te plaatsen onder de zorg, ontstaan er verschuivingen in de taken en verantwoordelijkheden voor zowel de zorg als voor facilitair, te weten;

Zorg

- Aansturen van schoonmaakmedewerkers van de betreffende afdeling
- Ziekteverzuim registratie
- Planning en roosteren
- Zorg dragen voor vervanging bij uitval

Facilitair

- Controlerende functie door middel van wekelijkse kwaliteitscontroles
- Adviserende en informerende functie naar de zorg
- Aansturen van de externe partij voor de schoonmaak van algemene ruimte en periodieke schoonmaakwerkzaamheden
- Verantwoordelijk voor het voorraadbeheer van de schoonmaakmiddelen

De verschuiving van de taken en verantwoordelijkheden van de teamleiders facilitair zit vooral in de verschuiving van een aansturende naar een adviserende en controlerende rol.

Om inzichtelijk te maken in welke mate de taakverschuiving van toepassing is op de teamleider zorg is hieronder weergegeven om hoeveel FTE het gaat voor een teamleider zorg met een betreffende aantal cliënten (in dit voorbeeld is gewerkt met de locatie Sammersbrug)

Teamleider	Afdeling	Aantal cliënten	Schoonmaak uren per dag	Schoonmaak uren per week	Toevoeging van aantal FTE
1	Anemoon	13	1,75	8,75	0,25
	Aster	17	3,25	16,25	0,45
	Azalea	17	3,25	16,25	0,45
	Totaal	47	8,25	41,25	1,15
2	Begonia	29	4,50	22,50	0,63
	Bromelia	19	3,00	15,00	0,42
	Totaal	48	7,50	37,50	1,04
3	Cyclaam	22	3,00	15,00	0,42
	Dahlia	30	4,50	22,50	0,63
	Lelie Dalen		1,00	5,00	0,14
	Totaal	30	8,50	42,50	1,18
4	Welgelegen		0,33	1,65	0,05
	Duizend	28	4,50	22,50	0,63
	Dotterbloem	22	3,00	15,00	0,42
	Totaal	50	7,83	39,15	1,09
5	Chrysant	27	5,00	25,00	0,69
	Nachtdienst		0,00	0,00	0,00
Totaal			5,00	25,00	0,69

Paragraaf 7.4 Schoonmaaktaken in combinatie met zorggerelateerde handelingen

Tot slot bestaat de aanbeveling uit het toevoegen van zorggerelateerde handelingen naast het uitvoeren van de reguliere schoonmaakwerkzaamheden.

Prioriteit en hoofdtak blijven uiteraard de schoonmaak maar de schoonmaakmedewerker kan naast deze hoofdtak ook ondersteuning bieden bij zorggerelateerde handelingen, waarbij het gaat om handelingen als het koffie schenken maar ook het begeleiden van cliënten naar dagactiviteiten. In bijlage 8 wordt een voorstel gedaan van handelingen die een schoonmaakmedewerker uit zou kunnen voeren.

De handelingen die in de bijlage zijn omschreven zijn allen handelingen die uitgevoerd mogen worden door een niveau één medewerker en aangezien een schoonmaakmedewerker ook onder niveau één valt is het toegestaan om deze handelingen door een schoonmaakmedewerker uit te laten voeren.

In de zorg CAO worden zowel een schoonmaakmedewerker als een zorgmedewerker niveau één ingeschaald in FWG 15, dus het is niet van toepassing dat de huidige schoonmaakmedewerkers een schaal hoger wordt ingeschaald wanneer de zorgondersteunende taken toegevoegd worden aan het takenpakket.

Uiteraard is het wel van belang dat er een uitgebreide selectiecriteria plaats vindt binnen de huidige groep van schoonmaakmedewerkers in eigen beheer. De criteria die gesteld worden aan een schoonmaakmedewerker zullen dan ook soepeler zijn dan wanneer er aanvullende taken moeten worden uitgevoerd.

Opleidingen moeten gevormd worden en moeten de schoonmaakmedewerker in staat stellen met de verschillende doelgroepen om te kunnen gaan. Zo benader je een dementerende cliënt op een andere manier dan een cliënt uit het verzorgingshuis die op een enkele beperking na nog zo goed als zelfstandig kan leven.

Tot slot zou ik binnen deze variant aanbevelen de functiebenaming van de schoonmaakmedewerker te veranderen. Aangezien deze medewerker niet meer alleen schoonmaakwerkzaamheden uitvoert is een benaming als zorgassistent of gastvrouw een juiste benaming en dekt dit de lading voor alle werkzaamheden die worden uitgevoerd.

8 Implementatie

Tot slot wordt in dit hoofdstuk een korte toelichting gegeven op de implementatie van de reorganisatie van de schoonmaak. Hierbij worden een 6-tal elementen benoemd die de implementatiefase tot een goed resultaat kunnen brengen.

§8.1 Inhoud van implementatie

Een verbeteradvies is te zien als een te plannen verandering (interventie) en bestaat uit de volgende 7 elementen:

1. Aanleiding en achtergrond
2. Actoren
3. Communicatie
4. Interventies
5. Sturing
6. Uitkomsten
7. Verankering van vernieuwing

In dit hoofdstuk worden in het kort de elementen 2 t/m 7 benoemd, aangezien de aanleiding en achtergrond al in de voorgaande hoofdstukken aan de orde is gekomen.

§8.2 Actoren

Als we kijken naar wie betrokken zijn bij de herinrichting kunnen we concluderen dat alle huidige schoonmaakmedewerkers de grootste gevolgen van de verandering ondervinden. Naast het feit dat het takenpakket voor deze groep medewerkers verandert, worden zij nu onderdeel van het zorgteam en zijn geen onderdeel meer van de facilitaire tak.

Naast deze grootste groep betrokkenen zijn ook teamleiders zorg, facilitair teamleiders en locatiemanagers betrokken. De gehele herinrichting is centraal ontwikkeld maar wordt gedecentraliseerd naar de locaties. Er vindt een taakverschuiving plaats binnen de functies van beide teamleiders en dus heeft de herinrichting ook impact op deze groep medewerkers. Daarnaast is ook de locatiemanager betrokken, aangezien hij/zij de verantwoordelijkheid draagt voor de locatie.

Weerstand kan verwacht worden bij een klein gedeelte van de groep schoonmaakmedewerkers die geen cliëntgebonden handelingen uit willen voeren. Over het algemeen wordt verwacht dat deze extra werkzaamheden gezien zullen worden als een verrijking van het takenpakket.

Tot slot zijn ook de ondernemingraad (OR), de centrale cliëntenraad (CCR) en het directieteam (DT) betrokken, aangezien zij als medezeggenschap een besluit moeten nemen omtrent de plannen van de herinrichting.

§8.3 Communicatie

De plannen van de herinrichting zullen (na akkoord van de medezeggenschap) allereerst in het formele lijnoverleg gepresenteerd moeten worden. Bij dit overleg zijn alle locatiemanagers en facilitair managers aanwezig. Locatiemanagers zullen de plannen vervolgens moeten voorleggen tijdens de MT-overleggen op de locaties, hierbij zijn locatiemanagers, teamleiders zorg en de facilitair teamleider aanwezig.

Vervolgens zullen informatiebijeenkomsten moeten worden gehouden voor de schoonmaakmedewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten, die per locatie gehouden worden, zal de inhoud van het plan moeten worden gepresenteerd door één van de projectleiders van de herinrichting en moet worden ingegaan op de gevolgen voor de betreffende medewerkers.

Belangrijk is om een medewerker van de afdeling PR&Communicatie te betrekken bij het gehele traject voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie. Daarnaast zal de betreffende medewerker ook nauw verbonden moeten blijven tijdens de implementatiefase.

§8.4 Interventies

Bij deze herinrichting kan het beste gekozen worden voor een consultatieve strategie. In de plannen voor de herinrichting zijn duidelijk gedefinieerde doelstellingen geformuleerd, maar er is ook ruimte voor flexibiliteit om doelstelling aan te passen aan omstandigheden en naar gelang nieuwe inzichten zich gedurende het veranderproces voordoen.

Hier is overigens een grote kans van aangezien er veel speelt op de verschillende locaties en er dan ook veel input verkregen zal worden vanuit de locatiemanagers en teamleiders.

De interventiemiddelen die passen bij deze strategie zijn onder andere:

- Het ontwerpen van heldere besluitvormingsregels.
- Coaching en begeleiding van betrokkenen.
- Het door betrokkenen formuleren van doelen op eigen afdelingsniveau.

§8.5 Sturing

De sturing van de herinrichting zal grotendeels in handen liggen van de projectleider(s) van het opgestelde beleid. Daarnaast zal vervolgens ook een grote verantwoordelijkheid en tevens sturing in handen komen te liggen van de teamleiders zorg.

Uiteraard is het niet zo dat in deze stap van de implementatiefase het plan losgelaten kan worden door de projectleider(s). Ondanks dat het op de locaties gedragen en uitgevoerd moet worden zullen de projectleider(s) continu moeten blijven (bij)sturen op het proces.

§8.6 Uitkomsten

Het eindresultaat zal gedurende de implementatiefase tussentijds moeten worden geëvalueerd. Alle aspecten uit het plan moeten dan onder de loep worden genomen. Aangezien er gefaseerd geïmplementeerd gaat worden kan op deze wijze geleerd worden van eventuele misstappen en kan dit worden voorkomen op andere locaties. Daarnaast zal een jaar na implementatie geëvalueerd moeten worden met de medezeggenschap.

§8.7 Verankering van vernieuwing

In veel veranderprocessen sluipt het er vaak in dat men terug valt in de oude structuur. Hier wordt in deze herinrichting niet echt voor gevreesd aangezien er een zodanige verandering plaatsvindt dat het bijna niet meer mogelijk is om terug te gaan.

Wel zal gelet moeten worden op het feit dat de facilitair teamleider toch niet de aansturing van de schoonmaak op zich gaat nemen. Aangezien de schoonmaak geïntegreerd wordt in de zorg en daarmee ook de schoonmaakmedewerkers (wellicht onder de nieuwe functiebenaming van zorgassistent) op de afdelingen meedraaien, zal de kans hierop relatief klein zijn.

Daarnaast is er ook voorgesteld gebruik te gaan maken van verschillende controlesystematieken (in- en extern) waardoor geborgd wordt dat men niet terug valt in de oude geleverde kwaliteit van schoonmaak (die veelal onder de maat was).

Literatuurlijst

Literatuur

- Bisseling, T., Iskes, J. (1994). Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie
- Genet, C.M. (2004). Syllabus 'methoden van onderzoek en de markt'. Den Haag: Genet
- Looy, B., Gemmel, P., Dierdonk, R. van (2003). Services Management. Harlow: Pearson Education Limited
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. (2006). Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer

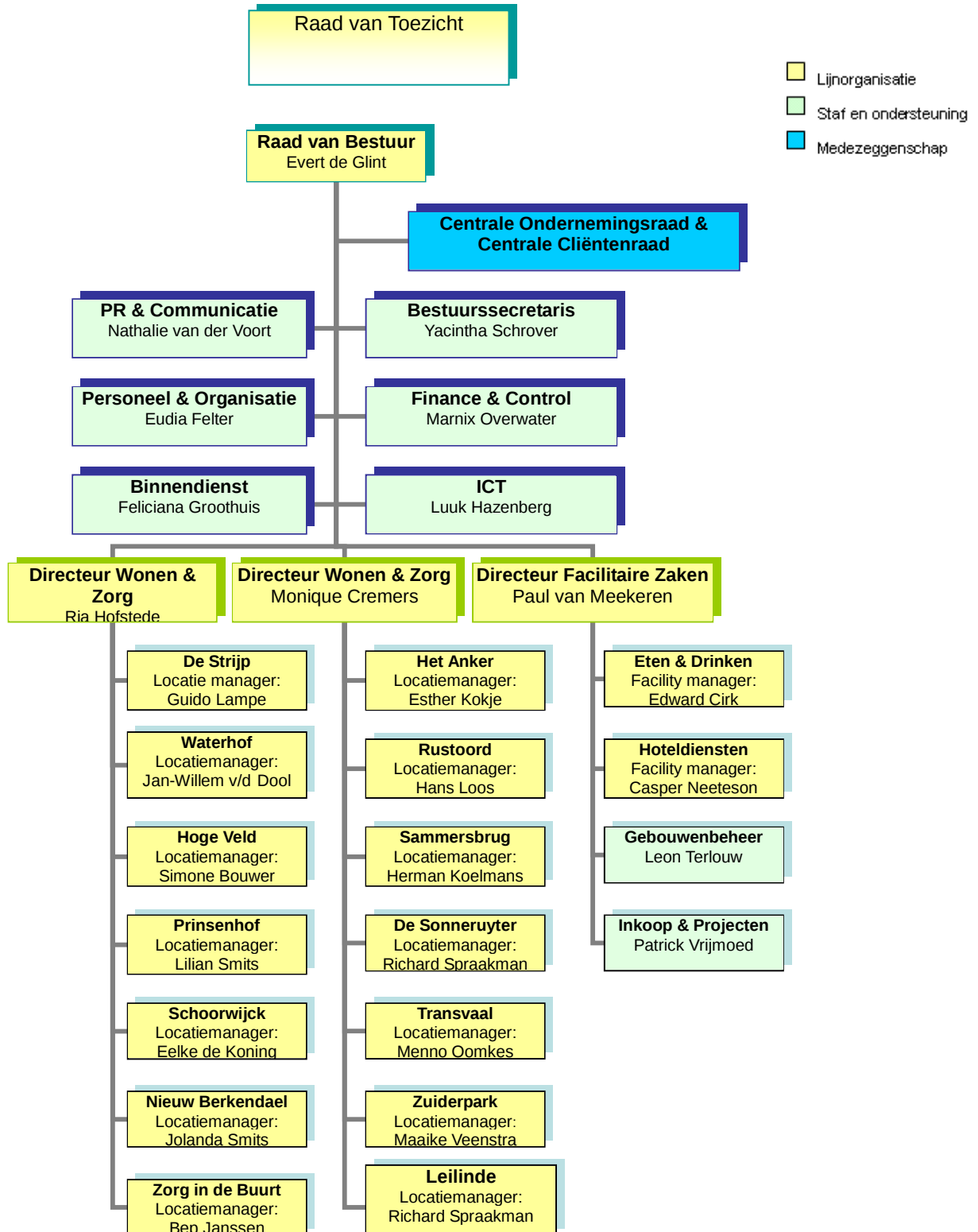
Organisatiedocumentatie

- WZH eindrapportage CQ index (2007-2008)
- WZH huishoudelijke verzorging op kleinschalig wonen voor mensen met dementie binnen WZH (2010)
- WZH strategieplan facilitair (2007)
- WZH visiedocument (2006)

Internet

- www.cleanconcepts.nl
- www.facilitycare.nl
- www.vsr-org.nl
- www.wikipedia.nl
- www.wzh.nl
- www.zakenpodium.nl
- www.zzpindepraktijk.nl

Bijlage 1 Organogram van WZH



- Lijnorganisatie
- Staf en ondersteuning
- Medezeggenschap

Bijlage 2

Interview eerste medewerker huishoudelijke dienst

Vraag 1:

Hoe is de schoonmaak op dit moment ingericht?

De schoonmaak op deze locaties wordt volledig uitgevoerd door medewerkers in eigen beheer. Het is een vrij grote locatie waar een 7 tal medewerkers werkzaam is, met een totaal van 5,4 FTE.

Vraag 2:

Welke werkwijze wordt gehanteerd?

Op deze locatie zijn twee type doelgroepen, te weten de PG doelgroep en het verzorgingsstehuis. Op de PG afdelingen wordt met een frequentie van vijf keer per week schoongemaakt en binnen het verzorgingshuis wordt één keer per week schoongemaakt.

Verder wordt gewerkt microvezelmaterialen waar men erg tevreden over is.

Vraag 3:

Hoe is het gesteld met de werkdruk?

De werkdruk wordt door de medewerkers als vrij zwaar ervaren. Tijdens bezuinigingen die begin dit jaar plaats moesten vinden is gesneden in het budget voor schoonmaak. Dit heeft geresulteerd in minder beschikbare schoonmaaktijd voor de appartementen. Een vermindering van tijd per appartement van 25% is doorgevoerd waardoor er nu geen 40 minuten per appartement beschikbaar zijn, maar 30 minuten. Deze reductie van tijd is doorgevoerd zonder dat het werkprogramma hierop is aangepast.

Vraag 4:

Hoe is het gesteld met de communicatielijnen en evaluatiemomenten?

Eén keer per maand vindt overleg tussen de groep van schoonmaakmedewerkers en de facilitair teamleider plaats. Verder pauzeert de groep inclusief de eerste medewerker huishoudelijke dienst gezamenlijk waar dagelijks de lopende zaken worden besproken.

Vraag 5:

Wat zijn positieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

De voordelen van schoonmaak in eigen beheer zijn vooral te vinden in het snelle schakelen op vraag vanuit de afdelingen. Aanvragen voor het extra schoonmaken van bepaalde ruimten hoeven niet eerst geoffreerd te worden en kunnen direct worden uitgevoerd.

Daarnaast wordt er gewerkt met een vaste groep medewerkers die erg betrokken zijn bij de cliënten.

Vraag 6:

Wat zijn negatieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

De frequentie van schoonmaken van het verzorgingshuis wordt ervaren als laag. Sporadisch komt men tegen dat de cliënt ook zelf nog enige schoonmaaktaken uitvoert maar over het algemeen moet alles worden uitgevoerd door de schoonmaakmedewerkers. De cliënt van het verzorgingshuis verblijft veel in zijn of haar appartement waardoor de vervuilingsgraad relatief hoog is. Hierdoor is het niet rendabel om met een frequentie van één keer per week schoon te maken.

Vraag 7:

Hoe is de samenwerking met de zorgmedewerkers?

Samenwerking?! Nee van samenwerking is geen sprake. Enige contactmomenten tussen de zorg- en schoonmaakmedewerker is wanneer er extra schoonmaak plaats dient te vinden. Vooral op PG afdelingen vinden veel ongelukjes gedurende de dag plaats en deze worden niet tussentijds opgeruimd/schoongemaakt door de zorg. Dit laten zij liggen tot de volgende dag wanneer de schoonmaakmedewerker weer komt. De betreffende vlekken zijn dan over het algemeen al ingedroogd waardoor het schoonmaken hiervan een stuk lastiger wordt.

Vraag 8:

Waar ligt jouw voorkeur voor een interne schoonmaakdienst versus het uitbesteden van de dienst?

Voorkeur gaat uit naar schoonmaak uitgevoerd door medewerkers in eigen beheer. De medewerkers in eigen beheer zijn betrokken bij de organisatie en hebben veel contact met cliënten aangezien zij normaliter op een vaste afdeling werkzaam zijn.

Vraag 9:

Zijn er overige aandachtspunten die je belangrijk acht voor het nieuw te formuleren beleid?

Wat echt onder de loep moet worden genomen is de samenwerking met de zorg, deze ontbreekt op dit moment volledig. Dit wordt door de schoonmaakmedewerkers ervaren als een slecht iets wat het plezier in het werk niet ten goede komt.

Bijlage 3

Interview facilitair teamleider (eigen beheer)

Vraag 1:

Hoe is de schoonmaak op dit moment ingericht?

Deze locatie is volledig in eigen beheer waar wordt schoonmaakt door een team van 13 schoonmaakmedewerkers met een totaal van 6,1 FTE (inclusief eerste medewerker huishoudelijke dienst)

Vraag 2:

Welke werkwijze wordt gehanteerd?

De frequentie van schoonmaken is vijf keer per week ongeacht de doelgroep. Dit wordt zowel door de schoonmaakmedewerker als door de cliënt als prettig ervaren.

Wel wordt nog gewerkt op de traditionele methode, waarbij gebruik wordt gemaakt van een emmertje en sop. Deze werkmethode is over het algemeen vrij zwaar (veel zwaarder dan dat gewerkt zou worden met microvezel) en hier wordt door de groep van schoonmaakmedewerkers dan ook regelmatig over geklaagd. De overstap naar microvezelmaterialen staat overigens wel op de planning maar de investering hiervan moet nog worden goedgekeurd door de betreffende locatiemanager.

Vraag 3:

Hoe is het gesteld met de werkdruk?

De werkdruk wordt ervaren als vrij pittig. De teamleider geeft aan dat wanneer gewerkt wordt met microvezelmaterialen (wat efficiënter en daarmee sneller werkt) deze werkdruk zal worden ervaren als minder zwaar. Gewacht wordt op de goedkeuring van de locatiemanager waarna eerst getracht zal worden met de huidige beschikbare schoonmaak tijd door te gaan in combinatie met nieuwe materialen (microvezel). Mochten de klachten vanuit de schoonmaakmedewerkers dan nog steeds hoorbaar zijn, zal de tijd beschikbaar voor schoonmaak worden herzien.

Vraag 4:

Hoe is het gesteld met de communicatielijnen en evaluatiemomenten?

Eén keer per maand vindt overleg tussen de groep van schoonmaakmedewerkers en de facilitair teamleider plaats.

Vraag 5:

Wat zijn positieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

Schoonmaak in eigen beheer heeft als grootste voordeel de binding met de organisatie en de cliëntgerichte manier van werken. Schoonmaakmedewerkers kennen de cliënten bij naam en worden zelf veelal herkend door de cliënt. De hoge frequentie van schoonmaken met een resultaatgerichte insteek (maak schoon wat vuil is en laat schoon wat al schoon is) wordt ervaren als vrij prettig aangezien er ingespeeld kan worden op de schoonmaakbehoefte van de cliënt en van het gebouw.

Vraag 6:

Wat zijn negatieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

De schoonmaakmaterialen zijn oud en versleten. Een hoge kwaliteit van schoonmaak is niet haalbaar wanneer er gewerkt wordt met de betreffende materialen. Alhoewel de groep schoonmaakmedewerkers een positieve instelling hebben is het werken met deze materialen iets wat hen belemmert.

Vraag 7:

Hoe is de samenwerking met de zorgmedewerkers?

Veel wordt geklaagd over het feit dat de zorg neerkijkt op de schoonmaakmedewerkers, of dit wordt zo ervaren. Aangegeven wordt dat zorgmedewerkers rommel laten slingeren en dat vervolgens de schoonmaakmedewerker verantwoordelijk wordt gesteld voor het opruimen hiervan. De facilitair teamleider heeft dit onderwerp al meerdere malen ingebracht in de locatie management overleggen (met teamleiders zorg en locatiemanager), maar een betere samenwerking op de afdelingen tussen de schoonmaak en de zorg is nog niet gerealiseerd.

Vraag 8:

Waar ligt jouw voorkeur voor een interne schoonmaakdienst versus het uitbesteden van de dienst?

De facilitair teamleider heeft de voorkeur voor schoonmaak in eigen beheer ondanks de extra werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden bij onder andere verlof en verzuim. De voorkeur voor een interne dienst wordt vooral gevoed door de cliëntgerichte manier van werken.

Vraag 9:

Zijn er overige aandachtspunten die je belangrijk acht voor het nieuw te formuleren beleid?

De flexibiliteit die nu ontbreekt wanneer er sprake is van verlof en verzuim zou opgevangen moeten worden door een poule van oproepkrachten of wellicht dat een externe partij hiervoor benaderd kan worden.

Nu is het zo dat aan schoonmaakmedewerkers gevraagd wordt of zij kunnen overwerken, maar wanneer een medewerker met een groot contract verzuimd wordt het lastig om dit op te vangen met de huidige groep medewerkers.

Bijlage 4

Interview facilitair teamleider (extern)

Vraag 1:

Hoe is de schoonmaak op dit moment ingericht?

De schoonmaak is op deze locatie geheel uitbesteed aan de externe partij Asito, waarvoor de kosten geraamd zijn op € 82.929,53 per jaar.

Vraag 2:

Welke werkwijze wordt gehanteerd?

Asito maakt de appartementen schoon met een frequentie van één keer per week. De kwaliteit wordt dit summiere programma ervaren als niet goed en er komen dan ook veel klachten binnen over cliënten die niet tevreden zijn met het resultaat van de schoonmaak.

Asito werkt , als professioneel schoonmaakbedrijf, wel met microvezelmaterialen. Wel wordt door de facilitair teamleider zo nu en dan gezien dat er gewerkt wordt met vuile doeken, waardoor er veelal methodefouten (bijvoorbeeld strepen op grote oppervlakken) zichtbaar zijn.

Vraag 3:

Hoe is het gesteld met de werkdruk?

Hier kan de facilitair teamleider geen uitspraak over doen, aangezien Asito werkt met eigen normen.

Vraag 4:

Hoe is het gesteld met de communicatielijnen en evaluatiemomenten?

De staf van Asito plant sporadisch een evaluatiemoment in met de facilitair teamleider. De facilitair teamleider wil hier regelmatig in aan gaan brengen en één keer per maand een evaluatiemoment inplannen.

Voor klachten en aanvragen voor extra schoonmaak neemt de facilitair teamleider contact op met de inspectrice van Asito (verantwoordelijk voor de operationele schoonmaak op de locatie), dit wordt over het algemeen altijd wel goed opgepakt door Asito.

Vraag 5:

Wat zijn positieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

Naar de schoonmaak is niet veel omkijken. De facilitair teamleider speelt in op klachten en aanvragen maar laat de schoonmaak verder los en gaat ervan uit dat Asito zorg draagt voor een juiste naleving van de contractuele schoonmaakafspraken.

Vraag 6:

Wat zijn negatieve punten aan de manier waarop de schoonmaak is ingericht?

Omdat de schoonmaak veelal wordt losgelaten is het lastig om uitspraken te doen of de klachten omtrent de geleverde schoonmaak gegrond zijn. Daarnaast wordt bij verzuim van medewerkers van Asito veelal niet gezorgd voor vervanging van de betreffende medewerker. Ruimten met een lagere prioriteit worden dan overgeslagen zodat de werkzaamheden van de verzuimende medewerkers ook worden meegenomen, dit resulteert in een kwaliteitsvermindering.

Vraag 7:

Hoe is de samenwerking met de zorgmedewerkers?

Hierover is niet veel bekend bij de facilitair teamleider, het enige is dat Asito hier nog niet eerder over heeft geklaagd.

Vraag 8:

Waar ligt jouw voorkeur voor een interne schoonmaakdienst versus het uitbesteden van de dienst?

In beide varianten worden voor- en nadelen gezien. De facilitair teamleider heeft voor deze locatie op een locatie gewerkt waar de schoonmaak in eigen beheer werd uitgevoerd. Na een afweging van alle voor- en nadelen gaat de voorkeur toch uit naar schoonmaak uitgevoerd door medewerkers in eigen beheer aangezien en beter ingespeeld kan worden op de behoefte van de cliënt (grotere mate van cliëntgericht werken).

Vraag 9:

Zijn er overige aandachtspunten die je belangrijk acht voor het nieuw te formuleren beleid?

Centraal zullen afspraken van beleid moeten worden gemaakt omtrent evaluatiemomenten, daarnaast is het van belang één controlesystematiek te ontwikkelen zodat de schoonmaak gemeten kan worden en er ook daadwerkelijk een gegronde uitspraak gedaan kan worden over de geleverde kwaliteit (of deze nu intern of door een externe partij wordt verzorgd).

Bijlage 5 DKS formulier

Naam gebouw: _____

Naam controleur: _____

Naam medewerker: _____

Datum: _____

Interieur

Ruimtenummer Elementen																			Totaal		
	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P
Afvalbak																					
Bedden																					
Bureau / tafel																					
Deur																					
Dispensers																					
Handdoekautomaat																					
Kabelgoot																					
Kapstok																					
Kast (hoog)																					
Kast (laag)																					
Keukenblok																					
Kraan																					
Lamp																					
Leuning																					
Lichtknop																					
Luchtroosters																					
Liftbedieningspaneel																					
Nachtkastje																					
Planchet																					
Radiator																					
Rand / richel (hoog)																					
Rand / richel (laag)																					
Separatie glas																					
Stoel / bank / kruk																					
Stopcontact																					
Trappleuning																					
Trappen																					
Vensterbank																					
Wastafel																					
Vloer (hard)																					
Vloer (zacht)																					
Wanden																					
Opmerkingen:																					

Resultaat:
Totaal Vuilfouten
Totaal Methodefouten
Totaal Periodiekfouten
Totaal aantal fouten

Resultaat:
Controle is voldoende t/m 12 fouten
Voldoende / Onvoldoende
Bij onvoldoende, datum herkeuring:

Sanitair

Ruimtenummer													Totaal		
	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P	M	V	P
Elementen															
Armsteun															
Afvalbak															
Deur															
Dispensers															
Doorspoelinstallatie															
Douche															
Douche putje															
Handdoekautomaat															
Kraan															
Lichtknop															
Luchtroosters															
Planchet															
Rand / richel (hoog)															
Rand / richel (laag)															
Spiegel															
Stortbak															
Toiletbril															
Toiletborstel houder															
Toiletpot															
Vensterbank															
Vloer (hard)															
Vloer (zacht)															
Wanden															
Wastafel															
Opmerkingen:															

Resultaat:

Totaal Vuilfouten

Totaal Methodefouten

Totaal Periodiekfouten

Totaal aantal fouten

Resultaat:

Controle is voldoende t/m 6 fouten

Voldoende / Onvoldoende

Bij onvoldoende, datum herkeuring:

Overig:

1. Wordt de microvezelmethode op de juiste wijze gehanteerd	JA	NEE
2. Is de werkwagen op de juiste wijze ingeruimd en oogt deze netjes	JA	NEE
3. Is het werkprogramma / taak duidelijk	JA	NEE
4. Heeft de medewerker nog vragen	JA	NEE
5. Zo ja welke zijn dat:		
6. Wat zijn de eventuele vervolgacties van de controleur:		

Paraaf van medewerker voor gezien:

Paraaf teamleider:

Bijlage 6

Voorstel, wat maakt WZH schoon

Uit de folder:

“Daar hebt u recht op in een AWBZ-instelling” (mei 2010)

pag. 6 Schoonmaakspullen en schoonmaken appartement of kamer

“De instelling maakt het appartement of de kamer en de meubels schoon. En de ruimte waar iedereen kan komen (gemeenschappelijke ruimten), de instelling betaalt ook de kosten. Kan een bewoner zelf nog schoonmaken? Dan kan de instelling aan de bewoner vragen om mee te helpen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij jongeren in een gezinsvervangend tehuis. De instelling betaalt ook de schoonmaakspullen.”

Uit het rapport:

“Extra betalingen in AWBZ-instellingen” (jan 2011)

pag. 14, 2.1.5. Schoonmaak kamer

“De instelling zorgt voor de schoonmaak van de kamer. Dit is inclusief de schoonmaak van de eigendommen van de bewoner of de instelling (bijvoorbeeld een rolstoel) die in de kamer staan. Ook schoonmaak van bijv. de koelkast valt hieronder.” “Het uitgangspunt is dat de instelling het appartement naar maatschappelijke normen schoonhoudt, zonder daarvoor bijbetaling te vragen. Zorginstellingen moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen en, mede in goed overleg met de cliëntenraden, komen tot goede afspraken hierover.”

Overzicht taken binnen schoonmaak WZH

Dit doet WZH	Dit doet cliënt c.q. familie/mantelzorger
Alle algemene ruimtes	Verzamelingen, beeldjes, etc.
Vloeren	Afwas (geldt voor VZH)
Ramen binnen- en buitenzijde	Binnenzijden kasten
Sanitaire ruimtes en sanitair	Bloemen en planten, zowel echt als kunst
Hulpmiddelen, zoals rolstoel, tillift, rollator, etc.	Kleine persoonlijke spullen als parfumesjes, make-up doosjes, scheerapparaten, etc.
Inventaris geplaatst door zowel WZH als de cliënt	Boeken en tijdschriften
Bovenkant tafels en keukenblad	Klokken en kroonluchters
Binnenkant koelkast en magnetron	Computer, toetsenbord, muis, printer, etc.
Vingertasten op deuren en kozijnen	Binnenzijde wasmand
Spiegels	Fotolijstjes en schilderijen
Periodieke reiniging van gordijnen	Zelfgeplaatste luxaflex
Periodiek schrobben van vloeren	
Computerscherm	
Lampen en nachtlampjes	
Telefoon toestel	

Bijlage 7 Reinheidsnormen

Index Reinheidsnorm			
SLAAP- EN VERPLEEGKAMERS per 50m ²			
Element		Reinheidsnormen Slaap- Verpleegkamer	Acceptabel
Afvallemmer		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, moet leeggemaakt zijn, moet van een plasticzak voorzien zijn	Lichte stofvorming, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
Bed	Horizontale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht en losliggend vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 1 tot 3 st.
	Verticale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 st.
Media apparatuur, Camera, TV (schermen), telefoon		Stof-, vlek-, vingertast en spinrag vrij, geen aangehecht vuil	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten en kleine zichtbare vlekken max. 1 tot 3 st.
Deur	Deur	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, vrij van schopstrepen	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 7 tot 10 stuks, enkele schopstrepen max. 1 tot 3 st.
	Deurknop	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of zichtbare vlekken max. 1 tot 3 st.
	Deurpost	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, geen schopstrepen	Enkele vinger tasten of zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
	Deurglas	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, geen schopstrepen	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
Kapstok		Geen aangehecht vuil, spinrag vrij, schoon	Lichte stofvorming, enkele vinger tasten en zichtbare vlekken max. 1 tot 3 st.

Element		Reinheidsnormen Slaap- Verpleegkamer	Acceptabel
Lampen		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 st., lichte stofvorming op voetlamp
Lichtknop		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 1 tot 3 st.
Luchtrooster		Stof-, vlek- en spinrag vrij, geen aangehecht vuil	Lichte stofvorming
Plinten/Kabelgoten		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, vrij van schopstrepen	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten of zichtbare vlekken max. 7 tot 10 st., enkele schopstrepen max. 3 tot 7 st.
Radiatoren	Horizontale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
	Verticale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 st.
	Roosters	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde
Randen, Richels		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st., enkele schopstrepen max. 3 tot 7 st.
Separatieglas	Glas	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 1 tot 3 st.
	Omlijsting	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.

Element		Reinheidsnormen Slaap- Verpleegkamer	Acceptabel
Stoel	Zitvlak	Stof- en vlek vrij	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 st.
	Leuning	Geen aangehecht en losliggend vuil, geen aanslag en stickers	Licht stofvorming in naden, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 7 tot 10 st. op achterzijde leuning
	Onderstel	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht en losliggend vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 st. op kolompoten, lichte stofvorming bovenzijde kolompoten
Tafels	Horizontale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
	Verticale vlakken	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
	Kolompoten/Beugels	Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
Vensterbank		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde, enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st.
Vloeren		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht en losliggend vuil, geen aanslag en kauwgom	Geen losliggend en/of zichtbaar vuil en enkele zichtbare vlekken max. 8 st.
Wanden		Stof- en vlek vrij, geen aangehecht vuil, geen aanslag en stickers, vrij van schopstrepen	Enkele vinger tasten of kleine zichtbare vlekken max. 3 tot 7 st., enkele schopstrepen max. 3 tot 7 st., geen vlekken en schopstrepen tot om 3,5m hoogte

Bijlage 8
Voorstel, extra handelingen uitgevoerd door de schoonmaakmedewerker
naast de reguliere schoonmaakwerkzaamheden

Handelingen OM de cliënt	SM
<u>Schoonmaak</u>	
Vuil serviesgoed en afval opruimen	x
Badkamer van 6 m2 =	x
Cliëntkamer van 13 m2 =	x
Cliëntkamer van 32 m2 =	x
Huiskamer van 69 m2 =	x
Kantoor van 16 m2 =	x
Gang van 100 m2 =	x
Toiletten 2x van 7m2 (inclusief voorruimte)	x
Rolstoeltoilet van 4 m2 =	x
Schoonmaken keuken en apparatuur	x
Schoonmaken bed	x
Schoonmaken rolstoel/ rollator	x
Verschoonen bed	x
Opruimen huiskamer	x
<u>Eten en drinken</u>	
Hulp bieden bij drinken, indien geen slikproblemen	x
Hulp bieden bij drinken, indien slikproblemen	
Hulp bieden bij de maaltijd, indien geen slikproblemen	x
Hulp bieden bij de maaltijd, indien slikproblemen	
Begeleiden bij en stimuleren tot zelfstandig eten, indien geen slikproblemen	x
Begeleiden bij en stimuleren tot zelfstandig eten, indien slikproblemen	
Vocht- en voedingslijsten bijhouden	x
Pap opwarmen	x
Maaltijd opwarmen	x
Tussendoortje ivm dieet verstrekken	x
Extra versnaperingen serveren	x
Brood klaarmaken	x
Soep opdienen	x
Drankenronde	x
Uitserveren van de maaltijd	x
Extra drankje halen	x
Tafel dekken	x
Tafel afruimen	x
Vorbereiden en bereiden van de warme maaltijden	x
Fruit delen en / of klaarmaken	x

Handelingen OM de cliënt		SM
<u>Eten en drinken</u>		
Vaatwasser in- uitruimen / afwassen		x
Bestelling voeding		x
Invullen HACCP formulieren		x
Controleren houdbaarheid producten koelkast		x
<i>Invullen van menulijsten</i>		x
<u>Toiletgang</u>		
Bijvullen van incontinentiemateriaal		x
Hulp naar/op toilet met verzorgende excl. ADL		
<u>Overige</u>		
Rookbegeleiding		x
<i>Post delen</i>		x
<u>Begeleiden bij mobiliteit</u>		
Begeleiden naar activiteiten buiten de afdeling		x
Ophalen van activiteiten buiten de afdeling		x
Naar huiskamer brengen planbaar		x
Van huiskamer halen planbaar		x
<u>Activiteitenbegeleiding</u>		
Ondersteuning bij dagbesteding		x
<u>Was</u>		
Opruimen linnengoed		x
Opruimen kleding		x
Labelen kleding		x
Wassen van kleding / platgoed		x
<i>Wasgoed bewoners op de gang zetten</i>		x

SM = Schoonmaakmedewerker

Evaluatieverslag

Inhoud van het evaluatieverslag

Beantwoording van het eindproduct aan de verwachtingen van de betrokken partijen.

De verwachting gesteld door alle betrokken partijen was het opstellen van een eenduidig beleid gericht op de schoonmaakorganisatie van WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Omdat de schoonmaak voor alle dertien locaties anders was ingericht was er behoefte aan beleid aangaande de schoonmaak.

Dit beleid is nu, na alle opties die invulling kunnen geven aan dit beleid te hebben onderzocht, opgesteld. Gesteld kan dus worden dat aan de verwachting van de betrokken partijen is voldaan.

Ik denk zelfs dat de verwachtingen wellicht wat overtroffen aangezien er na een veroverwogen keuze een beleid is geformuleerd dat naast eenduidigheid ook opties voor de zorg biedt.

Om een cliënt een zo goed mogelijke zorgverlening te bieden is samenwerking tussen de verschillende zorgverleners noodzakelijk. Door schoonmaak te integreren in de zorg creëren we één team dat optimaal kan inspelen op de behoefte van de cliënt en datgene is waar WZH in wil uitblinken.

Beoordeling van het eigen functioneren in relatie tot de kwaliteit van het onderzoek.

Ik vind dat ik tijdens dit gehele onderzoek op een juiste wijze gewerkt heb. Ik heb veel onderzoek binnen de organisatie gedaan (op het schoonmaakvlak) en heb daarnaast veel gesproken met medewerkers die zowel direct als indirect te maken hebben met de schoonmaak.

Ik heb aandacht geluisterd naar waar zij tegen aan lopen en gediscussieerd over de beste schoonmaakvisie voor WZH. Dit alles met in het achterhoofd houden dat we een zo hoog mogelijke kwaliteit willen behalen tegen reële kosten.

Naast het winnen van bruikbare informatie bij de medewerkers ben ik ook beleidsmatige stukken ingedoken die van toepassing waren op het formuleren van het schoonmaakbeleid.

Daarnaast heb ik een adviesbureau benaderd die ondersteuning heeft geboden bij de uitwerking van bepaalde zaken die specialistische kennis nodig hadden.

Ik van dan ook van mening dat ik gebruik heb gemaakt van een zo breed mogelijk scala aan mogelijkheden die mij geholpen hebben het geformuleerde beleid samen te stellen.

Belangrijke leermomenten in relatie tot het toekomst- en beroepsperspectief.

Ik heb voornamelijk geleerd dat ik buiten mijn visie op de schoonmaak, die bij mij hoog in het vaandel staat, niet moet vergeten dat ik de cliënt voorop moet blijven stellen. Dit is immers waar het bij WZH omgaat, dat is de core-business.

In relatie tot de toekomst ben ik van mening dat ik me moet blijven ontwikkelen en naast mijn eigen takenpakket ook meer moet zoeken naar kennis naast mijn eigen vakgebied. Ik moet me niet alleen blijven specialiseren in de schoonmaak en aanverwante zaken maar moet mijn vakgebied gaan verbreden.

Evaluatie van het eindproduct

Beoordeling van de opdrachtgever aangaande de kwaliteit van het adviesrapport.

De opdrachtgever heeft te kennen gegeven tevreden te zijn met de uitwerking van het vraagstuk. Aan alles is gedacht; kwaliteitscontroles, normen, frequentie en dergelijke zijn onder de loep genomen waarop een beleid is geformuleerd.

Vooraf het feit dat er ook gedacht is aan de zorg is een positief aspect uit het onderzoek. Het feit dat we in het beleid schoonmaak en zorg nauw laten samenwerken wordt door de opdrachtgever gezien als een stap in de goede richting.

Realisatie van de afstudeeropdrachtdoelstellingen.

De doelstelling was het formuleren van een eenduidig beleid, hieraan is voldaan. Ook was een doelstelling om een zo hoog mogelijke kwaliteit te behalen tegen reële kosten.

Wanneer we de kosten in relatie stellen tot de huidige kosten kan geconcludeerd worden dat deze doelstelling is behaald. Ik ben van mening dat de kwaliteit/kosten doelstelling gerealiseerd is aangezien er gewerkt is met vastgestelde calculatienormen en een frequentie van schoonmaak van drie keer per week waardoor een relatief hoge kwaliteit behaald kan worden.

Beoordeling van de student aangaande het product.

Ik zelf ben trots op het resultaat van mijn onderzoek. Ik ben van mening dat het de lading dekt om een herinrichting van de schoonmaak te realiseren. Daarnaast vind ik het persoonlijk een prettig stuk om te lezen en dit is ook bevestigd door personen aan wie ik het ter controle heb laten lezen, zowel uit het bedrijfsleven als personen die niet in deze tak werkzaam zijn.

Het evaluatieproces

De opzet en uitvoering van het onderzoek.

In eerste instantie heb ik in mijn hoofd goed voor ogen gehad op welke manier ik tijdens dit onderzoek te werk zou gaan. Zo ben ik in eerste instantie op alle mogelijke manieren informatie gaan inwinnen binnen de organisatie.

Vervolgens ben ik hierbinnen alle bruikbare informatie van de niet-bruikbare informatie gaan scheiden, wat overigens meer werk besloeg dan dat ik in eerste instantie verwacht had. Het schrijven van het stuk heb ik ook met plezier gedaan, enerzijds doordat ik genoeg informatie had verzameld en anderzijds doordat ik zelf werkzaam ben in de schoonmaak en dit als een plezierige branche ervaar.

Omgaan met de betrokkenen bij het onderzoek.

Omdat de groep van schoonmaakmedewerkers, 1^{ste} medewerkers en facilitair teamleiders bestaat uit veel personen heb ik een selectie gemaakt van medewerkers waar ik graag mee wou spreken.

Daarnaast heb ik uiteraard al veel contact gehad met de facilitair teamleiders en eerste medewerkers tijdens mijn voorgaande werkzaamheden waardoor ik al wel een beeld had van wat er op de locaties gaande was.

Ik verwacht in de informatiebijeenkomsten weinig weerstand van de medewerkers en denk dat zij de nieuwe functie, waarbij ook zorggerelateerde handelingen uitgevoerd zullen worden, wordt ervaren als een leuke verrijking van taken.

Toekomstperspectief

Analyse sterke en zwakke punten

Wanneer ik mijn sterke en zwakke punten moet benomen kom ik tot het volgende:

Sterke punten

- Doelgericht
- Geordend
- Structureel
- IJverig
- Perfectionistisch

Zwakke punten:

- Niet willen aangegeven wanneer iets te veel is
- Weinig uit handen kunnen geven
- Perfectionistisch

Het feit dat ik mezelf zie als een perfectionist ervaar ik zelf als sterk maar ook als zwak punt. Zo lever ik, naar eigen zeggen, nooit half werk af maar maak ik het mezelf vaak genoeg moeilijk doordat ik het niet eerder weg wil leggen voor het in mijn ogen goed genoeg is. Dat heeft meestal wel wat tijd nodig waardoor ik zo nu en dan te maken krijg met de factor 'stress' bij het behalen van gestelde deadlines.

Verdere ontwikkeling

De functie van projectleider, waar ik nu werkzaam in ben, vervul ik met veel plezier. Wel heb ik al bij mijn leidinggevende aangegeven dat ik deze functie nog maximaal een jaar wil vervullen en dat het voor mij dan tijd wordt om door te groeien naar een nieuwe uitdagendere functie.

De gehele herinrichting van de schoonmaak brengt veel uitdagingen met zich mee maar ik ben van mening dat wanneer dit geïmplementeerd is er voor mij niet meer voldoende uitdaging in zal zitten.

Om door te groeien naar een hogere functie en mijn ambities te volgen is het voor belangrijk mij continue te ontwikkelen en mezelf daarmee ook continue te verbeteren. Ik ben bereid om trainingen en dergelijke te volgen die mij in staat stellen mezelf te ontwikkelen.

Zo wordt en binnen WZH op dit moment een cursus 'presenteren en effectief schrijven' aangeboden en hier doe ik ook aan mee. Deze cursus biedt mij dan ook weer handvatten die mijn persoonlijke groei bevorderen.

Beroepskeuze

Zoals ik het nu zie wil ik voorlopig nog wel werkzaam blijven op het facilitaire vlak. Nu heb ik mezelf gespecialiseerd in de schoonmaak en ben ik van mening dat ik hier nu ook aardig wat van af weet. Op korte termijn wil ik mij dan ook meer gaan verdiepen op andere facilitaire vlakken dan de schoonmaak.

Ik ben nog jong en heb nog tijd genoeg, maar ik ben erg ambitieus en wil, vooral nu ik mijn opleiding bijna heb afgerond, stappen gaan maken. Ik wil niet blijven hangen in mijn comfort zone en wil mijn carrière dan ook proberen tot een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

Mijn streven is op dit moment om binnen vier jaar aan de slag te kunnen als facilitair manager. Of dit bij WZH is, of bij een andere organisatie staat nog open. In ieder geval heb ik het nu nog enorm naar mijn zin bij WZH en blijf, als het aan mij ligt, nog wel even werkzaam voor deze organisatie.