

Eén zorg minder...

Een onderzoek naar de herinrichting van de textielverzorging bij Zuwe Zorg

Rianne de Wit
mei 2011



Eén zorg minder...

Een onderzoek naar de herinrichting van de textielverzorging bij Zuwe Zorg

Rianne de Wit

mei 2011

De Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel	FM & Business
Docentbegeleider	dhr. J.H.A. de Bruijn
Medebeoordelaar	dhr. S. Geerlings
Opdrachtgever	Zuwe Zorg Utrechtsestraatweg 50 3441 AS Woerden
Bedrijfsbegeleiders	dhr. H. Wulff & mevr. E. van der Wel
Afstudeerperiode	februari 2011 – mei 2011

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **textielverzorging** binnen de verpleeghuizen van Zuwe Zorg. Het onderzoek is gericht op de gezondheidszorg. Onderzoeksvraag is op welke wijze de textielverzorging heringericht kan worden, zodat **synergie** gecreëerd wordt, zonder dat het verlies van **kwaliteit** met zich mee brengt, de **in- of uitbesteding** van diensten en handelswijzen op elkaar afgestemd zijn en een afname aan **kosten** gerealiseerd wordt. Bij het onderzoek zijn de resultaten benaderd vanuit **vier perspectieven**: cliënt, medewerker, organisatie en financiële middelen.

Indexreferaat

Facility management, scriptie, gezondheidszorg, verpleeghuis, textielverzorging, integrale procesgang, logistieke processen, voorraadbeheer, efficiëntie, kwaliteit, kosten, vergelijkingen, in eigen beheer, uitbesteden, bedrijfskundige consequenties

MANAGEMENTSAMENVATTING

Zuwe Zorg is onderdeel van de holding Careyn Zuwe Aveant, die sinds juli 2010 bestuurlijk gefuseerd is. Zuwe Zorg is een zorgaanbieder in de regio Utrecht-West en biedt verschillende vormen van zorg aan diverse doelgroepen aan. Dit onderzoek richt zich op de zorgcentra van Zuwe Zorg. De afdeling Faciliteiten is verantwoordelijk voor de inrichting van de textielverzorging binnen de drie zorgcentra. Aanleiding van meerdere aspecten is besloten om onderzoek te verrichten naar de efficiëntie en verbeterpunten voor de dienst.

Het onderzoek is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan de textielverzorging van Zuwe Zorg, voor de regio's Woerden, Maarsse en De Ronde Venen, heringericht worden, zodat synergie gecreëerd wordt zonder dat dit verlies van kwaliteit met zich mee brengt, de in- of uitbesteding van diensten en handswijzen op elkaar afgestemd zijn en een afname van kosten gerealiseerd wordt?

Om de gewenste onderzoeksresultaten te verkrijgen, is vooral kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in de vorm van interviews, vergelijkend onderzoek, deskresearch en literatuuronderzoek. Naast kwalitatief onderzoek is tevens kwantitatief onderzoek uitgevoerd door middel van enquêtes en observatieonderzoek.

Aan de hand van vijf factoren wordt de huidige en gewenste situatie van de textielverzorging in kaart gebracht. Deze factoren zijn beleid, synergie, in- en uitbesteding, kwaliteitszorg en de financiën. Uit de bevindingen van de huidige en gewenste situatie zijn de volgende conclusies en adviezen te herleiden:

Het beleid van Zuwe Zorg vormt de basis van de herinrichting van de textielverzorging. Faciliteiten moet hierop inspelen door voor alle bedrijfsonderdelen één facilitair beleid op te stellen en na te streven. Voor de uitvoering is het aan te raden om per bedrijfsonderdeel één facilitair manager verantwoordelijk te stellen.

Eén van de speerpunten van Faciliteiten is de synergie tussen de zorgcentra behouden. Om de synergie te verbeteren, wordt de aanbeveling gedaan om barcoderen van persoonsgebonden goed (afgekort als PGG), tellen van platgoed en het bijstellen van de platgoed norm voor de locaties hetzelfde te organiseren. Bovendien wordt geadviseerd om verstelwerkzaamheden voor de zorgcentra uit te besteden, zodat Zuwe Zorg de cliënten tegemoet komt.

De textielverzorging komt het beste tot zijn recht in een kleinschalig woonconcept. Dit omdat de dienstverlening dichtbij de cliënt uitgevoerd wordt, PGG zelden meer vermist raakt en beschadiging aan kleding wordt teruggedrongen. Dit concept zal voor PGG geen kostenbesparing opleveren, maar dit kan gecompenseerd worden door afname aan personeel en platgoed kosten.

VOORWOORD

Met enthousiasme en gedrevenheid heb ik de afgelopen vier maanden hard gewerkt om te komen tot het voor u liggende onderzoeksrapport. Ik heb voor mijn afstudeerstage gesolliciteerd bij de zorginstelling Zuwe Zorg, omdat ik deze organisatie zie als een professionele organisatie met veel ontwikkelingsmogelijkheden. Naar aanleiding van mijn sollicitatie heeft Henry Wulff contact met mij opgenomen. Hij zag voor mij de mogelijkheid om een onderzoek uit te voeren bij Zuwe Zorg. Dit leidde tot een stageopdracht waar ik sinds 7 februari 2011 aan gewerkt heb. Mijn gedrevenheid en leergierigheid hebben geleid tot een voor mij gewenst eindresultaat. Dit onderzoeksrapport vormt, samen met een presentatie en verdediging, de afsluiting van mijn afstudeerstage bij Zuwe Zorg. Het afstudeeronderzoek is ter beoordeling van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

De totstandkoming van dit onderzoeksrapport is mogelijk geweest door de bereidwilligheid van de medewerkers van Zuwe Zorg en de zes externe deskundigen. Hiervoor bedank ik hen graag. Daarnaast bedank ik Hans de Bruijn voor zijn begeleiding en het stellen van kritische vragen. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten. In het bijzonder bedank ik Henry Wulff en Erica van der Wel voor hun begeleiding, kritische blik over de analyse resultaten en de openheid over de organisatie en de opdracht. Ik kijk terug op een stageperiode met veel gezelligheid, hiervoor wil ik de dames van het secretariaat bedanken, door jullie voelde ik mij echt op mijn plek binnen Zuwe Zorg. Als laatste wil ik mijn tweelingzus Marloes de Wit bedanken voor haar behulpzaamheid en het geven van feedback.

Haastrecht, 24 mei 2011

Rianne de Wit



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 ORGANISATIE ZUWE ZORG	3
1.1 HOLDING CAREYN ZUWE AVEANT	3
1.2 ZUWE ZORG	3
1.3 FACILITEITEN	7
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	9
2.1 AANLEIDING	9
2.2 DOELSTELLINGEN	10
2.3 RANDVOORWAARDEN	10
2.4 PROBLEEMANALYSE	10
2.5 ONDERZOEKSOPZET	11
2.6 METHODE VAN ONDERZOEK	12
2.7 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	13
HOOFDSTUK 3 TEXTIELVERZORGING	15
3.1 PLATGOED & PGG	15
3.2 BRANCHE ONTWIKKELINGEN	15
3.3 LOGISTIEK	16
3.4 IN- EN UITBESTEDING	17
3.5 VOORRAADBEHEER	18
3.6 KWALITEITSZORG	18
3.7 FINANCIËLE MIDDELEN	19
HOOFDSTUK 4 TEXTIELVERZORGING ZUWE ZORG	20
4.1 BELEID	20
4.2 SYNERGIE	20
4.3 IN- EN UITBESTEDING	22
4.4 KWALITEITSZORG	24
4.5 FINANCIËLE MIDDELEN	26
4.6 CONCLUSIE	27
HOOFDSTUK 5 HERINRICHTING TEXTIELVERZORGING	29
5.1 BELEID	29
5.2 SYNERGIE	30

5.3 IN- OF UITBESTEDING	31
5.4 KWALITEITSZORG	33
5.5 FINANCIËLE MIDDELEN	35
5.6 CONCLUSIE	36
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE.....	37
HOOFDSTUK 7 AANBEVELINGEN	39
7.1 VRAAGGESTUURDE ZORG.....	39
7.2 EXTRA AANBEVELINGEN.....	40
HOOFDSTUK 8 CONSEQUENTIES.....	42
8.1 CONSEQUENTIES VOOR DE CLIËNT	42
8.2 PERSONELE CONSEQUENTIES	42
8.3 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	43
8.4 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	44
HOOFDSTUK 9 IMPLEMENTATIEPLAN.....	45
BEGRIPPENKADER.....	47
AFKORTINGEN.....	47
DEFINITIES	47
BRONNENLIJST.....	48

INLEIDING

Sinds 2004 heeft Zuwe Zorg de verzorging van platgoed en het persoonsgebonden goed van cliënten uitbesteed. De externe wasserij die dit verzorgd is CleanLease Fortex. In 2007 was Zuwe Zorg genoodzaakt om 15 procent te besparen op haar ondersteunende diensten. Deze ontwikkeling dwong Faciliteiten om haar onderdelen te onderzoeken en op zoek te gaan naar meer efficiëntie en effectiviteit om de bezuiniging te realiseren. In 2010 liep het contract met CleanLease Fortex af en een adviesbureau heeft onderzoek voor Zuwe Zorg verricht. Tijdens het onderzoek en de contract onderhandelingen, heeft het adviesbureau inzicht gekregen in de linnenkamers en de inrichting van de textielverzorging. Zij kwamen tot de conclusie dat de textielverzorging, met behulp van nader onderzoek, efficiënter georganiseerd kan worden. Het afsluiten van het nieuwe contract met CleanLease Fortex eind 2010, vormt een uitstekende gelegenheid om de textielverzorging te onderzoeken.

Dit onderzoek is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan de textielverzorging van Zuwe Zorg, voor de regio's Woerden, Maarsse en De Ronde Venen, heringericht worden, zodat synergie gecreëerd wordt zonder dat dit verlies van kwaliteit met zich mee brengt, de in- of uitbesteding van diensten en handelswijzen op elkaar afgestemd zijn en een afname van kosten gerealiseerd wordt?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling, zijn deelvragen opgesteld. Deze worden in dit onderzoeksrapport beantwoord. Hieronder zijn de belangrijkste deelvragen opgesomd.

- Wat zijn de huidige ontwikkelingen in de textielbranche?
- Hoe is de textielverzorging op de drie locaties ingericht?
- Hoeveel kosten is Zuwe Zorg jaarlijks aan de textielverzorging kwijt?
- Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?
- Wat zijn wensen van de cliënt over de textielverzorging?
- Op welke wijze kunnen de werkzaamheden van de locaties op elkaar aansluiten?

Het doel van dit onderzoek is de handelingen van de drie linnenkamers in kaart te krijgen. Daarnaast moet onderzocht worden of de huidige dienstverlening nog aansluit bij de wensen van de huidige cliënten. Ten slotte moet onderzocht worden hoe de textielverzorging voor de drie locaties het beste heringericht kan worden en of het mogelijk is om hierbij kosten te besparen.

In dit onderzoeksrapport wordt zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek verricht in de vorm van diepte-interviews, observaties, literatuuronderzoek, vergelijkend onderzoek en enquêtes. Voor dit onderzoek zijn diverse personen benaderd. Dit zijn zowel interne personen (werkzaam bij Zuwe Zorg) als externe personen (werkzaam bij Aveant, CleanLease Fortex of externe organisaties).

Dit rapport is primair geschreven voor de afdeling Faciliteiten van Zuwe Zorg. Daarnaast geldt dit rapport als afstudeerscriptie van Rianne de Wit voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie van Zuwe Zorg beschreven. Vervolgens wordt de onderzoekverantwoording weergegeven in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 geeft resultaten uit theoretisch onderzoek weer. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de textielverzorgingsbranche, logistiek, voorraadbeheer, in- en uitbesteding, kwaliteit en financiële middelen. De textielverzorging van Zuwe Zorg wordt in hoofdstuk 4 toegelicht, vervolgens worden de resultaten voor de herindeling van de textielverzorging beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt een conclusie getrokken uit de bevindingen van hoofdstuk 4 en 5. Ten slotte volgen de aanbevelingen, bedrijfskundige consequenties en het implementatieplan. Het begrippenkader en de bronnenlijst zijn achter in dit rapport opgenomen.

HOOFDSTUK 1 ORGANISATIE ZUWE ZORG

De herinrichting van de textielverzorging moet aansluiten bij de visie van Zuwe Zorg. In figuur 1 staat de opbouw van dit hoofdstuk weergegeven. Zuwe Zorg is onderdeel van de Holding Careyn Zuwe Aveant. In dit hoofdstuk wordt eerst het ontstaan en de functie van de Holding beschreven. Vervolgens wordt de organisatie van Zuwe Zorg door middel van een interne en externe analyse uitgewerkt. Tot slot wordt de afdeling Faciliteiten, waar de textielverzorging onderdeel van is, toegelicht.

1.1 Holding Careyn Zuwe Aveant

Sinds 1 juli 2010 zijn Careyn, Zuwe Zorg en Aveant, na een bestuurlijke fusie, met elkaar verbonden binnen de holding Careyn Zuwe Aveant. Careyn, Zuwe Zorg en Aveant hebben daarmee een gezamenlijk bestuur en toezicht.

Zuwe Zorg is de grootste zorgaanbieder in de regio Utrecht-West en Aveant in en om de stad Utrecht. Careyn levert zorg in een groot deel van Zuid-Holland en in de regio Breda. Careyn, Zuwe Zorg en Aveant hebben gezamenlijk 15.000 medewerkers in dienst, die goed zijn voor een omzet van 450 miljoen euro per jaar. Zij bieden zorg en diensten aan meer dan 100.000 mensen¹.



Figuur 1 Opbouw hoofdstuk 1

De bestuurlijke fusie houdt in dat Careyn, Zuwe Zorg en Aveant onder eigen naam blijven functioneren, zelfstandig zijn georganiseerd, hun eigen beleid maken en een eigen directie hebben. Tegelijkertijd wordt samengewerkt op het terrein van ICT en Vastgoed. De holding Careyn Zuwe Aveant heeft een Centrale Ondernemingsraad, afgekort als CO. De CO bestaat uit vertegenwoordigers van de ondernemingsraden van Careyn, Zuwe Zorg en Aveant. De CO houdt zich alleen bezig met de aangelegenheden op holdingniveau, zoals fusies en integraties tussen bedrijfsonderdelen. Zie bijlage 1 voor een schematische weergave van de Holding Careyn Zuwe Aveant.

1.2 Zuwe Zorg

Zuwe Zorg is een zorgaanbieder in de regio Utrecht-West. Zuwe Zorg biedt verpleeg- en verzorgingshuiszorg, thuiszorg, hulp bij het huishouden, maatschappelijk werk, jeugdge-

¹ <http://www.zuwezorg.nl/over-ons/organisatie/careyn-zuwe-aveant?steID=7&catID=1172> (16-02-2010)

zondheidszorg, pedagogische ondersteuning, thuisbegeleiding en cursussen. Het werkgebied van Zuwe Zorg is ingedeeld in de regio's Woerden, Maarssen en De Ronde Venen. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de verpleeg- en verzorgingshuiszorg. Zuwe Zorg biedt 477 verpleeghuisplaatsen en 53 verzorgingshuisplaatsen aan, verdeeld over drie zorgcentra. Zuwe Zorgcentrum Woerden, afgekort als ZZCW, in regio Woerden, Zorgcentrum Maria-Oord, afgekort als ZMO, in regio De Ronde Venen en Zorgcentrum Snavenburg, afgekort als ZSB, in regio Maarssen.

1.2.1 Visie

De visie van Zuwe Zorg luidt als volgt:²

“Bij Zuwe Zorg draait alles om het welzijn en de gezondheid van cliënten. Medewerkers benaderen cliënten professioneel en met respect. Zij gaan uit van de vraag, beleving en eigen verantwoordelijkheid van cliënten. Zuwe Zorg vraagt wat cliënten van de zorg- en dienstverlening vinden (cliëntervaringen) en ontwikkelt nieuwe producten om in te spelen op de behoefte van cliënten.”

1.2.2 Missie

De bovenstaande visie is vertaald in de volgende missie:³

“Zuwe Zorg levert producten en diensten aan mensen van jong tot oud. Thuis of dicht bij huis, 365 dagen per jaar, 24 uur per dag. Een grote variëteit aan zorgvormen en andere diensten in een professionele keten van zorg waarin de cliënt centraal staat. Onze medewerkers staan overal voor cliënten klaar met duidelijk herkenbare en bereikbare zorg voor iedereen. Cliënten bepalen samen met onze medewerkers welke zorg of diensten zij nodig hebben. En dan kunnen cliënten er op rekenen dat Zuwe Zorg die zorg levert, eventueel samen met andere dienstverleners.”

1.2.3 Doelstellingen

Zuwe Zorg heeft tot doel:

- zorg en diensten aan cliënten te verlenen op het gebied van zorg, wonen en welzijn in de meest ruime zin;
- het bevorderen en realiseren van een transparant, goed functionerend en regionaal samenhangend netwerk van zorg, wonen en welzijn in samenwerking met andere zorg- en dienstverleners;
- het voorzien in bestuur en/of toezicht op het bestuur van de onder haar ressorterende B.V.⁴

1.2.4 Strategie

Zuwe Zorg heeft voor haar organisatie een strategie uitgewerkt. De speerpunten zijn samen te vatten op vier niveaus:

- Zuwe Zorg sluit zich directer aan op de vragen en behoeften van cliënten (cliënten);
- Zuwe Zorg heeft daarvoor voldoende en gekwalificeerde medewerkers die functioneren in een goede werkomgeving (medewerkers);
- Zuwe Zorg is er op gericht om haar bedrijfsvoering efficiënt te organiseren (organisatie);

² <http://www.zuwezorg.nl/over-ons/organisatie?stelID=7&catID=360> (16-02-2011)

³ Kruidenberg, C.: *Onze Koers in 2011 – 2014, continuïteit en innovatie*, 2010.

⁴ <http://www.zuwezorg.nl/over-ons/organisatie?stelID=7&catID=360> (16-02-2011)

- Systemen worden in samenwerking met externe partners steeds verder ontwikkeld om deze drie niveaus optimaal te ondersteunen (financieel).

1.2.5 Perspectieven

Uit de strategie blijkt dat Zuwe Zorg vanuit vier perspectieven de organisatie inricht. In figuur 2 staan de perspectieven in volgorde van prioriteit weergegeven. Het eerste perspectief is vanuit de cliënt, de cliënt staat binnen de organisatie centraal en bepaalt de continuïteit. De medewerkers zijn het tweede perspectief, zij dragen de missie en de visie. Het organisatieperspectief is gericht op efficiënt werken, haar imago uitstralen en de kwaliteit verbeteren. Het financieel perspectief staat voor het behalen van een positief resultaat voor Zuwe Zorg.



Figuur 2 Perspectieven Zuwe Zorg

1.2.6 Structuur

De hoofdstructuur van Zuwe Zorg is opgebouwd uit vier zorg/preventie-eenheden en diverse ondersteunende diensten. Het organogram van Zuwe Zorg is weergegeven in bijlage 2. Er zijn zeven verschillende organisatievormen te onderscheiden⁵. De organisatievorm van Zuwe Zorg komt het meest overeen met de professionele organisatie. De ondersteunende staf is hierbij belangrijk, omdat deze de uitvoerende kern zo goed mogelijk kan ondersteunen, zodat zij zich maximaal kan toeleggen op hun primaire werkzaamheden.

1.2.7 Ontwikkelingen

Op dit moment zijn er in de gezondheidszorg (extern) en voor de organisatie van Zuwe Zorg (intern) diverse ontwikkelingen gaande. Door middel van een SWOT-analyse worden de ontwikkelingen in kaart gebracht, zie tabel 1. De volledige uitwerking is terug te vinden in bijlage 3.

	Kansen	Bedreigingen
Extern	▪ Grote diversiteit aan samenwerkingsverbanden; ▪ Inspelen op klantwensen, vraaggestuurd werken; ▪ Opkomst kleinschalige woonconcepten; ▪ Gastvrijheidconcepten steeds belangrijker.	▪ Financieringswijze van de overheid; ▪ Arbeidsmarkt problematiek; ▪ Toenemende concurrentie; ▪ Veranderende wetgeving (bijvoorbeeld privacy van cliënten).
	Sterktes	Zwaktes
Intern	▪ Nieuwbouw ZCW, inspelen op de klantwens; ▪ Investeert in scholing en heeft samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen om in te spelen op de arbeidsmarkt problematiek.	▪ Door fusies nog veel onduidelijkheid over de invulling van de dienstverlening; ▪ Processen zijn nog niet voldoende efficiënt en vraaggestuurd ingericht.

Tabel 1 SWOT-analyse Zuwe Zorg

⁵ Mintzberg (1991) uit Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, 2006.

Voor Zuwe Zorg liggen kansen bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en het inspelen op de vraag van cliënten. Door de nieuwbouw van ZCW wordt ingespeeld op de cliënt wens, doordat deze, naast de kliniek somatiek, ingericht wordt volgens het kleinschalig wonen concept. Dit concept houdt in dat een kleine groep mensen, die intensieve zorg en ondersteuning nodig heeft, met elkaar in een groepswoning woont, waardoor het voor hen mogelijk is een zo normaal mogelijk leven te leiden. Tot slot werkt Zuwe Zorg samen op het gebied van scholing. En kan ook een samenwerkingsverband aangegaan worden met leveranciers, andere zorginstellingen en gemeenten.

Door de privatisering van de gezondheidszorg is de concurrentie toegenomen. Dit heeft als gevolg dat zorginstellingen buiten hun regio en kaders gaan werken. Bedreigingen vanuit de overheid zijn de financieringswijze voor verzorg- en verpleeghuizen en het aanscherpen van de privacyregeling voor cliënten. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop Zuwe Zorg haar kosten doorbelast en zij haar cliënten huisvest. Tenslotte trekt de gezondheidszorg minder arbeidskrachten, waardoor de uitvoering van het primaire proces in gevaar dreigt te komen.

1.2.8 Facts & Figures

In tabel 2 worden feiten en cijfers gepresenteerd van Zuwe Zorg. Onderstaande cijfers laten de omvang van de organisatie zien. 6000 cliënten is het totaal aantal cliënten van de organisatie, het aantal cliënten voor de intramurale zorgcentra komt uit op 530. Zuwe Zorg sluit het boekjaar 2009 af met een positief resultaat van € 1.238.731. Het jaarverslag over 2010 is nog niet gepresenteerd, om deze reden wordt gebruik gemaakt van de kengetallen over 2009.

Kengetallen Zuwe Zorg	2009
Verpleeghuisplaatsen	477
Verzorgingshuisplaatsen	53
Zorgappartementen	100
Dagbehandelingplaatsen	147
Welzijn (cliënten)	6.000
Arbeidsplaatsen (fte's)	1.365
Medewerkers	2.419
Vrijwilligers	792
Positief resultaat	€ 1.238.731

Tabel 2 Facts & Figures

De organisatie van Zuwe Zorg wordt in bijlage 4 verder gepresenteerd met behulp van het 7S-model van McKinsey. Dit model geeft inzicht in de organisatie op zeven verschillende gebieden.

1.3 Faciliteiten

Faciliteiten ondersteunt in de regio's naast de zorgcentra, ook andere disciplines van Zuwe Zorg, namelijk de thuiszorg, maatschappelijk werk, sociaal raadsliedenwerk, dagbehandelingen en dagverzoeken, consultatiebureaus, pedagogische bureaus en het hoofdkantoor. De belangrijkste onderdelen van Faciliteiten zijn voeding, huishouding, linnenservice, receptiediensten, logistiek, techniek en huismeesters.

1.3.1 Visie & doelstellingen

Faciliteiten heeft haar beleid geformuleerd in een aantal speerpunten die afgeleid zijn van het visie van de organisatie. Het belangrijkste speerpunt is het welzijn van de cliënt. De cliënt staat altijd voorop en vormt het uitgangspunt van het beleid. Daarna is de synergie van de regio's een belangrijk speerpunt. Faciliteiten is decentraal georganiseerd, maar probeert wel synergie te behouden door zaken op elkaar af te stemmen. Het uitgangspunt is om de basis van producten en diensten voor Zuwe Zorg hetzelfde te organiseren, daarnaast kunnen de regio's de producten en diensten aanvullen met de vraag vanuit de regio. Het laatste speerpunt richt zich op de efficiëntie en effectiviteit, waarop de diensten worden aangeboden. Om dit laatste speerpunt te realiseren, worden de bedrijfsonderdelen regelmatig onderzocht om efficiënt en effectief te blijven werken. Het model van de Deming cirkel wordt hiervoor gehanteerd. In figuur 3 zijn de speerpunten voor Faciliteiten schematisch weergegeven.



Figuur 3 Speerpunten Faciliteiten

De doelstellingen van Faciliteiten zijn als volgt te benoemen:

- (Binnen de mogelijkheden) inspelen op de wensen van de cliënten;
- Synergie tussen de regio's;
- Efficiënt en effectief organiseren van producten en diensten.

1.3.2 Structuur

Er zijn vier structuurvormen voor facilitaire organisaties te onderscheiden.⁶ De structuur van de facilitaire organisatie van Zuwe Zorg is gebaseerd op de geografische structuur. Dit houdt in dat de facilitaire organisatie is onderverdeeld in drie regio's. De faciliteiten in de

⁶ Weggeman e.a., 1997 uit Dam, N., van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 2005.

regio's worden decentraal aangestuurd. Het nadeel van deze structuur is het ontstaan van een parochiecultuur, dit houdt in dat lokale belangen en issues boven organisatiebrede belangen worden geplaatst. Het voordeel is dat de dienstverlening direct kan worden afgestemd op de persoonlijke leef- en denkwereld van de cliënten. De structuur van Faciliteiten is terug te vinden in bijlage 5.

1.3.3 Centralisatie en decentralisatie

Afdeling Inkoop sluit facilitaire contracten centraal af voor de regio's. Hier is voor gekozen, omdat de synergie tussen de regio's moet blijven bestaan. Daarnaast behoudt Faciliteiten de mogelijkheid om in te spelen op de vraag, sfeer en cultuur van de regio. Samenvattend kan gesteld worden dat op strategisch niveau Faciliteiten centraal wordt georganiseerd, maar voor tactisch en operationeel niveau worden de regio's decentraal georganiseerd.

1.3.4 Cultuur

Binnen de afdeling is sprake van een informele organisatiestructuur. Dat wil zeggen dat er makkelijk gecommuniceerd kan worden door middel van korte communicatielijnen. De cultuur binnen de afdeling komt overeen met de hiërarchische cultuur⁷. Het type leider is een coördinator (facilitair manager). De bedrijfsonderdelen worden aangestuurd door een eerste medewerker die op de afdelingen ook coördineert. Door middel van procedures worden de afdelingen aangestuurd. Dit kan een schoonmaakrooster zijn, de HACCP en de procedure voor de textielverzameling. Werken met procedures gebeurt vanuit de theorie dat beheersbaarheid de efficiëntie bevordert.

⁷ Cameron, K.S. en Quinn, R.E.: *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, 2008.

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Om een zo goed mogelijk advies te kunnen geven is de aanpak van het onderzoek van groot belang. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een probleem. In dit hoofdstuk komen de aanleiding, de probleemstelling, de probleemanalyse en de deelvragen aan bod. De onderzoeksverantwoording vindt plaats door een toelichting van de onderzoeksmethoden en de betrouwbaarheid hiervan.

2.1 Aanleiding

Sinds 2004 heeft Zuwe Zorg de verzorging van platgoed en het persoongebonden goed (afgekort als PGG) van cliënten voor alle locaties uitbesteed aan één wasserij.⁸ De externe wasserij die dit verzorgd is CleanLease Fortex (afgekort als CLF).

In 2007 was Zuwe Zorg genoodzaakt om 15 procent te besparen op haar ondersteunende diensten. Deze ontwikkeling dwong Faciliteiten om haar onderdelen te onderzoeken en op zoek te gaan naar meer efficiëntie en effectiviteit om de bezuiniging te realiseren. Faciliteiten startte onderzoeken naar de verschillende onderdelen van de afdeling. Zoals de textielverzorging georganiseerd was, bleek er geen noodzaak om de dienst met spoed te onderzoeken. Door de bezuiniging werd het echter wel van belang dat de dienst opnieuw onder de loep genomen zou worden.

Vervolgens liep in 2010 het contract met CLF af. Alhoewel Zuwe Zorg tevreden was over het functioneren van CLF, is vanuit het besparingsoogpunt besloten om te onderzoeken of andere aanbieders meer voor Zuwe Zorg konden betekenen. Dit marktconform onderzoek is uitgevoerd door een adviesbureau. Het adviesbureau heeft verschillende offertes van aanbieders vergeleken en Zuwe Zorg heeft uiteindelijk besloten om het contract met CLF te verlengen. Het adviesbureau, die ook de contract onderhandelingen verzorgde namens Zuwe Zorg, heeft tijdens het onderzoek inzicht gekregen in de linnenkamers en de inrichting van de textielverzorging. Het adviesbureau heeft buiten haar onderzoek aan de afdeling Faciliteiten een aanbeveling gedaan, om een aantal zaken nader te onderzoeken om wellicht te komen tot meer efficiëntie en effectiviteit in de toekomst. Zie bijlage 6 voor de belangrijkste constatering.

2.1.1 Achtergrond

Alhoewel de textielverzorging grotendeels is uitbesteed aan CLF, is elke locatie voorzien van een linnenkamer. In de linnenkamers worden diverse werkzaamheden verricht om het interne proces van de textielverzorging optimaal te laten verlopen. Door de decentrale aansturing van Faciliteiten, de diversiteit, grootte en historie van de locaties en door de zorgconcepten (kleinschalig en grootschalig), is de textielverzorging in de loop van de jaren voor de regio's verschillend ingericht.

⁸ Zie begrippenkader voor toelichting op de begrippen platgoed en persoonsgebonden goed.

2.1.2 Doelgroep en urgentie

Dit adviesrapport is bestemd voor de opdrachtgever van dit onderzoek de afdeling Faciliteiten, vertegenwoordigd door dhr. H. Wulff en mevr. E. van der Wel. Indirect zijn de aanbevelingen van dit rapport bedoeld voor de betrokkenen binnen de Zuwe Zorg, namelijk de cliënt en de medewerkers.

In dit onderzoek zijn geen directe knelpunten te benoemen. Dit maakt het probleem niet urgent. Voor de organisatie is het onderzoek wel van belang, omdat het onderzoek een advies voor verbetering voor de textielverzorging kan opleveren. Dit heeft als gevolg dat cliënttevredenheid kan toenemen en eventueel kosten bespaard kunnen worden.

2.2 Doelstellingen

Faciliteiten heeft voor het onderzoek doelstellingen opgesteld, die zij wenst te behalen. Allereerst moeten de handelingen van de drie linnenkamers in kaart gebracht worden. Daarnaast moet onderzocht worden of de huidige dienstverlening nog aansluit bij de wensen van de huidige cliënten. Ten slotte moet onderzocht worden hoe de textielverzorging voor de drie locaties het beste heringericht kan worden en of het mogelijk is om hierbij kosten te besparen.

2.3 Randvoorwaarden

In deze paragraaf worden de randvoorwaarden, die de kaders van het onderzoek bepalen, beschreven. De eerste randvoorwaarde is dat het opzeggen van het leasecontract van platgoed niet in dit onderzoek wordt opgenomen. Vorig jaar is het contract met CLF, voor een termijn van zeven jaar, afgesloten. In dit onderzoek richt zich voornamelijk op de mogelijkheden die binnen vier jaar geïmplementeerd kunnen worden. Faciliteiten heeft de verantwoordelijkheid om bij afloop van het contract de mogelijke opties voor het platgoed te onderzoeken. Dit sluit aan bij de tweede randvoorwaarde. Het is de komende zeven jaar niet mogelijk om de textielverzorging bij een andere wasserij uit te besteden, doordat de organisatie vast zit aan een contract. Dit aspect wordt daarom niet opgenomen in het rapport.

2.4 Probleemanalyse

Om antwoord te geven op de probleemstelling, is het van belang dat allereerst het probleem geanalyseerd wordt. Zoals in de inleiding is weergegeven, luidt de probleemstelling van dit onderzoek:

Op welke wijze kan de textielverzorging van Zuwe Zorg, voor de regio's Woerden, Maarssen en De Ronde Venen, heringericht worden, zodat synergie gecreëerd wordt zonder dat dit verlies van kwaliteit met zich mee brengt, de in- of uitbesteding van diensten en handelswijzen op elkaar afgestemd zijn en een afname van kosten gerealiseerd wordt?

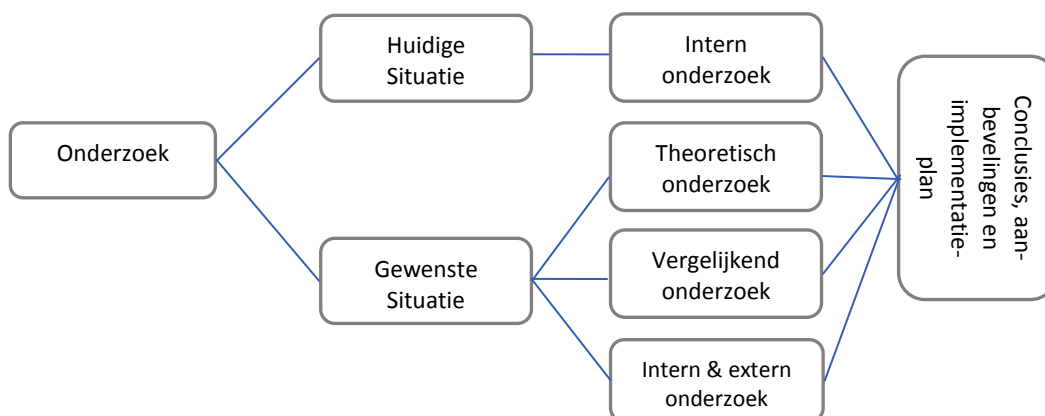
Het probleem is geanalyseerd met behulp van de 6W-formule.⁹ De uitwerkingen van de 6W-formule terug te vinden in bijlage 7.

Deze probleemstelling zal door middel van de volgende subvragen beantwoord worden:

1. Wat is de visie van Zuwe Zorg en Faciliteiten?
2. Wat zijn de huidige ontwikkelingen in de textielbranche?
3. Hoe is de textielverzorging op de drie locaties ingericht?
4. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?
5. Hoeveel kosten is Zuwe Zorg jaarlijks aan de textielverzorging kwijt?
6. Wat zijn wensen van de cliënt over de textielverzorging?
7. Hoe is de textielverzorging georganiseerd binnen andere organisaties?
8. Wat is de invloed en bijdrage van de zorg op de textielverzorging?
9. Kunnen er (op lange termijn) kosten bespaard worden?
10. Op welke wijze kunnen de werkzaamheden van de locaties op elkaar aangepast worden?
11. Hoe kunnen de aanbevelingen worden geoperationaliseerd en worden verwerkt in een implementatieplan en welk tijdspad kan hiervoor worden gehanteerd?
12. Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen?

2.5 Onderzoeksopzet

In figuur 4 staat de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd weergegeven.



Figuur 4 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet laat zien dat het onderzoek is opgedeeld in de huidige situatie en de gewenste situatie. Om uiteindelijk tot de conclusies, aanbevelingen en het implementatieplan te komen, wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes. Om inzicht te krijgen in de huidige situatie zijn interviews gehouden, observaties uitgevoerd en een enquête uitgezet. Voor de gewenste situatie is literatuur onderzoek verricht, vergelijkend onderzoek bij andere zorginstellingen uitgevoerd en zijn er interne en externe interviews afgenomen.

⁹ Verhoeven, N.: *Wat is onderzoek*, 2005.

2.6 Methode van onderzoek

In de onderzoeksopzet worden de verschillende onderzoeksmethodes benoemd. In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze de methoden hebben bijgedragen aan het onderzoek.

Om de gewenste onderzoeksresultaten te verkrijgen, is vooral kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De keuze voor deze onderzoeksmethode is gebaseerd op het feit dat hierdoor diepgaande informatie verkregen wordt. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in de vorm van interviews, vergelijkend onderzoek en literatuuronderzoek. Naast kwalitatief onderzoek is tevens kwantitatief onderzoek uitgevoerd door middel van enquêtes en observatieonderzoek.

2.6.1 Literatuuronderzoek

De literatuur die tijdens dit onderzoek geraadpleegd is:

- Boeken met als thema logistieke processen, in- of uitbestedingstrajecten, kwaliteitmanagement, methoden van onderzoek en schriftelijke rapportage. Een compleet overzicht van de geraadpleegde boeken is terug te vinden in de bronnenlijst op pagina 48.
- Diverse vakbladen, zoals FactoMagazine, Facility Management Magazine, Zorgmanagement Magazine en Zorgvisie.

2.6.2 Deskresearch

Met behulp van deskresearch is inzicht verkregen in interne documentatie van Zuwe Zorg en externe documentatie:

- Jaarverslag Zuwe Zorg 2009;
- Kaderbrief 2011;
- Koersvisie 2010 – 2014;
- Opname informatiebrochure Zuwe Zorg;
- Scripties over textielverzorging;
- Brochure over de AWBZ-wetgeving;
- Textielverzorging in de branche;
- Managementrapportages CLF;
- Kosten- en verbruikoverzichten CLF.

2.6.3 Observatieonderzoek

Om de huidige situatie van de drie linnenkamers in kaart te brengen is een observatieonderzoek uitgevoerd. Deze vorm van onderzoek is noodzakelijk om voor de huidige situatie op operationeel niveau inzicht te verkrijgen. Ook bij een bezoek aan CLF is observatieonderzoek verricht om het logistieke wasproces in kaart te krijgen.

2.6.4 Interviews

Om de gewenste onderzoeksresultaten te verkrijgen, wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd in de vorm van interne interviews met onder andere de accountmanager personeel & organisatie, hoofd financiële administratie, de locatiemanager van ZCW en de cliëntenraden van ZCW en ZSB. De uitwerkingen van de interne interviews zijn terug te vinden in bijlage 9, 11, 16, 19 en 20.

Een extern interview is afgenomen met de accountmanager van CLF. Bert Koelma beheert het account van Zuwe Zorg al vanaf 2004 en heeft veel kennis over processen, toekomstige mogelijkheden, in- en uitbesteding, voorraadbeheer en kostenanalyses. Tevens is een interview afgenomen met Marrit Akkerman, werkzaam bij Alfa Delta Compendium. Zij onderzocht in 2010 het contract met CLF en heeft ook bevindingen gedaan met betrekking tot de textielverzorging. De uitwerkingen van de externe interviews zijn terug te vinden in bijlage 6 en 14.

2.6.5 Enquête

Om de verwachting en ervaring van cliënten over de textielverzorging in kaart te krijgen is een enquête opgesteld. Deze enquête is opgesteld aan de hand van het Servqual-model. Het Servqual-model staat voor Service & Quality en is een model dat vanuit de marketing is ontwikkeld om het consumentengedrag te meten. Het servqual-model geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening van een organisatie.¹⁰ De enquête is terug te vinden in bijlage 18. Aan de hand van de steekproefcalculator van Raosoft Inc.¹¹ is de grootte van de steekproef bepaald, zie bijlage 17.

2.6.6 Vergelijkend onderzoek

Vergelijkend onderzoek is uitgevoerd bij andere zorginstellingen om te zien hoe zij de textielverzorging hebben ingericht. Om een vergelijking te kunnen maken met Zuwe Zorg, hebben deze zorginstellingen ook drie of meer verpleeghuizen. De zorginstellingen die hebben meegewerkt aan het vergelijkend onderzoek zijn AxionContinu, Laurens, QuaRijn en WoonZorgcentra Haaglanden (WZH). Deze organisaties hebben de textielverzorging op diverse wijze ingericht, van volledig uitbesteed tot in eigen beheer. Hierdoor kunnen de voor- en nadelen van de verschillende concepten in kaart gebracht worden. De uitwerkingen van het vergelijkend onderzoek is terug te vinden in bijlage 13.

2.7 Betrouwbaarheid en validiteit

De onderzoeksresultaten zijn betrouwbaar en valide. In deze paragraaf wordt dit per onderzoeksmethode toegelicht.

2.7.1 Literatuuronderzoek

De gebruikte literatuur bestaat uit interne documentatie, studiemateriaal, managementboeken en een aantal internetsites. De interne documentatie is recent opgesteld en getoetst aan de praktijk. Hierdoor kan uitgegaan worden van betrouwbare informatie. Het gebruikte studiemateriaal en de managementboeken worden aanbevolen door de Academie voor Facility Management en worden daarom beschouwd als betrouwbare literatuur. Ten slotte is gebruik gemaakt van internetsites. De websites zijn alleen gebruikt ter verduidelijking en verbreding van de theoretische kennis. De informatie op de websites kwam overeen, waardoor dit betrouwbaar is.

¹⁰ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, 2006.

¹¹ www.journalinks.be/steekproef (14-03-2011)

2.7.2 Interviews

De interviews zijn gehouden met zes medewerkers van de zorg, twee leden van de cliëntenraad en drie medewerkers met een andere functie binnen Zuwe Zorg. De functie, achtergrond, leeftijd zijn gevarieerd. Hierdoor wordt de informatie vanuit verschillende oogpunten en belangen verkregen. Om deze reden is het onderzoek valide. De medewerkers zijn individueel geïnterviewd. Hierdoor hebben zij elkaar niet kunnen beïnvloeden. Daarnaast kwamen de antwoorden grotendeels overeen. Dit betekent dat de resultaten betrouwbaar zijn.

2.7.3 Enquêtes

Om de huidige en gewenste situatie van de textielverzorging te onderzoeken, zijn Servqual-enquêtes, binnen Zuwe Zorg uitgezet. De enquêtes zijn bestemd voor de cliënten die gebruik maken van de textielverzorging van Zuwe Zorg. Van de 530 cliënten die gehuisvest zijn in de zorgcentra, maken bij ZSB 65 cliënten en bij ZCW 90 cliënten gebruik van de textielverzorging. Bij ZMO is het niet gelukt om dit aantal te achterhalen. Geschat wordt dat slechts 60 procent gebruikt maakt van de textielverzorging. Bij de uitvoering van de enquêtes bleek dat het niet haalbaar was voor de doelgroep om de enquêtes te beantwoorden. Dit komt omdat een groot deel van de cliënten die gebruik maken van de textielverzorging niet op de hoogte zijn van inrichting van de textielverzorging of mentaal niet in staat zijn om hier vragen over te beantwoorden. Bovendien zijn er cliënten die de medewerkers erg dankbaar zijn, waardoor zij geen kritieke punten willen geven. Na uitvoering van tien enquêtes is geconcludeerd dat de cliënten geen betrouwbare doelgroep vormen om de enquêtes in te vullen. Hierdoor is het niet mogelijk om een valide steekproefgrootte te realiseren.

Doordat het vrijgeven van privacygegevens van cliënten en familie binnen Zuwe Zorg niet op prijs wordt gesteld en de onderzoeksperiode te krap werd, is het niet mogelijk geweest om de enquêtes door familieleden in te laten vullen.

2.7.4 Vergelijkend onderzoek

Vergelijkend onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews af te nemen bij vier zorginstellingen binnen en buiten regio Utrecht. De interviews zijn bij de organisatie individueel afgenomen. Hierdoor hebben zij elkaar niet kunnen beïnvloeden waardoor de informatie voor het onderzoek betrouwbaar is. De geïnterviewden hebben vanuit hun functie geen belang bij dit onderzoek. De vrijgekomen informatie betreft vooral praktijkervaringen over textielverzorging. Dit maakt de uitkomsten valide. Er is geen reden om de afstudeerder van foutieve informatie te voorzien. Hierdoor wordt uitgegaan van betrouwbare informatie.

HOOFDSTUK 3 TEXTIELVERZORGING

Textielverzorging bij Zuwe Zorg is te definiëren als het organiseren van platgoed en PGG voor de organisatie, in eigen beheer en in samenwerking met CLF, van het merken van textiel tot aan de het schoon en gestreken terugleggen in de kast. Deze definitie is geformuleerd voor Zuwe Zorg, maar textielverzorging houdt meer in. In dit hoofdstuk worden diverse aspecten van de textielverzorging toegelicht. De aspecten zijn de ontwikkelingen in de branche, het logistieke proces, in- en uitbesteding, voorraadbeheer, kwaliteitszorg en financiële middelen. Aangezien de textielverzorging bij Zuwe Zorg grofweg op te splitsen is in platgoed en PGG, wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen deze begrippen.

3.1 Platgoed & PGG

Onder platgoed worden alle artikelen verstaan die op en om het bed van de bewoners, in de keuken en de badkamer worden gebruikt. Voorbeelden van platgoed zijn lakens, slopen, handdoeken, washandjes en theedoeken. De term platgoed is te verklaren doordat deze textielgroep “plat” in de kast wordt opgeborgen. Platgoed wordt ook wel bulkwas of linnengoed genoemd.

Zoals de naam al zegt, gaat het bij persoonsgebonden goed om textiel dat aan personen gebonden is. Vaak wordt deze groep onderverdeeld in onderkleding en bovenkleding. Onder onderkleding verstaat men ondergoed, pyjamajasjes en -broeken, nachtjapons en dergelijke. Tot bovenkleding worden alle artikelen gerekend die overdag gedragen worden zoals truien, broeken, overhemden, jurken, rokken, mantels en colberts.

3.2 Branche ontwikkelingen

Federatie Textielbeheer Nederland (FTN) is de vertegenwoordiger van de textielverzorgingsbranche in Nederland. Ruim 90% van de totale omzet in Nederland aan linnenverhuur en wasserijdiensten wordt gerealiseerd door aan de FTN verbonden ondernemingen. Kernactiviteiten van de textielverzorgingsbranche zijn het ontwikkelen, verhuren, leasen, onderhouden en reinigen van textiel voor professionele toepassingen¹². De branche biedt werk aan circa 10.000 werknemers. De belangrijkste ontwikkelingen in de branche worden in deze paragraaf toegelicht.

3.2.1 Duurzaamheid

De Verenigde Staten loopt voorop met de ontwikkelingen voor duurzame wasserijen. De Nederlandse overheid wil de CO₂-uitstoot de komende jaren ook drastisch laten verminderen. Dit leidde tot een akkoord met het bedrijfsleven, waardoor het Meerjarenafspraak Energie efficiëntie is ontstaan. Onder andere is een Energielijst EIA opgesteld om investeringen in nieuwe, milieuvriendelijke apparatuur met fiscale stimulansen aan te moedigen. Andere manieren waarmee de brancheorganisaties duurzamer willen werken is door het

¹² <http://www.cleanleasefortex.eu/nl> (09-05-2011)

hergebruiken van water, een betere dosering van wasmiddelen, een andere samenstelling van wasmiddelen en het wassen op lagere temperaturen.

3.2.2 Natreiniging wint terrein

Door gebruik te maken van nieuwe technieken kan steeds meer kwetsbare kleding, zoals wol, met water gereinigd worden. Dit leidt tot de introductie van nieuwe systemen voor “wetcleaning” in wasserijen en stomerijen.

3.2.3 Schaalvergroting en specialisatie

Het afgelopen decennium werd gekenmerkt door schaalvergroting en specialisatie. Schaalvergroting vindt plaats door samenwerking tussen verschillende bedrijven. In combinatie met investeringen in automatisering leidt dit tot kostenbeheersing en vergroting van efficiëntie. Met specialisatie gaan textielverzorgers zich specialiseren op een enkel marktsegment, zoals de gezondheidszorg, horeca of industrie.

3.2.4 Uitbesteding

Vroeger beschikten ziekenhuizen, bejaardenhuizen en dergelijke vaak over een eigen wasserij. Net zoals in andere sectoren van de maatschappij hebben de meeste instellingen deze activiteiten de afgelopen decennia echter aan private wasserijen uitbesteed, zodat ze zich beter op hun kernactiviteiten kunnen concentreren. Deze trend tot “outsourcing” is in Nederland vrij algemeen en is ook gaande in andere sectoren, zoals de horeca en de industrie. Nog maar weinige zorginstellingen hebben een eigen wasserij en ook steeds meer horecabedrijven en industrieën besteden hun textielverzorging volledig uit.¹³

3.3 Logistiek

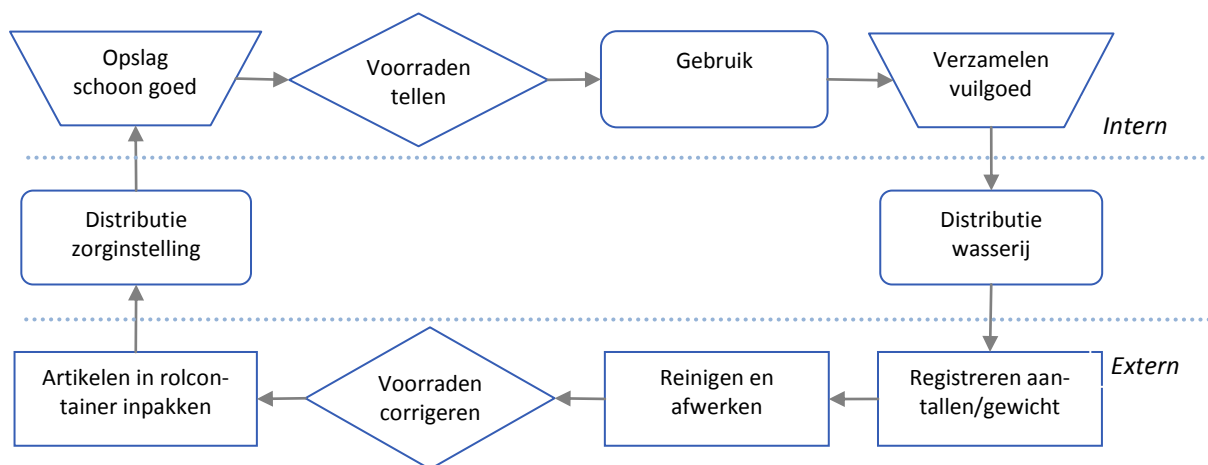
Logistiek is te definiëren als de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer met als doel om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de markt en een langdurige relatie met de klant op te bouwen.¹⁴

Logistiek speelt bij textielverzorging een belangrijke rol. De textiellogistiek is een volledig gesloten systeem. Dit betekent dat de textielartikelen gedurende het gebruik, reiniging en de distributie naar de wasserij niet verdwijnen uit de cyclus. In figuur 5 staat het logistieke proces met behulp van een flowchart schematisch weergegeven. Desalniettemin houden wasserijen een standaard percentage vermissingen aan bij linnenverhuur. Dit bedraagt op standaardartikelen ongeveer 8%.¹⁵ Artikelen verdwijnen te goeder trouw, maar ook doordat de wasserij, zorgmedewerkers, bezoekers en cliënten in het proces fouten kunnen maken.

¹³ http://www.textielservice.net/onderwerpen/3_wasserijen.html (09-05-2011)

¹⁴ Verwoerd, W.: *Inleiding logistiek*, 2006.

¹⁵ Zwart, A. de: *Zakboek Facility Management, Reed Business Information*, 2004.



Figuur 5 Gesloten systeem textielverzorging

Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om het logistieke proces in de wasserij centraal te regisseren, de goederenstromen continu in beeld te houden en te registreren. Voornamelijk de barcode in PGG heeft hier een belangrijke rol in. Daardoor is de gehele goederenstroom naar de klant beter onder controle te houden en dit leidt tot beter inzicht bij het inzetten van de hoeveelheid textiel.

3.4 In- en uitbesteding

Bij de meeste zorginstellingen besteedt men vaak een deel van de verzorging van het textielgoed uit aan een externe wasserij en wordt het overige deel verzorgd door de linnenkamer. Het platgoed wordt gebruikelijk door de externe wasserij verzorgd. Het platgoed is dan eigendom van de wasserij en wordt gehuurd door de zorginstelling. Het uitbesteden van PGG verschilt per organisatie.¹⁶ Het zorgconcept van de organisatie kan hierbij een belangrijke rol spelen. De keuze is afhankelijk van de wijze waarop de organisatie is ingericht: kleinschalige woonvorm of een grootschalige voorziening. Over het algemeen wordt bij de kleinschalige woonvorm PGG intern gereinigd en bij een grootschalige voorziening wordt dit uitbesteed. Ten aanzien van het uitbesteden zijn een aantal voor- en nadelen te benoemen.

Voordelen:

- de organisatie hoeft zelf niet te investeren in linnengoed (platgoed) maar kan deze huren bij de wasserij;
- de reparatiekosten van het linnengoed zijn voor de wasserij;
- men kan volstaan met een lagere personeelsbezetting van de linnenkamer;
- professionele wasserijen kunnen beter voldoen aan de milieu- en kwaliteitseisen die men aan het textielverzorging proces stelt.

¹⁶ <http://www.textielservice.net/zorgsector.html> (11-04-2011)

Nadelen:

- de organisatie kan minder controle uitoefenen over de uitbestede processen;
- men is niet overtuigd van de kostenbesparingen;
- de organisatie is afhankelijk van de externe wasserij.¹⁷

3.5 Voorraadbeheer

In 2010 is een contract met CLF voor zeven jaar afgesloten. Dit houdt in dat Zuwe Zorg nog tot 2017 platgoed huurt bij CLF. In zorginstellingen wordt doorgaans veel gebruik gemaakt van platgoed, waardoor het belangrijk is dat de voorraad goed wordt beheerd. Doordat platgoed wisselend wordt afgenomen bij CLF, kan Zuwe Zorg door efficiënt voorraadbeheer de hoeveelheid voorraad en kosten in de hand houden of zelfs terugdringen. PGG van cliënten is niet opgenomen in deze paragraaf, omdat het niet mogelijk is om voorraden hiervan te beheren. De cliënten zijn verantwoordelijk hun eigen voorraad PGG.

Platgoed heeft twee soorten voorraden: werkvoorraden en noodvoorraden. Werkvoorraden worden in de praktijk op de afdelingen aangehouden en dienen ervoor om schommelingen in het verbruik op te vangen en de gewone verschoningen mogelijk te maken. De noodvoorraden liggen meestal in de centrale linnenkamer en worden alleen gebruikt als een afdeling zonder platgoed raakt.

Bij levering van het schone platgoed kunnen twee systemen worden gehanteerd: de wisselmethode en de topping-up methode. Bij de *wisselmethode* wordt iedere keer als er schoon platgoed wordt aangeleverd op een afdeling, het restant niet verbruikte artikelen mee retourgenomen naar de centrale linnenkamer. Hier wordt dan uit alle restanten van een dag voor de volgende dag een nieuwe levering samengesteld. Deze methode kent twee nadelen. Ten eerste kunnen ziektekiemen van de ene naar de andere afdeling worden overgedragen. Ten tweede is de wisselmethode logistiek gezien niet efficiënt, er wordt immers schoon platgoed naar de afdelingen getransporteerd en van de afdelingen schoon platgoed retour naar de linnenkamer. Bij de *topping-up methode* wordt het restant van niet gebruikt platgoed van een afdeling niet naar de centrale linnenkamer gebracht, maar blijft het op de afdeling. Op het moment dat een nieuwe hoeveelheid platgoed wordt aangeleverd, wordt het aanwezige restant bovenop het pas aangevoerd platgoed gelegd. Bij het bepalen van de benodigde hoeveelheid platgoed, wordt gebruik gemaakt van een zogenaamde normvoorraad. De normvoorraad is de hoeveelheid die minimaal op de afdeling aanwezig moet zijn. Eén keer per week worden de restanten platgoed op de afdeling geteld. Met behulp van de normvoorraad wordt gekeken naar de hoeveelheden die moeten worden geleverd.

3.6 Kwaliteitszorg

De dagelijkse levering van schoon platgoed is voor zorginstellingen iets vanzelfsprekends. Achter deze service ligt echter een complex proces dat erop gericht is steeds schoon plat-

¹⁷ Burgt, J., van de,,: *Textielverzorging onder de loep*, 2007.

goed te kunnen leveren. Het integrale wasproces wordt voortdurend bewaakt en vormt niet alleen een garantie voor goede optische reiniging, maar ook voor hygiëne en de vereiste kiemdoding. Aan het verstrekken van schoon platgoed gaat een heel proces vooraf. Het is van groot belang dat dit proces zoveel mogelijk onder controle staat. Dit is waar CERTEX in beeld komt. Al in de jaren zestig ontwikkelde de textielverzorgingsbranche een eigen systeem voor kwaliteitsborging, gebaseerd op het systeem van de Vereniging Kwaliteitsgarantie Ziekenhuizen (VKZ). Later is dit systeem vertaald naar de internationale ISO standaard en ontstond het CERTEX kwaliteitsprogramma. CERTEX is het kwaliteitsmanagement-systeem voor industriële wasserijen in Nederland. Het heeft betrekking op de dienstverlening aan vooral de gezondheidszorg, de horeca en de industrie.¹⁸ De wasserijen van CLF zijn CERTEX gekwalificeerd.

Voor PGG is dit kwaliteitsprogramma ook te hanteren, alleen wordt dit door CLF niet uitgevoerd. De cliënten zijn verantwoordelijk voor de aanschaf van PGG en het materiaal en de kwaliteit hiervan. CLF adviseert om bepaalde materialen te vermijden, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de cliënt. Door de diversiteit in kwaliteit van PGG wordt de kwaliteitmeting als niet betrouwbaar ervaren.

3.7 Financiële middelen

De zorgcentra van Zuwe Zorg zijn AWBZ-instellingen. In een AWBZ-instelling wordt de zorg en het verblijf vergoed via de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Niet alles in een verpleeg- en verzorgingshuis valt onder de AWBZ-regeling. In de folder “Daar hebt u recht op in een AWBZ-instelling” staat vermeld wat wel en niet onder de AWBZ-regeling valt. In tabel 3 staat aangegeven welke kosten met betrekking tot de textielverzorging voor de organisatie komen en welke kosten voor de cliënt.

Zuwe Zorg	Kosten voor cliënten
Betaalt geen kosten voor wassen, drogen, strijken en stomen van de kleding, tenzij: ▪ Kleding extra vaak moet worden gewassen door het ziektebeeld van de cliënt. Met extra wassen wordt bedoeld onderkleding, overhemden en shirts meer dan één keer per dag. Overige kleding vrijwel iedere dag. ▪ Kleding van de instelling, zoals krabpakken, scheurpakken en slabben. ▪ Zuwe zorg betaalt kosten voor het wassen, drogen en strijken van beddengoed, handdoeken en washandjes, ofwel platgoed.	▪ Wassen ▪ Drogen ▪ Strijken ▪ Stomen ▪ Merken van kleding, eigen beddengoed, handdoeken en washandjes

Tabel 3 Kosten textielverzorging AWBZ-instelling

¹⁸ <http://www.certex.info> (09-05-2011)

HOOFDSTUK 4 TEXTIELVERZORGING ZUWE ZORG

In dit hoofdstuk wordt de huidige inrichting van de textielverzorging bij Zuwe Zorg beschreven. Dit gebeurt aan de hand van vijf factoren, die afgebeeld zijn in figuur 6. De factoren staan voor de grootste knelpunten in de textieldienst. In de volgende paragrafen worden per factor de knelpunten zichtbaar.



Figuur 6 Factoren textielverzorging

4.1 Beleid

Zuwe Zorg heeft voor haar organisatie een missie, visie, doelstellingen en een strategie opgesteld. Dit is noodzakelijk om een groeiende organisatie, die onder invloed staat van diverse omgevingsfactoren, sturing te geven. Het beleid van Zuwe Zorg vormt het uitgangspunt voor het beleid van Faciliteiten. Bij Faciliteiten is de beleid uitgewerkt in de hoofden van de facilitair managers. Dit beleid luidt: Faciliteiten aansturen vanuit drie speerpunten, namelijk de cliënt centraal, synergie tussen de regio's en efficiënt en effectief organiseren van de dienstverlening. Dit wordt uitgevoerd volgens het model van vier uitgangspunten, namelijk cliënt, medewerkers, organisatie en financiën.

Het huidige beleid bestaat niet uit een missie en doelstellingen. Doordat het beleid voornamelijk in de hoofden van de facilitair managers geformuleerd is, kunnen de medewerkers dit beleid niet uitdragen naar de cliënt toe. Bovendien wordt de inrichting van de bedrijfsonderdelen niet als één geheel ingericht, maar wordt per onderdeel de dienst onder de loep genomen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd om de textielverzorging binnen Zuwe Zorg opnieuw in te richten. In bijlage 8 wordt het huidige beleid gevisualiseerd en toegelicht.

4.2 Synergie

Synergie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het creëren van één basis dienstverlening voor de textielverzorging, waarbij de regio's hierop aanvullingen kunnen geven om aan de wensen van de regio te voldoen. In deze paragraaf worden onderdelen in het textielproces beschreven waar geen synergie zichtbaar is. Tot slot wordt hieruit een conclusie getrokken.

4.2.1 Distributie

Binnen Zuwe Zorg zijn drie verschillende mogelijkheden om aanlevering van schoon textiel te distribueren naar de desbetreffende afdelingen.

- De eerste mogelijkheid is dat de leverancier het schone textiel aanlevert op afdelingsniveau;

- Volgens de tweede mogelijkheid levert de leverancier het schone textiel af bij de centrale goedereningang van de locatie. De interne transport dienst distribueert het textielgoed op afdelingsniveau;
- De laatste mogelijkheid is dat de leverancier het schone textiel aflevert bij de centrale goedereningang van de locatie. De medewerker van de linnenkamer verzorgt de distributie naar de afdelingen.

4.2.2 Tellingen platgoed

Om de voorraden van platgoed te beheersen wordt wekelijks op de verpleegafdelingen geteld. Bij ZMO gebeurt dit door de zorg op maandag en bij ZCW wordt dit gedaan door de medewerker van de linnenkamer op maandag. Bij ZSB wordt de telling ook gedaan door de medewerker van de linnenkamer, dit gebeurt op woensdag. Uit een interview met de zorgteamleiders van Maria-Oord, zie bijlage 9, blijkt dat tellingen niet altijd nauwkeurig gebeuren. Via het internet worden aan CLF de aantallen doorgegeven. Het systeem rekent automatisch het verschil uit en past de aantallen voor de volgende levering aan. Doordat in Maria-Oord de tellingen niet nauwkeurig gebeuren, kampen de afdelingen met een overschot aan platgoed.

4.2.3 Normvoorraden

Zuwe Zorg werkt in samenwerking met CLF met het topping-up systeem om de voorraad platgoed te beheren. Voor het platgoed is per artikel een norm vastgesteld die geleverd wordt. De normen zijn per afdeling vastgesteld in overleg met de zorg, facilitair managers en CLF. De normen worden niet snel aangepast, uit de tellingen moet blijken dat regelmatig tekort of overschot van een artikel is. Het aanpassen van de normen kan op twee verschillende manieren:

- Bij ZMO controleert de zorg de voorraden. Om te voorkomen dat de normen zonder noodzaak aangepast worden, moeten zij dit overleggen met de facilitair manager. Aangezien de zorg het budget beheert, beslist uiteindelijk ook de zorg. Facilitair adviseert hier echter wel in;
- De medewerker van de linnenkamer houdt de voorraden in de gaten en zij past deze aan als dit nodig is (ZCW) of bespreekt dit met de zorg of de facilitair coördinator(ZSB).

4.2.4 Inzet personeel

De linnenkamers werken met verschillende inzet aan personeelsuren. In ZMO is één medewerker voor 15 uur in de linnenkamer aanwezig. In ZSB is één medewerker voor 34,2 uur per week aanwezig. In ZCW wordt 38 uur ingezet voor de textielverzorging, verdeeld over twee parttimers. In totaal wordt dus 87,2 uur ingezet aan personeel voor de linnenkamers. Het verschil in uren heeft onder andere te maken met de verschillende capaciteiten van de zorgcentra. ZMO telt gemiddeld 200 cliënten, ZCW 150 cliënten en ZSB 120 cliënten. Bovendien worden in de linnenkamers verschillende taken uitgevoerd. Zo worden in ZMO geen tellingen meer uitgevoerd door de linnenkamer en horen in ZSB verstelwerkzaamheden tot het dienstenpakket.

4.2.5 Conclusie

Voor de huidige textielverzorging zijn diverse processen niet uniform voor de locaties ingericht. Deze subparagraaf geeft de conclusies van de paragraaf weer:

- De aanlevering van schoontextiel vindt op drie verschillende manieren plaats, dit houdt in dat op elke locatie dit proces anders aangestuurd wordt;
- Het wekelijks tellen van platgoed wordt bij ZMO door de zorgmedewerkers uitgevoerd en bij ZCW en ZSB wordt dit geregeld door de medewerkers van de linnenkamer. Bovendien telt ZSB op een andere dag dan ZCW en ZMO. Uit de praktijk blijkt dat zorgmedewerkers minder nauwkeurig het platgoed tellen, dit heeft een overschot aan platgoed voorraden tot gevolg;
- Bij ZMO worden de normen minder snel aangepast als de zorg hiervoor moet overleggen met de facilitair manager;
- De inzet aan personele uren van ZCW en ZSB zijn in verhouding tot de inzet van personele uren van ZMO hoog. Het takenpakket en de capaciteit van de locaties speelt hierbij een rol.
- Het mogelijk dat ZMO, de locatie met de meeste capaciteit, slecht 15 uur aan personeel inzet. Dit laat zien dat het mogelijk moet zijn om uren bij de overige locaties terug te dringen.

4.3 In- en uitbesteding

Zuwe Zorg heeft binnen de textielverzorging verschillende diensten uitbesteed en verschillende diensten in eigen beheer gehouden. Bij de herinrichting van de textielverzorging wordt de keuze voor in- of uitbesteding van diensten opnieuw overwogen. In deze paragraaf wordt de huidige keuze voor het in eigen beheer of uitbesteden toegelicht voor platgoed, PGG, barcoderen, doorbelasting van kosten en verstelwerkzaamheden. Afsluitend worden de knelpunten benoemd.

4.3.1 Platgoed

Het platgoed wordt volledig verzorgd door CLF. Zuwe Zorg heeft vorig jaar het contract verlengd met CLF, waardoor de optie om het platgoed in eigen beheer te nemen, niet is opgenomen in dit onderzoek.

4.3.2 PGG

Zuwe Zorg biedt de mogelijkheid aan haar cliënten om PGG te laten verzorgen door Zuwe Zorg. Bij de opname van nieuwe cliënten, kan gekozen worden voor vier mogelijkheden om de textiel te verzorgen:

- A. De familie verzorgt de textielverzorging
- B. Alleen de bovenkleding wordt door Zuwe Zorg gewassen
- C. Alleen de onderkleding wordt door Zuwe Zorg gewassen
- D. De textielverzorging is volledig uitbesteed aan Zuwe Zorg

Als de familie of cliënt kiest voor mogelijkheid B, C of D dan besteedt Zuwe Zorg het verzorgen van de textiel uit aan CLF. ZMO werkt volgens het kleinschaligwonen concept. Hier wordt de PGG niet uitbesteed aan CLF, maar wordt de textielverzorging intern georgani-

seerd. Op iedere woongroep is wasapparatuur geplaatst, zodat medewerkers PGG kunnen verzorgen.

4.3.3 Barcodering

Een belangrijk onderdeel van het huidige wassysteem van CLF is het kunnen scannen van PGG. Het scannen van PGG is mogelijk met behulp van een barcode. Het aanbrengen van een barcode in de kledingstukken van de cliënten wordt bij Zuwe Zorg in eigen beheer uitgevoerd. Bij iedere opname van een cliënt is het noodzaak dat het PGG snel gemerkt wordt, aangezien de kans groot is dat het anders kwijt raakt. Dit geldt ook als de cliënt ervoor kiest zijn PGG niet door Zuwe Zorg te laten wassen. Bij een verhuizing, ontslag of overlijden van een cliënt is het van belang dat dit zo snel mogelijk in het systeem wordt aangepast, voordat er fouten ontstaan.

Het barcoderen van PGG is een arbeidsintensief proces en dagelijkse werkzaamheden zijn sterk afhankelijk van nieuwe opnames van cliënten. Door de fluctuaties van de hoeveelheid kleding dat gemerkt moet worden, is het lastig om dit structureel te sturen. Bovendien heeft Zuwe Zorg geen omkijken naar de kosten voor apparatuur, het onderhoudscontract en de labels die ingekocht moeten worden. Vanuit deze perspectieven is het een mogelijkheid om het barcoderen uit te besteden aan CLF.

4.3.4 Doorbelasting kosten

De kosten voor de textielverzorging worden door Zuwe Zorg doorbelast aan haar cliënten. Per 1 september 2011, zal het doorbelasten van de textielkosten naar cliënten, uitbesteed worden aan CLF. Op dit moment moeten de kosten van de textiel per cliënt overgezet worden in een aparte factuur. Dit kost veel tijd van de financiële administratie. Door de uitbesteding gaat CLF € 2,50 aan administratiekosten per factuur doorbelasten naar de cliënten. Zuwe Zorg speelt hierop in door de verschillen tussen de relatieprijs van wasgoed en de cliëntprijs gelijk te trekken. Hierdoor wordt de stukprijs van textiel goedkoper, zodat dit de extra administratiekosten kan compenseren. Dit heeft als gevolg dat als de cliënt weinig was heeft, de administratiekosten hoger uit kunnen vallen, dan de werkelijke kosten voor het wassen. Daarentegen zijn de cliënten met veel wasgoed voordeliger uit, aangezien de stukprijs van de artikelen gedaald is.

4.3.5 Verstelwerkzaamheden

Verstelwerkzaamheden worden alleen nog uitgevoerd bij ZSB. Voor de overige locaties is deze service opgeheven. De locatiemanager van ZSB heeft bewust de keuze gemaakt om de service te blijven aanbieden, aangezien er nog steeds vraag naar de dienst is en de kosten voor de service worden doorbelast naar de cliënt. De reden waarom de service voor ZCW en ZMO wel is opgeheven, heeft te maken met dat de uiteindelijke kosten aan de inzet van personeel en administratie hoger zijn dan de kosten van de knoop die erop genaaid moest worden. Daarnaast zijn er voor de cliënt genoeg alternatieven, zoals familie, vrijwilligers en winkels zoals 'de gouden schaar'. Bij 'de gouden schaar' zijn ze gespecialiseerd in reparaties en veranderingen van kledingstukken. Bovendien bestaat de mogelijkheid om verstelwerkzaamheden uit te besteden aan CLF.

4.3.6 Conclusie

- Er is geen duidelijke richtlijn in het uitbesteden van PGG. Aangezien het in eigen beheer verzorgd wordt bij ZMO en voor ZCW en ZSB is uitbesteed aan CLF;
- Het in eigen beheer houden van het barcoderen is voor Zuwe Zorg lastig in te vullen door onregelmatige pieken en dalen;
- Huidige doorbelasting van textielkosten verloopt niet efficiënt;
- Verstelwerkzaamheden worden alleen uitgevoerd bij ZSB;
- Er zijn vier verschillende opties voor de PGG verzorging. Door deze opties is de kans groter dat de PGG weleens de verkeerde route aflegt, omdat niet duidelijk is voor welke optie de cliënt heeft gekozen.

4.4 Kwaliteitszorg

Onder goede zorg leveren, wordt ook goede textielverzorging verstaan. Dit draagt bij aan het welzijn van de cliënten, het geeft identiteit, herkenning en eigen waarden. De levensstijl van de cliënt, van de tijd voordat zij ging wonen in een zorgcentra, moet voortgezet kunnen worden. Het is daarom verklaarbaar dat cliënten van verpleeghuizen veel waarde hechten aan de verzorging van hun kleding.¹⁹

Bij de herinrichting van de textielverzorging moet de kwaliteit minimaal gehandhaafd blijven en mogelijk nog verbeterd worden. In deze paragraaf wordt toegelicht welke eisen er worden gesteld aan de kwaliteit van platgoed en PGG. Daarnaast wordt beschreven wat de cliënten vinden van de kwaliteit van de textielverzorging.

4.4.1 Platgoed

CLF heeft een Kwaliteit Arbo Milieu (KAM) managementsysteem dat gecertificeerd is volgens de ISO 9001:2000 norm en de aanvullende eisen uit Certex. Certex is het branchespecifieke certificeringschema voor de textielverzorgingsbranche. Jaarlijks wordt het gehele kwaliteitsmanagementsysteem door objectieve externe instanties beoordeeld en voorzien van een ISO 9001:2000.²⁰ Uit de laatste kwaliteitmeting van CLF, zie bijlage 10, blijkt dat alle geïnspecteerde artikelen, op de lakens na, voldoen aan het vooraf gestelde kwaliteitsniveau (AQL). Geconcludeerd kan worden dat de uitkomst van de meting voldoende is. Deze conclusie wordt bevestigd door de zorgcoördinatoren, die geen klachten hebben over het platgoed. Zo nu en dan wordt een vuil laken tussen het schone platgoed aangetroffen, hier wordt echter geen probleem van gemaakt.

4.4.2 PGG

Voor PGG is vanuit CLF geen kwaliteitmeetsysteem ontwikkeld, omdat de kwaliteit en de diversiteit van de kledingstukken erg uiteenlopen. Vanuit Zuwe Zorg is wel een aantal voorwaarden met betrekking tot kwaliteit benoemd²¹:

- De kwaliteit van de geleverde dienstverlening voldoet aan de ISO 9002/NEN 750, die als norm geldt voor de bewassing/chemische reiniging, inclusief voor- en nabehandeling.

¹⁹ Bewonerswas is héél persoonlijk / Textielbeheer. Speciale uitgave 2009

²⁰ Kwaliteitmeting Zuwe Zorg - Zorgcentrum Woerden

²¹ Textielverzorging Zuwe Zorg – versie 1

- Het persoonsgebonden goed is schoon en kreukvrij.

4.4.3 Kwaliteit textielverzorging

In deze subparagraaf wordt de huidige kwaliteit van de textielverzorging beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van interviews met enkele cliënten, zorgcoördinatoren en cliëntenraden. De belangrijkste bevindingen uit deze interviews worden in deze paragraaf geschetst.

- Vermissing van kleding komt incidenteel voor bij cliënten. Zij ervaren dit als een slechte zaak, aangezien het een lange tijd duurt voordat de kleding wordt teruggevonden of een oplossing wordt aangeboden in de vorm van een vergoeding.
- Cliënten zijn bang voor beschadigingen aan hun kleding. Door het industriële wassen is kleding eerder vatbaar voor het losraken van de zoom, knoop of gaatjes in de kleding. Nieuwe kleding of lastig te wassen kledingstukken worden regelmatig uit voorzorg door de familie gewassen.
- Bij het uitsorteren van schoon wasgoed naar de kasten van de cliënten, gebeurt het regelmatig dat de kleding niet goed gesorteerd is. Dit zorgt bij onoplettendheid van de medewerkers ervoor dat de kleding in een kast van een andere cliënt terecht komt. Wanneer dit niet snel wordt ontdekt, kan kleding als vermist worden aangezien.
- De zorgcoördinatoren geven aan dat bij het sorteren van de vuile PGG was fouten worden gemaakt. De meest voorkomende fouten zijn dat PGG in de wasmand van platgoed wordt gestopt. PGG dat in eigen beheer wordt gewassen toch bij CLF wordt ingeleverd. Door het verkeerd uitsorteren van de kleding in de diverse waszakken, loopt in de wasserij van CLF het logistieke proces vast. De PGG kleding wordt in een ander deel van de wasserij verzorgd, waardoor in het proces vertragingen optreden. Dit zorgt ervoor dat het PGG langer dan de gemiddelde vijf werkdagen wegblijft. In bijlage 15 is een overzicht toegevoegd, hierin is te zien hoeveel kilogram wasgoed per periode verkeerd gesorteerd wordt.
- Uit de interviews met de drie cliëntenraden uit de regio's komt 'vermissingen' als meest gehoorde klacht naar voren. Dit wordt regelmatig opgelost, doordat het in een kast van een andere cliënt wordt teruggevonden. Hier gaat echter wel veel tijd overheen.
- Bij een klacht duurt het lang voordat de oplossing of ondernomen acties worden teruggekoppeld naar de cliënt of diens familie.

4.4.4 Conclusie

Het kwaliteitmeetsysteem dat gehanteerd wordt voor het platgoed is niet haalbaar voor PGG. Uit interview met cliënten, zorgcoördinatoren en de cliëntenraden, kan de conclusie worden getrokken dat de kwaliteit van de textielverzorging meerdere knelpunten kent. Uit interviews is te concluderen dat de vier grootste knelpunten zijn de vermissingen van PGG, lange doorlooptijden van het reinigen van de PGG, het verkeerd terugleggen van PGG in de kledingkast van cliënten en tot slot de beschadiging aan PGG.

4.5 Financiële middelen

Het onderzoek naar herinrichting van de textielvoorziening heeft als doel te onderzoeken of een mogelijke afname aan kosten te realiseren is. In deze paragraaf worden de kosten voor de textielverzorging in kaart gebracht. De grootste kostenpost voor de organisatie, het personeel, wordt apart toegelicht.

4.5.1 Textielverzorging

LOC Zeggenschap in Zorg is een cliëntenorganisatie in zorg en welzijn. De organisatie krijgt het laatste jaar steeds meer klachten over de kosten van de was. Daarbij staat met stip op één (ruim tien procent) de kosten die instellingen doorberekenen voor de was. Dit heeft als oorzaak dat de financiering van zorginstellingen is veranderd.²² Dit is ook het geval bij Zuwe Zorg. Voorheen kreeg de organisatie vanuit de overheid een groot bedrag aan subsidie, nu krijgen zij een bedrag per cliënt, dat afhangt van het ZorgZwaartePakket (ZZP). Daarom heeft Zuwe Zorg besloten om de stukprijs van PGG die CLF hanteert, door te berekenen aan cliënten.

De kosten van PGG worden door CLF per stuk doorberekend naar de cliënt. Voor kleinschalig wonen is het doorberekenen van een stukprijs niet haalbaar, omdat daarvoor de kostprijs inzichtelijk moet zijn. De kostprijs bestaat bij kleinschalig wonen uit diverse aspecten, zoals de afschrijving van de wasmachines, de ingezette uren van de zorgmedewerkers, water- en stroomkosten, wasmiddel en het onderhoudscontract van de wasmachines. Het uitrekenen van een stukprijs is niet realiseerbaar, daarom worden de waskosten voor kleinschalig wonen met een vast tarief berekend. Voor onderkleding betaalt de cliënt 35 euro, voor bovenkleding 45 euro en voor de totale textielverzorging 80 euro per maand.

In tabel 4 zijn de kosten en opbrengsten van de textielverzorging over 2010 berekend. De kosten en opbrengsten van kleinschalig wonen zijn door gebrek aan inzicht niet opgenomen in dit overzicht. Platgoed komt voor rekening van Zuwe Zorg, vandaar dat hier geen opbrengsten voor zijn. PGG wordt direct doorberekend aan de cliënten, hier komen wel opbrengsten voor binnen. Het verschil tussen de opbrengsten en de kosten van PGG is te verklaren doordat PGG verkeerd is gesorteerd en door CLF wordt gewassen, terwijl dit niet de bedoeling was.

	Kosten	Opbrengsten	Totaal
Platgoed	€ 307.420		€ 307.420
PGG	€ 145.422	€ 138.111	€ 7.310
Totaal	€ 452.842	€ 138.111	€ 314.731

Tabel 4 Waskosten 2010

Daarnaast zijn er nog overige kosten voor de linnenkamers. Deze kosten zijn onder andere de merkapparatuur, apparatuur van de wasmachine, onderhoudscontract met Miele, zeepsop, etc. In tabel 5 zijn deze kosten voor de drie linnenkamers weergegeven.

²² Bekkering, P.: *Van faciliteit naar activiteit*. Facility Management Magazine, juni 2010.

	ZSB	ZMO	ZCW
<i>Materiële kosten</i>	€ 1.502	€ 1.013	€ 667
- Hotelmatige kosten	€ 1.249	€ 991	€ 381
- Algemene kosten	€ 254	€ 22	€ 59
- Bewonersgebonden kosten			€ 227
<i>Interne doorbelasting</i>		€ 1.928	€ 3.820
<i>SLA's</i>	€ 3.516	€ 2.730	€ 4.548
Totale overige kosten linnenkamer	€ 5.019	€ 5.671	€ 9.035

Tabel 5 Overige kosten linnenkamer 2010

4.5.2 Personeelskosten

In tabel 6 zijn de personeelskosten over 2010 van de linnenkamers weergegeven. Bij ZMO is de linnenkamermedewerker gedetacheerd via Pauw bedrijven, een sociale werkvoorziening. Hierdoor zijn de personeelskosten bij ZMO laag. Bij ZSB en ZCW zijn de medewerkers in loondienst, waardoor de personeelskosten hoog uitvallen.

	ZSB	ZMO	ZCW
Bruto salaris in loondienst	€ 23.909		€ 28.707
Bruto salaris niet in loondienst		€ 8.013	
Sociale lasten	€ 7.605		€ 10.565
Toeslagen	€ -		€ 70
Eindejaarsuitkeringen	€ 1.188		€ 1.522
Overige personeelskosten	€ 408		€ 240
Totale personeelskosten	€ 33.110	€ 8.013	€ 41.104

Tabel 6 Personeelskosten medewerkers linnenkamer 2010

4.5.3 Conclusie

- Een veelgehoorde klacht van cliënten is de hoogte kosten van de textielverzorging. De kosten van het PGG komen namelijk voor rekening van de cliënten;
- Kleinschalig wonen werkt met een vast tarief om het PGG door te berekenen naar haar cliënten;
- De kosten en opbrengsten van PGG horen gelijk te zijn, door fouten in het proces is het verschil € 7.310 aan extra kosten die van rekening komen voor Zuwe Zorg;
- De kosten van de linnenkamer van ZCW liggen gemiddeld € 3.000 hoger dan de kosten van de linnenkamers ZSB en ZMO;
- Het verschil in personeelskosten is te verklaren aan de hand van het aantal ingezette uren per locatie en het wel of niet in loondienst hebben van het personeel.

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is aan de hand van vijf factoren, de huidige textielverzorging van Zuwe Zorg in kaart gebracht. De eerste factor is het *beleid*. Deze vormt de basis van de inrichting van de organisatie. Binnen Faciliteiten is geen beleid op papier geformuleerd, hierdoor wordt het beleid niet gedragen door het operationele niveau. Bovendien ontbreekt een volledig uitgewerkt beleid voor de afdeling, bestaande uit een missie en doelstellingen, dit heeft als gevolg dat de bedrijfsonderdelen zonder samenhang en niet specifiek worden aangestuurd.

De overige factoren zijn kernbegrippen die terug te vinden zijn in de probleemstelling van dit adviesrapport. Faciliteiten wil de *synergie* tussen de regio's behouden, daarom is onderzocht waar de synergie bij de textielverzorging verbeterd kan worden. Vier verbeterpunten met betrekking tot de aanlevering, tellingen van platgoed, normen van platgoed en inzet van personeel zijn hierbij naar voren gekomen. Voor verhoging van de efficiëntie speelt de keuze om diensten *in* eigen beheer uit te voeren *of uitbesteden* een grote rol. De huidige situatie met betrekking tot het uitbesteden van PGG, platgoed, barcoderen, doorbelasting en verstelwerkzaamheden zijn de revue gepasseerd. Bij diverse onderdelen verloopt het proces niet meer efficiënt. Vervolgens kwam de factor *kwaliteit* aan bod. Uit de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat er diverse verbeteringen mogelijk zijn voor het PGG. Tot slot is de financiële factor behandeld. Overzichten van wasgoed, linnenkamer en personeel zijn gepresenteerd. Opvallende verschillen worden in de gewenste situatie getracht terug te dringen, zodat de kosten voor de regio's meer op één lijn komen te liggen.

In het volgende hoofdstuk worden de mogelijkheden tot de herinrichting van de textielverzorging gepresenteerd. Dit wordt gedaan aan de hand van dezelfde vijf factoren.

HOOFDSTUK 5 HERINRICHTING TEXTIELVERZORGING

In dit hoofdstuk worden de verschillende mogelijkheden, die tot de herinrichting van de textielverzorging leiden, beschreven. Aan de hand van vijf factoren, die afgebeeld zijn in figuur 7, wordt een gewenste situatie geschetst. Tevens zijn aan de hand van deze factoren in het vorige hoofdstuk de verbeterpunten in kaart gebracht. Aangezien de basis van de herindelings het beleid van Zuwe Zorg en Faciliteiten is, wordt deze factor als eerst toegelicht. Vervolgens worden de overige factoren, die een belangrijke rol spelen in beantwoording van de probleemstelling, uitgewerkt. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met de belangrijkste conclusies.



Figuur 7 Opbouw hoofdstuk 5

5.1 Beleid

Om uiteindelijk tot de gewenste inrichting van de textielverzorging te komen, is het van belang dat de textielverzorging aansluit bij het beleid van Faciliteiten. Daarbij is het noodzakelijk dat het beleid van Faciliteiten aansluit bij het beleid van Zuwe Zorg.

Vanuit de strategische top is een toelichting gegeven op het beleid van Zuwe Zorg, zie bijlage 11. In deze toelichting kwam naar voren dat de cliënt zich thuis moet voelen in de zorgcentra van Zuwe Zorg: hij of zij is geen gast, maar gastheer of gastvrouw. Daarnaast wil Zuwe Zorg nieuwe woon- zorgconcepten de ruimte geven, zodat zij meer op maat geleverd kan worden. Een zorgcentrum moet zoveel mogelijk lijken op de thuissituatie van de cliënt. Iedere cliënt moet een eigen slaapkamer hebben in een kleine woongroep met een eigen sfeer. Samen delen de cliënten een woonkamer en keuken. Binnen de groep kunnen mensen elkaar helpen. In de woongroep moet de cliënt zijn of haar leven zo normaal mogelijk kunnen voortzetten, ook als er meer zorg nodig is. Dit sluit aan bij het kleinschalig woonconcept. Met het realiseren van de nieuwbouw van ZCW wordt getracht de organisatie van Zuwe Zorg meer volgens dit concept in te richten.

Dit zorgconcept heeft gevolgen voor het beleid van Faciliteiten. Haar bedrijfsonderdelen moeten herzien worden en aansluiten op het zorgconcept. Voor de textielverzorging is het van belang dat vanuit dit zorgconcept de cliënt en de efficiëntie worden meegenomen voor de herinrichting. Het beleid van Faciliteiten moet aansluiten op de bedrijfsonderdelen als geheel, niet individueel. Zie bijlage 12 voor de visuele inrichting en extra toelichting hierop. Om het beleid op de juiste wijze uit te voeren blijkt uit het vergelijkend onderzoek, zie bijlage 13, dat het gewenst is om de faciliteiten te verdelen in verschillende portefeuilles. In elke regio is de facilitair manager verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn portefeuille. Zo blijft synergie en het gewenste beleid behouden.

Om het beleid uit te dragen naar de medewerkers is het gewenst om dit beleid volgens standaard richtlijnen op papier te formuleren. Door een visiebijeenkomst te organiseren

voor de medewerkers van ondersteunende diensten kan de visie worden uitgedragen. Op deze manier staan alle neuzen, binnen de verschillende bedrijfsonderdelen van Facilitair, dezelfde kant op.

5.2 Synergie

Voor de herinrichting van de textielverzorging wordt bij synergie beschreven in welke mate het bijdraagt aan de gewenste situatie. Uitgangspunt voor de verbeteringen vormen de knelpunten die benoemd zijn in hoofdstuk 4. De synergie van de textielverzorging wordt heringericht voor de distributie, tellingen platgoed, normvoorraden en de inzet van het personeel.

5.2.1 Distributie

De distributie vindt op elke locatie anders plaats. Dit proces kan niet voor alle locaties gelijk getrokken worden, aangezien ZMO door het kleinschalig wonen concept geen gebruik maakt van een interne transport dienst. Wanneer de locaties zijn opgebouwd uit meerdere afdelingen, bestaande uit verschillende gebouwen, is het gewenst dat de leverancier distribueert tot aan de voordeur van de afdelingen. Voor de locaties waarbij alle afdelingen in één gebouw zijn gehuisvest, zoals ZSB en ZCW, is het gewenst om textielgoed bij de goedereingang af te leveren en de transportdienst de interne distributie te laten verzorgen. Door de grootte van deze locaties is een interne transportdienst niet weg te denken. De interne distributie van textielgoed valt daarom onder de werkzaamheden van deze functie.

5.2.2 Tellingen platgoed

Een 'juiste' voorraad van platgoed kent meerdere voordelen. De afdelingen hebben geen last van overvolle kasten of containers die in de gangpaden staan. Bij een juiste voorraad blijft het overzicht behouden en tot slot worden kosten bespaard, doordat er minder platgoed wordt geleverd. Om voorraden platgoed zo laag mogelijk te houden, is het gewenst dat de tellingen nauwkeurig uitgevoerd worden. Aangezien de zorgmedewerkers de focus legt op het primaire proces, is het te verklaren waarom de tellingen niet nauwkeurig gebeuren. Daarom is het gewenst om het platgoed wekelijks en op een vaste dag te laten tellen door de medewerker van de linnenkamer.

5.2.3 Normvoorraden

De normen zijn vastgesteld in overleg met de afdelingen. Uit de wekelijkse tellingen komt naar voren of deze norm nog haalbaar is. Aangezien de tellingen worden uitgevoerd door de linnenkamer, zouden zij verantwoordelijk moeten zijn voor het aanscherpen van de normen. Op deze wijze wordt de norm tijdig aangepast en hoeven geen tekorten of overschotten te ontstaan. De norm is ook aan te passen als de omgang met platgoed door de afdelingen worden afgestemd. Tenslotte kan een andere wijze van een bed opmaken een besparing aan platgoed opleveren, zie bijlage 14. Aangezien het platgoed onder het budget van de zorgafdeling valt, kan Faciliteiten hierin slechts een advies uitbrengen. De afdeling moet zelf de keuze maken om kosten te besparen om de bedopmaakprotocollen succesvol te implementeren.

5.2.4 Inzet personeel

Vanuit de synergie wordt geprobeerd om de grote verschillen tussen de ingezette personeelsuren terug te dringen. Dit is echter niet volledig mogelijk aangezien de locaties anders zijn ingericht en het aantal cliënten verschilt. Tevens is vanuit observatieonderzoek te herleiden dat bij ZSB uren teruggedrongen kunnen worden door de dagelijkse processen, bijvoorbeeld het uitsorteren van het wasgoed, efficiënter in te richten. Dit levert een tijdsparing op.

Het gewenste aantal uren per week per locatie is lastig te bepalen, aangezien de werkzaamheden afhankelijk zijn van het aantal cliënten dat zijn of haar kleding gemerkt wil hebben. Door het flexibel inzetten van de arbeidskrachten, worden de niet productieve uren teruggedrongen.

5.3 In- of uitbesteding

Het in- of uitbesteden wordt gedefinieerd als een keuzevraagstuk ten aanzien van zelf maken of het van derden betrekken van goederen en/of diensten. Dit wordt ook wel de 'make or buy'-beslissing genoemd. Overwegingen om facilitaire diensten uit te besteden zijn:²³

- concentratie op het primaire proces (zorg en welzijn);
- kostenbesparing;
- kwaliteits- en/of serviceverbetering;
- gebrek aan eigen expertise, middelen en/ of personeel;
- onvoldoende eigen capaciteit;
- waarborgen van continuïteit;
- grotere flexibiliteit van de organisatie.

In deze paragraaf wordt vanuit het cliëntperspectief voor platgoed, PGG, barcodering, doorbelasten van kosten en verstelwerkzaamheden, aan de hand van de bovenstaande overwegingen, de gewenste 'make or buy' beslissing toegelicht.

5.3.1 Platgoed

Voor het uitbesteden van platgoed zijn veel voordelen te benoemen. De voordelen zijn onder andere meer concentratie op het primaire proces, geen zorgen om het kwaliteit- en serviceniveau en kostenbesparing door schaalvergroting. Tevens bezit Zuwe Zorg onvoldoende eigen capaciteit, middelen en personeel om deze dienst in eigen beheer uit te voeren. Bij de herinrichting van de textielverzorging is het gewenst om het uitbesteden van het platgoed voort te zetten.

5.3.2 PGG

PGG wordt in eigen beheer en door de wasserij van CLF verzorgd. Voor de herinrichting van de textielverzorging is het van belang dat gekozen wordt voor de gewenste situatie voor de cliënten. In deze subparagraaf wordt aan de hand van voor- en nadelen de gewenste 'make or buy' beslissing gemaakt.

²³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, 2006.

De voordelen van een *eigen wasserij* is minder slijtage van het wasgoed. De wasapparatuur, wasprocessen en gebruikte chemische middelen van een commerciële wasserij veroorzaken aanzienlijk meer slijtage aan het wasgoed. Bovendien is er weinig of geen verlies van wasgoed doordat het wasgoed in huis blijft. Tot slot wordt het kwaliteitsniveau verhoogd en kunnen afdelingen flexibeler werken.²⁴

Het *uitbesteden* van PGG heeft als voordeel dat de continuïteit wordt gewaarborgd. Doordat Zuwe Zorg zich geen zorgen hoeft te maken over ziekte, verzuim en vakanties van personeel, wordt de flexibiliteit van de organisatie vergroot. Ook kan de zorg zich meer concentreren op het primair proces, doordat zij geen omkijken heeft naar de textielverzorging.

De voordelen van in eigen beheer wassen wegen zwaarder, omdat vanuit het perspectief van de cliënten meer voordelen behaald kunnen worden op het gebied van cliënttevredenheid en de kwaliteit van de textielverzorging. Met behulp van vrijwilligers en de activiteitenbegeleiders kan de afwerking van het PGG, zoals het strijken en vouwen, in een activiteit met de cliënten uitgevoerd worden. Het uitbesteden van de PGG is voornamelijk gebaseerd op het perspectief van de medewerkers en de organisatie, waarbij efficiëntie en kosten de belangrijkste rol spelen. Aangezien de cliëntwens volgens het beleid voorop staat, is de gewenste herinrichting van PGG dus het wassen in eigen beheer.

5.3.3 Barcoderen

De productiviteit van de medewerkers is onder andere afhankelijk van nieuwe opnames van cliënten. Voor de organisatie is dit niet efficiënt, omdat zij dit proces moeilijk kunnen sturen en hierdoor onnodig personeel inzetten. Door het barcoderen uit te besteden aan CLF is Zuwe Zorg niet meer verantwoordelijk voor het inzetten van personeel. De kosten van het barcoderen bij CLF worden direct doorbelast naar de cliënt, dus hier heeft Zuwe Zorg ook geen omkijken naar.

In de wasserij van CLF komt veel PGG ongemerkt binnen, zie bijlage 15. Om deze aantallen terug te dringen is het een oplossing om ongemerkt PGG binnen de locatie te houden. Het PGG kan worden afgegeven bij de receptie, linnenkamer of zorgafdeling, zodat de kleding binnen twee werkdagen, voorzien van een merkje, terugligt in de kast. Bovendien is de doorlooptijd van het merken van PGG bij CLF gelijk aan het reinigingsproces, waardoor het maximaal vijf werkdagen duurt voordat het PGG gemerkt terughangt in de kast van de cliënt. Vanuit het cliëntperspectief is het gewenst dat het barcoderen van PGG dichtbij de cliënt, ofwel in eigen beheer, wordt uitgevoerd.

5.3.4 Doorbelasten kosten

De huidige doorbelasting van textielkosten verloopt niet efficiënt, zie bijlage 16. Zuwe Zorg erkent dit probleem en heeft een voorstel gedaan om de doorbelasting te verbeteren. De doorbelasting van platgoed wordt direct naar de kostenplaats van de desbetreffende afdeling gestuurd. De kosten van PGG wordt vanuit CLF direct doorbelast naar de cliënten. Voor het in eigen beheer wassen van PGG wordt een vast bedrag per maand gehanteerd, waardoor de financiële afdeling alleen een vast tarief hoeft door te berekenen. Een nadeel

²⁴ Koning, J.: *Eigenbeheer versus uitbesteden, we kunnen beter zelf wassen*, 2010.

van deze methode is dat de kosten en opbrengsten van PGG niet breakeven zijn. Daarnaast betalen cliënten een vast bedrag voor de textielverzorging, terwijl zij misschien niet veel kosten maken per maand. Voor kleinschalig wonen is het niet mogelijk om een stukprijs door te berekenen, een voorstel is om de vaste tarieven te onderzoeken en controleren of deze tarieven gelijk zijn aan de kosten van de textielverzorging. Uit het vergelijkend onderzoek, zie bijlage 13, blijkt dat de tarieven lager kunnen liggen.

5.3.5 Verstelwerkzaamheden

Voor de herinrichting moet op het gebied van werkzaamheden één lijn getrokken worden: verstelwerkzaamheden voor alle locaties in eigen beheer of uitbesteed. Voor de cliënt is in eigen beheer een extra service, maar voor de organisatie is het uitvoeren van verstelwerkzaamheden kostbaar, door de extra inzet van personeel, aanschaf aan materialen en de bijbehorende administratie. Bij de uitbesteding van verstelwerkzaamheden, kan Zuwe Zorg de service wel aan haar cliënten blijven aanbieden, maar heeft zij daarentegen geen extra omkijk hierna. Ofwel het is efficiënter om de verstelwerkzaamheden uit te besteden aan CLF, zodat de cliënt de mogelijkheid behoudt om gebruik te maken van de service.

5.4 Kwaliteitszorg

In deze paragraaf wordt de gewenste kwaliteit beschreven aan de hand van diverse interviews en literatuuronderzoek. De resultaten van de gewenste kwaliteit van platgoed en PGG worden in de paragraaf toegelicht. Tot slot wordt de gewenste herinrichting van de textielverzorging beargumenteerd met een praktijkcase.

5.4.1 Platgoed

De huidige situatie laat zien de kwaliteit van het platgoed goed is en de medewerkers tevreden zijn over de kwaliteit van de dienst. In de herindeling van de textielverzorging is het dus gewenst dat de inrichting van het platgoed op dezelfde wijze georganiseerd wordt.

5.4.2 PGG

Aangezien het niet mogelijk is om de gewenste resultaten door middel van een enquête te toetsen bij de cliënten, is gebruik gemaakt van de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek. In dit onderzoek is de verwachting van de cliënt in een zorgcentra in kaart gebracht met betrekking tot de textielverzorging. Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat de cliënt verwacht het PGG goed gereinigd, afgewerkt en binnen vijf werkdagen retour wordt gebracht. Onder goed gereinigd en afgewerkt wordt verwacht dat het wasgoed na reiniging geen vlekken meer bevat, na reiniging fris ruikt, geen gaten en scheuren bevatten en goed gestreken en gevouwen wordt geretourneerd.²⁵

Uit de huidige situatie is gebleken dat de grootste knelpunten met PGG de volgende zijn: de vermissingen van kleding, de lange doorlooptijd van het reinigen van het PGG, de foutieve bezorging van kleding en de beschadiging aan kleding.

²⁵ Burgt, J., van de,: *Textielverzorging onder de loep, onderzoek naar de efficiëntie en de kwaliteit van de textielverzorging bij stichting Eykenburg*, 2007

Door de resultaten uit het vergelijkbare onderzoek (de verwachting) af te stemmen met de resultaten uit de huidige situatie (de knelpunten), kan de volgende gewenste situatie geschetst worden:

- PGG raakt zelden vermist of wordt binnen vier weken teruggevonden;
- PGG moet binnen uiterlijk vijf werkdagen gereinigd in de juiste kast zijn teruggehangen;
- PGG ruikt na het reinigen fris en is niet beschadigd;
- PGG wordt na het reinigen netjes gestreken, opgevouwen en teruggelegd in de kast van de cliënt.

De knelpunten uit de huidige situatie in vergelijking met de verwachting van de cliënt laat zien dat de kwaliteit van het wasproces van PGG nog niet voldoet aan de gewenste situatie.

5.4.3 Textielverzorging

De SWOT-analyse in hoofdstuk 1 laat zien dat een kans voor Zuwe Zorg de inrichting van kleinschalig wonen is. ZMO is al op deze wijze ingericht en vanaf juni 2011 wordt gestart aan de nieuwbouw van ZCW, die ook wordt ingericht op kleinschalig woongroepen. De gewenste herinrichting van de textielverzorging sluit hierop aan.

Bij kleinschalig wonen is het van belang dat in verzorging- en verpleeghuizen de wasmachine niet weggestopt wordt in een facilitaire gang, uit het zicht van de bewoners. De textielverzorging moet teruggehaald worden naar het primaire proces. Dit kan door de wasmachine centraal en in het zicht te zetten en de cliënten erbij betrekken. Momenteel is een scherpe scheiding in verpleeghuizen tussen faciliteiten en activiteiten. Dat is niet nodig, want de textielverzorging kan prima dienen als een activiteit.²⁶ Dat deze visie in de praktijk kan werken blijkt uit de praktijkcase van Careyn, een zorginstelling die bestuurlijk gefuseerd is met Zuwe Zorg. De ervaring van Careyn is dat de medewerkers de textielverzorging als vanzelfsprekend meenemen in de dagelijkse gang van zaken op de woongroep. Deze situatie is voor Careyn goedkoper dan wassen in een eigen centrale wasserij of het uitbesteden van de was. Maar de kostprijs is van ondergeschikt belang. Het belangrijkste is dat het wassen (en koken) op de woongroep past in de zorgvisie van de organisatie.²⁷

Binnen de gewenste herinrichting worden de wensen van de cliënten over de PGG ingewilligd. De kans op vermissingen wordt teruggedrongen, doordat bij kleinschalig wonen het PGG de woongroep niet verlaat. Het PGG wordt niet industrieel gewassen, waardoor beschadiging aan kleding wordt teruggedrongen. Ook is het met grotere zekerheid te zeggen dat het PGG binnen vijf werkdagen gewassen is, het PGG ligt sneller terug in de kast van de cliënt.

²⁶ Bekkering, P.: *Van faciliteit naar activiteit*. Facility Management Magazine, 181, juni 2010.

²⁷ ZorgInstellingen, december 2010, jaargang 35^e

5.5 Financiële middelen

Uit de huidige situatie is naar voren gekomen dat de kosten voor de linnenkamers in 2011 zijn toegenomen. Faciliteiten verwacht door de herinrichting kosten te kunnen besparen op de linnenkamers. In deze paragraaf worden de onderdelen, waarop in de herinrichting kosten bespaard kunnen worden, toegelicht.

Door verstelwerkzaamheden uit te besteden aan CLF, hoeft Zuwe Zorg hier geen rekening te houden met (extra) personeelsinzet van de medewerker linnenkamer en de administratie. De kosten die CLF maakt, worden direct doorbelast aan de cliënt. Het is ook mogelijk om de verstelwerkzaamheden af te schaffen, er is echter nog wel vraag naar, dus hiermee wordt geen rekening gehouden met het cliëntperspectief. Er bestaat de mogelijkheid om verstelwerkzaamheden intern te laten uitvoeren door vrijwilligers of cliënten die samen in een 'naaclubje' zitten. Hierbij is echter de doorlooptijd, continuïteit en een goede afwerking niet van te garanderen.

De meeste kosten kunnen bespaard worden door het terugbrengen van het aantal personeelsuren. Het is ingewikkeld om de gewenste inzet aan personeelsuren vast te stellen. Deze frequentie is namelijk afhankelijk van vele factoren. In tabel 7 worden de werkzaamheden met de bijbehorende uren toegelicht.

Uren gemiddeld per week	In eigen beheer	Toelichting
Verstelwerkzaamheden	4 uur	Zeer afhankelijk van de vraag, aanname.
Barcoderen	15 uur	ZMO is het grootste zorgcentrum van Zuwe Zorg. De linnenkamer heeft als enige functie het barcoderen van kleding. Voor deze locatie is 15 uur per week voldoende. Aangezien de overige locaties in omvang en cliënten minder groot zijn, moet deze uren voldoende zijn.
Tellen voorraad platgoed	5 uur	Wordt door ZCW en ZSB in een dagdeel gedaan, dus gemiddeld 5 uur. ZMO bestaat uit meerdere locaties, dus hiervoor kan uitgegaan worden van 6 uur.
Normvoorraad bijstellen	1 uur	Hoeft niet wekelijks te gebeuren, dus max. 1 uur per week is reëel.
Overig	3 uur	Administratie, afwerken van PGG, beantwoorden van vragen/klachten.
Totaal	28 uur	

Tabel 7 Verantwoording inzet personeelsuren

Tot slot kunnen kosten bespaard worden door voorraden platgoed op de afdelingen te beheren door Faciliteiten. Dit gebeurt al in ZSB en ZCW, maar nog niet bij ZMO. Voordelen zijn onder andere geen hoge voorraden, door wekelijkse tellen is platgoed altijd op voorraad, een completer aanbod op voorraad betekent minder ontevreden cliënten en medewerkers en bovendien leidt dit tot een vermindering van voorraadkosten.²⁸

²⁸ <http://www.mkb servicedesk.nl/573/wat-voorraadbeheer.htm> (11-05-2011)

5.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is aan de hand van vijf factoren, de gewenste textielverzorging van Zuwe Zorg in kaart gebracht. De belangrijkste conclusies voor deze factoren worden in deze paragraaf benoemd.

Het beleid van Faciliteiten moet aansluiten op de visie van Zuwe Zorg. Dit houdt in dat Faciliteiten haar diensten kleinschaliger moet inrichten en dit moet formuleren volgens de richtlijnen in een facilitair beleidsplan. Het is noodzaak om het beleidsplan uit te dragen naar de medewerkers, aangezien zij het beleid tot uitvoering moeten brengen.

De synergie wordt versterkt door voor alle regio's distributie uit te besteden bij een locatie met meerdere vestigingen, tellingen van platgoed en het bijstellen van normen uit te voeren door een medewerker van de linnenkamer en grote verschillen in personeelsuren terug te dringen door het flexibel inzetten van arbeidskrachten.

De afweging make-or-buy wordt gemaakt voor platgoed, PGG, barcodering, doorbelasting en verstelwerkzaamheden. De conclusie is dat platgoed en verstelwerkzaamheden het beste uitbesteed kunnen worden aan CLF. Het wassen van PGG, barcodering en doorbelasting kunnen het beste intern bij Zuwe Zorg georganiseerd worden.

De knelpunten uit de huidige situatie in vergelijking met de verwachting van de cliënt laat zien dat de kwaliteit van het wasproces van PGG nog niet voldoet aan de gewenste situatie. Om een verbeterslag te realiseren moet de textielverzorging aansluiten op het kleinschalig wonen concept. Door dit concept kunnen vermissingen worden teruggedrongen, zijn er minder beschadigingen aan PGG mogelijk door de huishoudelijke wasmethode, wordt er sneller ingespeeld op de cliëntvraag en kunnen doorlooptijden verkort worden.

In de herindelings van de textielverzorging kunnen kosten bespaard worden door verstelwerkzaamheden uit te besteden, het terugbrengen van personeelsuren in de linnenkamers en door voorraden platgoed beter te beheren.

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt een conclusie getrokken uit de verbeterpunten van de huidige situatie en de mogelijkheden tot de gewenste situatie. De conclusie houdt dezelfde structuur aan als voorgaande hoofdstukken en is dus opgebouwd volgens de vijf factoren.

Het **beleid** van Zuwe Zorg vormt de basis van de herinrichting van de textielverzorging. Daar moet Faciliteiten realiseren dat de inrichting van de textielverzorging het beste samengetrokken kan worden in het beleid van heel de afdeling. Vanuit één visie worden de facilitaire diensten aan de cliënt gepresenteerd en is de synergie tussen de regio's eenvoudiger te behouden.

De huidige textielverzorging van Zuwe Zorg is op de locaties verschillend ingericht. Faciliteiten wil bij de herindeling van de textielverzorging de locaties beter op elkaar aan laten sluiten en daarom is **synergie** gewenst. Op gebied van distributie, het tellen van platgoed, het organiseren van normvoorraden en de inzet van personeel bestaan tussen de locaties grote verschillen. Distributie moet bij kleinschalig wonen door de leveranciers op afdelingsniveau geleverd worden. Omdat deze gewenste situatie voor ZSB en ZCW nog niet mogelijk is, wordt de distributie naar de afdelingen binnen de locaties verzorgd door de interne transportdienst. Het tellen van platgoed en het bijhouden van de normen wordt gelijk getrokken en wordt uitgevoerd door de medewerkers van de linnendienst. Uit de huidige situatie is gebleken dat de zorg deze werkzaamheden niet nauwkeurig bijhoudt. Tot slot blijken er grote verschillen bij de inzet van personeel in de linnenkamers. Aangezien de werkzaamheden op elkaar worden aangepast, kan het verschil in uren verminderd worden. Echter het is niet mogelijk om de personeelsuren voor de locaties uniform te maken, aangezien de locaties een verschillend aantal cliënten huisvesten en verschillend zijn ingericht.

Voor de herindeling van de textielverzorging moet een '**make or buy**' beslissing gemaakt worden. In de huidige situatie wordt al jaren op een bepaalde manier gewerkt, maar nu wordt de afweging gemaakt of het niet efficiënter, goedkoper en cliëntvriendelijker kan. Uit onderzoek kan geconcludeerd worden dat Zuwe Zorg tevreden is over de uitbesteding van platgoed en is het gewenst om deze werkwijze te continueren bij de herindeling. Voor PGG zijn voor- en nadelen te benoemen voor het in eigen beheer wassen en het uitbesteden. Vanuit de cliënt is het wenselijker om het PGG in eigen beheer te wassen volgens het kleinschalig wonen concept. Vanuit de organisatie is het efficiënter om de verzorging van PGG uit te besteden. Dit geldt ook voor het barcoderen. Barcoderen in eigen beheer is voor de medewerkers en cliënten aantrekkelijk, doordat het PGG de locatie niet verlaat, terwijl vanuit efficiëntie oogpunt het barcoderen beter uitbesteed kan worden. Zuwe Zorg heeft de inefficiëntie bij het doorbelasten van de waskosten al in kaart gebracht. Aan de hand hiervan is besloten om vanaf september 2011 de doorbelasting van waskosten uit te besteden aan CLF. Voor verstelwerkzaamheden moet één lijn getrokken worden: de service aanbieden (in eigen beheer of uitbesteed aan CLF) of de service afschaffen. Uit onderzoek blijkt dat het uitbesteden van deze dienst het voordeligst is voor de organisatie, bovendien wordt aan de cliëntvraag voldaan.

Kwaliteit wordt gemeten voor platgoed, PGG en de algehele dienstverlening. Uit de huidige en gewenste situatie blijkt dat de kwaliteit van platgoed voldoende is en medewerkers hier tevreden over zijn. De kwaliteit van PGG is lastig vast te stellen en is daarom tot stand gekomen op basis van verwachtingen en ervaringen van de cliënten. Hieruit wordt geconcludeerd dat in de gewenste situatie PGG zelden vermist is, fris en niet beschadigd is en netjes gestreken, opgevouwen en teruggelegd wordt tot in de kast. Om dit te realiseren sluit het kleinschalig wonen concept het beste op de dienstverlening aan. Het concept kan vermissingen en beschadigingen van PGG terugdringen, waardoor de cliënttevredenheid toeneemt.

Een van de doelen vanuit Faciliteiten is onderzoeken of een afname van **kosten** te realiseren is. Uit de huidige situatie blijkt dat de hoogste kostenposten de waskosten, kosten van de linnenkamer en personeelskosten zijn. De kosten kunnen na de herinrichting teruggedrongen worden door platgoed op de afdelingen goed te beheren en voorraden te minimaliseren, verstelwerkzaamheden uit te besteden en de personeelsuren in de linnenkamers terug te brengen.

HOOFDSTUK 7 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden gegeven, zijn gebaseerd op de toekomstige organisatie van Zuwe Zorg. Zoals uit de organisatiebeschrijving naar voren komt is Zuwe Zorg steeds meer gericht op kleinschalig wonen. Door de nieuwbouw van ZCW wordt dit binnen aanzienbare tijd gerealiseerd. Voor ZSB wordt ook gekeken naar mogelijkheden om de locatie anders in te richten. Doordat deze ontwikkelingen gaande zijn, sluiten de aanbevelingen zich hierop aan.

7.1 Vraaggestuurde zorg

De aanbevelingen worden toegelicht aan de hand van de onderwerpen beleid, kleinschalig wonen, synergie en de kosten.

Beleid

Het beleid van Zuwe Zorg laat zijn standpunt duidelijk naar voren komen, de cliënt staat voorop. Uit de speerpunten van Faciliteiten komt dit ook naar voren, maar in hoeverre zijn die speerpunten bekend bij de medewerkers die het beleid uitvoeren? Waar staat Faciliteiten voor en wat zijn haar doelstellingen voor de komende jaren? Hoe wil de afdeling inspelen op de huidige ontwikkelingen en welke gevolgen heeft dit voor Faciliteiten? Dit zijn vragen waar in dit onderzoek rekening mee wordt gehouden. Maar als het gaat om synergie tussen de regio's, is het ook aan te raden om synergie tussen de bedrijfsonderdelen te creëren. Een beleid formuleren op papier is daarom een aanbeveling. Bovendien is het een advies om voor de verschillende bedrijfsonderdelen één facilitair manager verantwoordelijk te stellen. Alles wat met textielverzorging te maken heeft valt op deze manier onder de verantwoordelijkheid van één persoon, die precies op de hoogte is van de inrichting textielverzorging in de regio's.

Kleinschalig wonen

Zuwe Zorg gaat haar organisatie steeds meer inrichten volgens het kleinschalig wonen concept. De herinrichting van de textielverzorging sluit hier op aan. Op iedere woongroep komt een wasmachine en een droger op een centrale plek op de afdeling. De zorg is verantwoordelijk voor het verzorgen van het PGG. In de nachtdiensten worden voornamelijk de wassen gedraaid en tijdens de dagdiensten wordt met behulp van de cliënten, vrijwilligers en de zorg het PGG afgewerkt tot in de kast. Voor de medewerkers is dit een totale omslag in hun manier van werken, hier moet Zuwe Zorg rekening mee houden en hier op in spelen. De medewerkers dragen het succes van kleinschalig wonen. Het is aan te bevelen om de medewerkers in een vroeg stadium te betrekken en bijscholing te geven op het gebied van kleinschalig wonen om draagvlak te creëren.

Synergie

Tussen de linnenkamers moet synergie bestaan. Dit houdt in dat op elke locatie dezelfde basis werkzaamheden worden uitgevoerd. Deze werkzaamheden zijn het tellen van platgoed, het bijstellen van platgoed normen voor de afdelingen en het barcoderen van PGG. Het is afhankelijk van de grootte van de locatie hoeveel uren hiervoor worden ingezet.

Voor ZMO, het grootste zorgcentrum van Zuwe Zorg, wordt de inzet van personeelsuren geschat op maximaal 25 uur.²⁹ Tevens is het aan te raden om verstelwerkzaamheden voor drie locaties aan te bieden. Er is vraag van de cliënt en Zuwe Zorg moet de mogelijkheid bieden om aan deze vraag te voldoen. Vanuit efficiëntie is het niet gewenst om de service in eigen beheer uit te voeren, daarom wordt een aanbeveling gedaan om deze service door CLF te laten uitvoeren.

Kosten

Bij de herinrichting worden kosten van de textielverzorging teruggedrongen. De meeste kosten kunnen bespaard worden op personeel. Aangezien de linnenkamermedewerker ZMO niet in loondienst is, wordt een aanbeveling gedaan om dit contract op te zeggen. De overige uren van de medewerkers worden verdeeld over de regio's. Dit houdt in dat de medewerkers flexibel gaan werken op verschillende locaties.

Om de meeste kosten te besparen is het een advies om nader onderzoek te doen naar de outplacementtrajecten van de medewerkers van de linnenkamer. Dit houdt in dat, in samenwerking met Zuwe Zorg, gezocht wordt naar een andere baan. Als deze mogelijkheid bestaat, is het aan te raden om de functies van de linnenkamer in te laten vullen door 'medewerkers' van de sociale werkplaats.

Kwaliteitsmeting

De meeste aanbevelingen zijn gegeven vanuit het cliëntperspectief, maar Zuwe Zorg moet er bewust van zijn dat het perspectief erg fluctueert. De mogelijkheid bestaat dat over vijf of tien jaar deze aanbeveling niet meer wenselijk is. Daarom moet de vraag van cliënten regelmatig gemeten worden, zodat de organisatie daar op kan inspelen. Door de beperkte tijd en mogelijkheden was het niet haalbaar om de cliëntvraag steekproefsgewijs te meten. Het is te adviseren om textielverzorging op te nemen in de jaarlijkse kwaliteitsmeting van Zuwe Zorg. Het resultaat van het onderzoek is voor Faciliteiten een hulpmiddel om haar dienstverlening nog beter af te stemmen op de cliënt.

7.2 Extra aanbevelingen

Tijdens het onderzoek zijn, met betrekking tot de textielverzorging, zaken opgevallen die geen toevoeging geven aan het oplossen van de probleemstelling. Desalniettemin zijn deze zaken wel van belang om verder op te pakken. In deze paragraaf worden extra aanbevelingen voor Faciliteiten gegeven.

Informatiebrochure

Informatie over textielverzorging bij opname van nieuwe cliënten is vaak onvolledig of onduidelijk. De cliënt en familieleden worden vaak overspoeld door nieuwe informatie. Een informatiebrochure gericht op de textielverzorging is aan te bevelen. In de informatiebrochure is het belangrijk om uit te leggen hoe de textielverzorging werkt, adviezen over de minimale hoeveelheid kleding van cliënten, de merkprocedure en het belang hiervan, kosten en facturering, klachten en vragen en koopadviezen voor kleding.

²⁹ Voor meer toelichting, zie pagina 35.

Het platgoed komt voor rekening van de zorginstelling. Volgens CLF kan Zuwe Zorg door bedopmaakprotocollen minimaal 5% aan kosten besparen. In het contract met CLF staat opgenomen dat zij richtlijnen voor bedopmaakprotocollen en normen inclusief uitgangspunten per soort 'bed' kunnen ontwikkelen voor de organisatie. Hier is echter nog niets over gecommuniceerd naar Zuwe Zorg. Het is aan te raden dat Faciliteiten hier zo spoedig mogelijk achteraan gaat en eist van CLF dat zij hun contractafspraken nakomen.

Waszakken

Uit onderzoek is gebleken dat ZMO en ZCW werken met plastic waszakken en ZSB met polyester waszakken. De plasticzak heeft als voordeel dat het geen geuren door laat, maar natte kleding gaat daarentegen broeien in de zak (vooral tijdens warme dagen). Hierdoor kan 'het weer' in het textiel gaan zitten. Polyesterzakken 'ademen', maar zorgen wel voor stankoverlast en hebben als nadeel dat deze zakken gehuurd moeten worden. De kosten van polyesterzak is € 0,285 per stuk en de kosten voor een plastic zak is € 0,261. De afdelingen Faciliteiten moet deze voor en nadelen tegen elkaar afwegen en in overeenstemming komen. Om synergie te behouden is het een aanbeveling om voor de regio's één lijn te trekken.

Voor besmet textielgoed zijn speciale waszakken ontworpen. Bij ZCW en ZSB worden deze procedures goed nageleefd en wordt met behulp van deze waszakken bij de wasserij de kleding meteen apart genomen en op speciale wijze gereinigd. Bij ZMO is de zorg niet bekend met deze waszakken en wordt bij een uitbraak van virussen en dergelijke ad hoc ingespeeld op de gebeurtenissen. De zorg geeft aan graag te willen werken met deze waszakken om het proces beter te sturen. Het is dus aan te bevelen om voor alle locaties gebruik te maken van deze speciale waszakken. Het is gemakkelijk te implementeren en kan verdere uitbreiding van besmetting voorkomen.

HOOFDSTUK 8 CONSEQUENTIES

De aanbevelingen hebben verschillende consequenties tot gevolg. De belangrijkste consequenties worden behandeld en deze zijn opgesplitst in consequenties voor de cliënt, personele consequenties, organisatorische consequenties en financiële consequenties.

8.1 Consequenties voor de cliënt

Het adviesrapport is op deze wijze ingericht, zodat de aanbevelingen geen nadelige consequenties voor de cliënten hebben. Er is daarentegen één consequentie die niet in het voordeel is van alle cliënten. CLF belast de kosten van het gebruik van haar diensten direct door naar de cliënt. De cliënt betaald dus de kosten van haar daadwerkelijke verbruik. Bij invoering van de aanbevelingen kan er onvrede ontstaan over het vaste maandtarief dat wordt doorbelast naar cliënten. Een vast tarief wordt vaker gehanteerd voor de wasverzorging bij kleinschalig wonen. Cliënten die niet veel laten wassen, kunnen hierdoor maandelijks meer kosten hebben.

Zoals eerder geschetst, zijn de aanbevelingen gedaan ter verbetering van de cliënttevredenheid. Een consequentie hiervan is het afnemen van vermissingen van PGG. Dit is te verklaren doordat het barcoderen op de locaties uitgevoerd wordt en het wassen van PGG op de afdelingen plaatsvindt. Bovendien is de doorlooptijd van het textielproces verkort, wat als gevolg heeft dat cliënten minder PGG op voorraad moeten hebben. Daarnaast kan men beter inspringen op de cliëntwens. Als een cliënt een uitje heeft en haar nieuwe mantelpakje ligt nog bij de was, dan kunnen de medewerkers snel een was draaien, zodat de kleren de volgende dag schoon klaar liggen. Tot slot worden de cliënten betrokken bij het wasproces. Zij dragen bij door mee te helpen met het vouwen van kleding. Dit is voor ouderen mensen een herkenbaar proces, dat van jongs af aan is aangeleerd. De cliënten krijgen hierdoor meer prikkels, doordat zij hierbij herinneringen kunnen ophalen aan vroeger.

8.2 Personele consequenties

De aanbevelingen hebben voor de medewerkers van de linnenkamer en de zorg de meeste consequenties. Allereerst worden de consequenties voor de linnenkamer medewerkers toegelicht en tot slot de consequenties voor de zorgmedewerkers.

De linnenkamer medewerkers die gewend zijn aan een vaste werkplek op een vertrouwde locatie, moeten flexibel gaan werken. Dit fenomeen is niet bekend bij de medewerkers die gemiddeld al 15 jaar werkzaam zijn bij Zuwe Zorg. De verwachting is dat deze verandering veel weerstand teweeg brengt bij de medewerkers van ZCW en ZSB. Om de personeelsuren flexibel in te zetten op de verschillende locaties, moet dit gecoördineerd worden. De facilitair coördinator van ZSB kan deze taak bij haar functie opnemen.

Het uiteindelijke doel is het starten van een outplacementtraject van de huidige medewerkers. Door de vaste medewerkers in een andere functie te huisvesten, heeft dit als voordeel dat Zuwe Zorg niet afhankelijk is van haar personele inzet op de linnenkamer. Aange-

zien personeel de grootste kostenpost is, worden hiermee veel kosten bespaard. Door dit traject te starten, kan de organisatie altijd nog besluiten het barcoderen van PGG uit te besteden aan CLF. Hierbij hoeft alleen het contract met Pauw Bedrijven opgezegd te worden.

De consequenties voor de zorgmedewerkers zijn ingrijpend. Zij moeten hun volledige werkwijze aanpassen op het nieuwe zorgconcept. Angst voor de verandering kan weggenomen worden, door de medewerkers goed te informeren. Dit kan door een persoonlijk gesprek of groepsessie. In het gesprek of sessie kunnen de kansen en bedreigingen, die de verandering met zich meebrengt voor de betrokkenen, nader worden bekeken. Het geven van cursussen en bijscholing is hierbij een handig hulpmiddel. Ondanks deze maatregelen zullen sommige medewerkers niet bereidwillig zijn om met een ander concept te werken. Een optie is om deze medewerkers in te zetten bij de kliniek somatiek. De kliniek biedt revalidatie en ziekenhuisverplaatste zorg aan.

8.3 Organisatorische consequenties

De aanbevelingen hebben veel impact op de organisatie van Zuwe Zorg. Zoals in de aanbeveling gesteld wordt, gaat het niet alleen om de textielverzorging, maar om het gehele beleid van de organisatie en van Faciliteiten. Het opstellen van beleid moet in overleg met de directie en de facilitair managers van de regio's, zodat het resultaat in overeenstemming is met de visie van Zuwe Zorg. Wanneer een beleid uiteindelijk het resultaat is van deze inspanning, heeft de afdeling een toekomstvisie en sturing voor alle bedrijfsonderdelen.

Om de textielverzorging, maar ook andere faciliteiten volgens het beleid uit te voeren, krijgen de facilitair managers een verantwoordelijkheid erbij. Deze verantwoordelijkheid zal in het begin extra tijd van de facilitair managers vragen, maar deze tijd wint zich terug, aangezien zij zich nog maar op één of twee faciliteiten in het bijzonder moeten richten. Wanneer de faciliteiten in de portefeuille efficiënt en effectief georganiseerd zijn, dan heeft de facilitair manager hier minder omkijken naar.

De verantwoordelijkheid van het PGG van cliënten komt te liggen bij de zorg, terwijl de verantwoordelijkheid van het platgoed naar Faciliteiten gaat. Dit heeft als consequentie dat het welzijn van cliënten dichterbij het primaire proces wordt getrokken. In de zorgcentra staat niet alleen de zorg meer voorop, het gaat ook om de welzijn van cliënten. Textielverzorging gaat hier een belangrijke rol in spelen en de zorgmedewerkers moeten deze taak serieus op zich nemen. Om de zorg enigszins te ontlasten en de voorraden laag te houden, neemt Faciliteiten de tellingen en het bijstellen van de normen op in het takenpakket.

Om verstelwerkzaamheden uit te besteden, moet tot een overeenstemming met CLF gekomen worden. De wijze van aanlevering, de doorlooptijd en de kosten spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast is het van belang dat afdelingen geïnformeerd worden over de procedure met betrekking tot verstelwerkzaamheden. Tot slot moeten cliënten en familieleden goed geïnformeerd worden over de veranderingen rondom de textielverzorging.

8.4 Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn op te splitsen in kosten en baten. Voor de financiële consequenties is een schatting gemaakt van de mogelijke kosten. Deze berekening is uitgevoerd voor ZCW, aangezien deze locatie op korte termijn wordt ingericht op een nieuw zorgconcept. Allereerst worden de kosten toegelicht en hierna volgen de baten.

Kosten

In bijlage 21 zijn de financiële consequenties van de aanbevelingen voor ZCW inzichtelijk gemaakt door middel van een kosten- en batenanalyse. Aan de hand van deze analyse zijn de volgende financiële consequenties te benoemen:

De financiële kosten zijn door kleinschalig wonen lastig in kaart te brengen. De kosten voor het personeel zijn niet inzichtelijk, aangezien textielverzorging bij het primaire proces wordt getrokken. Bovendien wordt regelmatig een 'wasje' tussen de werkzaamheden door uitgevoerd, waardoor het niet mogelijk is om het aantal uur te registreren. Het personeelsaspect is daarom buiten de kostenanalyse gebleven.

Het is bij kleinschalig wonen niet mogelijk om per artikel een stuksprijs te hanteren aan de hand van een kiloprijs. Voor zorgmedewerkers en de financiële administratie is het inefficiënt om deze overzichten administratief bij te houden en op de juiste wijze te verwerken. Daarom wordt voor de textielverzorging een maandelijks tarief gehanteerd, zoals dit ook in ZMO gebeurt. Dus voor onderkleding wordt € 35 per maand en voor boven- en onderkleding wordt € 80 per maand gerekend.

De opbrengsten van de textielverzorging is afhankelijk van het aantal cliënten die gebruik maken van de dienst. Dit neemt risico's met zich mee, aangezien bij weinig afname de kosten van de textielverzorging niet meer in verhouding staat met de opbrengsten. Het is dus van belang dat de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt in vergelijking met de huidige situatie, zodat meer cliënten PGG uitbesteden aan Zuwe Zorg. Op deze wijze blijven de kosten in verhouding staan met de opbrengsten.

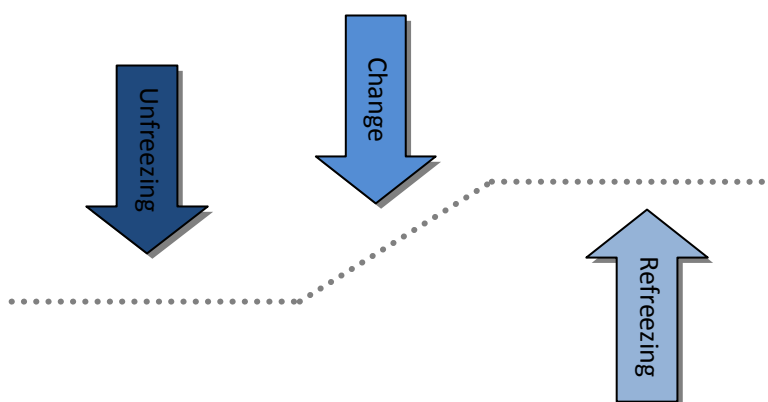
Bij kleinschalig wonen is de sturing van de textielverzorging afhankelijk van de personeelsbezetting op de afdeling en het functioneren van het witgoed. Bij extra kosten bij uitval van personeel of apparatuur komt voor rekening van de zorgcentra. Op dit proces kan lastig gestuurd worden. Daarom is bij kleinschalig wonen op de begroting een post 'onvoorziene kosten' noodzakelijk.

Baten

Diverse financiële baten zijn te behalen door middel van dit onderzoek. De grootste financiële baat is de kostenbesparing door het flexibel inzetten van personeel en eventueel volledige uitbesteding. Door de inrichting van de textielverzorging wordt het doorbelasten van de textielkosten eenvoudig voor de financiële administratie. Dit houdt in dat geen extra handelingskosten in rekening gebracht hoeven worden. Tot slot zijn baten te realiseren op het gebied van platgoed. Beter beheer van de voorraden door Faciliteiten en het uitwerken van bedopmaakprotocollen kunnen leiden tot besparingen. Volgens de accountmanager van CLF is de besparing op het verbruik van platgoed minimaal 5 procent.

HOOFDSTUK 9 IMPLEMENTATIEPLAN

In dit hoofdstuk wordt het advies geplaatst in een implementatieplan met tijdspad. Het veranderingsproces is vormgegeven volgens het model van Lewin, zie figuur 8. In de eerste fase wordt bepaald wat veranderd zal worden in de organisatie om de huidige situatie 'los' te maken van de gevestigde orde en worden de medewerkers geïnformeerd en voorbereid op de verandering (unfreezing). Vervolgens worden de geplande veranderingen doorgevoerd (change). Deze veranderingen zullen tot een nieuwe situatie (de gewenste situatie) leiden. In de laatste fase moet deze nieuwe situatie ingebed worden in de organisatie en vastgelegd worden om te voorkomen dat mensen weer in hun oude patroon terugvallen, hierdoor zal de nieuwe situatie zich tot de nieuwe gevestigde orde ontwikkelen (refreezing).



Figuur 8 Lewin verandermodel

Het implementatieplan voor de herinrichting van de textielverzorging is weergegeven in tabel 8. In deze tabel zijn de fases van het verandermodel van Lewin te onderscheiden door de overeenkomende kleuren met figuur 8.

Stap 1 moet al in een vroeg stadium gestart worden, aangezien dit voor Faciliteiten en de Directie de meeste tijd in beslag neemt. Dit neemt niet weg dat stap 2 en 3 alvast geïmplementeerd kunnen worden. Voordat Faciliteiten de 'change' fase ingaat, is het noodzaak dat het beleid is overgedragen naar haar medewerkers. Voornamelijk de medewerkers van de textielverzorging moeten goed geïnformeerd worden tijdens dit proces, zodat er rekening wordt gehouden met de weerstand van medewerkers.

Het veranderproces stopt niet aan het einde van de 'refreezing' fase. De uitgewerkte plannen en acties moeten naderhand geëvalueerd worden en, indien nodig, bijgestuurd worden. Deze cyclus kan vormgegeven worden aan de hand van de Deming cirkel. Dit model bestaat uit vier stappen, Plan, Do, Check, Act. Het is een hulpmiddel om de kwaliteit en resultaten van de uitgevoerde plannen te evalueren, te sturen en te toetsen aan de vooraf gestelde doelstellingen.

	Stap	Activiteit (wat)	Tijdspad	Uitvoering (wie)
Unfreezing	1	ZCW & ZSB facilitair inrichten op kleinschalig wonen	24 maanden	Directie & Faciliteiten
	2	Facilitair beleid ontwikkelen en verantwoordelijkheid van bedrijfsonderdelen verdelen onder facilitair managers.	3 maanden	Directie & Faciliteiten
	3	Beleid overdragen medewerkers en draagvlak creëren.	6 maanden	Faciliteiten
Change	4	Verstelwerkzaamheden in het pakket opnemen en communiceren naar de cliënt	2 maanden	CLF & Facilitair
	5	Contract opzeggen Pauw Bedrijven	0,5 maand	Faciliteiten
	6	Medewerkers flexwerken locaties	1 maand	Coördinator faciliteiten ZSB & medewerkers
	7	Verandering takenpakket. Medewerkers linnenkamer verantwoordelijk voor wekelijkse tellingen van platgoed en bijstellen van de normvoorraad	1 maand	Coördinator Faciliteiten ZSB en medewerkers
	8	Bijscholing en uitvoeren bedopmaakprotocollen	3 maanden	CLF, Faciliteiten en zorgmedewerkers
Refreezing	9	Volgens de Deming cirkel processen beheersen.	Continu proces	Faciliteiten
	10	Faciliteiten (met name textielverzorging) opnemen in kwaliteitsonderzoek.	2 maanden	Kwaliteitfunctionaris & Faciliteiten
	11	Plan opstellen, invulling personeel lange termijn	5 maanden	Faciliteiten & P&O

Tabel 8 Implementatieplan

BEGRIPPENKADER

Afkortingen

AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
CLF	CleanLease Fortex
PGG	Persoonsgebonden goed
SWOT	Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats
ZCW	Zorgcentrum Woerden
ZMO	Zorgcentrum Maria-Oord
ZSB	Zorgcentrum Snavelenburg
ZZP	ZorgZwaartePakket

Definities

Bedopmaakprotocollen	Een protocol voor het opmaken van een bed, gerelateerd aan een zorgbed frequentie, waarbij minder platgoed verbruikt wordt.
CleanLeaseFortex	CleanLeaseFortex is een specialist in integraal textielbeheer. Zuwe Zorg heeft de textielverzorging grotendeels uitbesteed aan CLF.
Extramurale zorg	Buiten het gebouw van de betrokken instelling werkend.
Intramurale zorg	Zorg binnen de muren van een instelling.
Kleinschalig wonen	Kleinschalig wonen bestaat uit een kleine groep mensen, die intensieve zorg en ondersteuning nodig heeft, met elkaar in een groepswoning woont, waardoor het voor hen mogelijk is een zo normaal mogelijk leven te leiden.
Persoonsgebonden goed	Persoonsgebonden goed gaat om textiel dat aan personen gebonden is.
Platgoed	Platgoed is huurlinnen in de vorm van lakens, beddekens, kussens, washandjes, tafellakens, e.d.
Synergie	Samenwerking van verschillende factoren of organen tot een gemeenschappelijk doel of gemeenschappelijke prestatie die groter is dan de som van de afzonderlijke factoren.
Textielverzorging	Textielverzorging bij Zuwe Zorg is te definiëren als het organiseren van platgoed en PGG voor de organisatie, in eigen beheer en in samenwerking met CLF, van het merken van textiel tot aan de het schoon en gestreken terugleggen in de kast.
ZZP	Een ZorgZwaartePakket beschrijft welke ondersteuning of zorg iemand nodig heeft. Bij elk ZZP hoort een aantal uur zorgtijd per week. ³⁰

³⁰ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgzwaartebekostiging/zorgzwaartepakket-beschrijving-van-de-zorg> (25-04-2011)

BRONNENLIJST

Literatuur

- Cameron, K.S. en Quinn, R.E.: *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. 1^e druk, 9^e oplage. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2008. ISBN 9052612919.
- Dam, N., van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. 5^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789001210274.
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 2^e herz. druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013030252.
- Verhoeven, N.: *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom, 2005. ISBN 9053529128.
- Verwoerd, W.: *Inleiding logistiek*, 4^{de} herz. druk. Utrecht: Boom Lemma Uitgeverij, 2006. ISBN 9789085062981.
- Zwart, A., de: *Zakboek facility management*. 2^{de} druk. Doetinchem: Reed Business Information, 2004. ISBN 9062285015.

Naslagwerken

- Broesterhuizen, K.G.: *Textielverzorging: buiten of binnen*. Roelofarendsveen: Stichting Laurens Antonius Binnenweg, 2007.
- Burgt, J., van de: *Textielverzorging onder de loep*. Den Haag: Stichting Eykenburg, 2007.
- CVZ: *Daar hebt u recht op in een AWBZ-instelling*, 2009.
- Bouter, R.F.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2007. 2318.

Interne documentatie

- Kruidenberg, C.: *Kaderbrief Zuwe Zorg 2011, samen verder*. Maarssen: Zuwe Zorg, 2010.
- Kwaliteitsmeting Zuwe Zorg - Zorgcentrum Woerden.
- Kruidenberg, C.: *Onze Koers in 2011 – 2014, continuïteit en innovatie*. IJsselstein: Zuwe Zorg, 2010.
- Raamovereenkomst Zuwe Zorg – CLF, kenmerk ZZ2016-0101. november 2010.

Websites

- <http://www.zuwezorg.nl> (16-02-2011)
- <http://www.journalinks.be> (14-03-2011)
- <http://www.textielservice.net> (11-04-2011)
- <http://www.certex.info> (25-04-2011)
- <http://www.rijksoverheid.nl> (25-04-2011)
- <http://www.cleanleasefortex.eu> (09-05-2011)
- <http://www.mkb servicedesk.nl> (11-05-2011)
- <http://www.nza.nl> (17-05-2011)

Vakbladen

- Bekkering, P.: *Wassen terughalen naar het primaire proces, van faciliteit naar activiteit* / Facility Management Magazine. Nummer 181 (juni 2010), pagina 43-45.
- Bewonerswas is héél persoonlijk / Textielbeheer. Speciale uitgave 2009
- Dessing, G.: *Zeven trends in de zorg, wat zijn de gevolgen voor FM?* / Facto Magazine. Nummer 2 (februari 2010), pagina 17-19.
- Hasselman, C. : *Wassen en strijken soms leuker dan bingo* / ZorgInstellingen. Speciale editie kleinschalige zorg (2010), pagina 26-28.
- Koning, J. : *Eigen beheer versus uitbesteden, we kunnen beter zelf wassen* / ZorgInstellingen. Jaargang 35 (juli 2010), pagina 36-37.
- Koning, J.: *Bewoners gaan gezellig in gesprek over de was* / ZorgInstellingen. Jaargang 35 (december 2010), pagina 26-27
- Zorgmarkt, digitale nieuwsbrief. (september 2010).

Personen

Intern

- Cobie Barberio - zorgcoördinator ZSB
- Edwin Smitz – locatiemanager ZCW
- Els Tuithof – medewerker linnenkamer ZCW
- Erica van der Wel – facilitair manager regio Maarssen
- Francine van der Voorst – medewerker linnenkamer ZSB
- Gea van Veen – hoofd financiële administratie ZCW
- Henry Wulff – facilitair manager regio Woerden
- Joost Bremen – lid cliëntenraad ZSB
- Koen van der Spek – zorgteamleider ZMO
- Maarten van Giessen – zorgteamleider ZMO
- Marcel Savelkoul – medewerker business control
- Margot van Impelen - zorgcoördinator ZCW
- Metje Jongeneel – lid cliëntenraad ZCW
- Peter de Knegt – zorgteamleider ZSB
- Petra Haxe – account manager P&O ZCW
- Ron Huisman – facilitair manager regio De Ronde Venen
- Sandra van der Meer - zorgteamleider ZMO
- Sharon Soe-Agnie – zorgcoördinator ZCW

Extern

- Bert Koelma – Accountmanager CLF
- Frans Tienhooven – Facilitair manager AxionContinu
- Karin Horrée - Facilitair manager WZH
- Margriet Krab - Facilitair manager Laurens
- Marrit Akkerman – Senior Advisor Alfa Delta Compendium
- Willem Janssen – Facilitair manager QuaRijn