

Bijlagen

Een onderzoek naar de herinrichting van de textielverzorging bij Zuwe Zorg

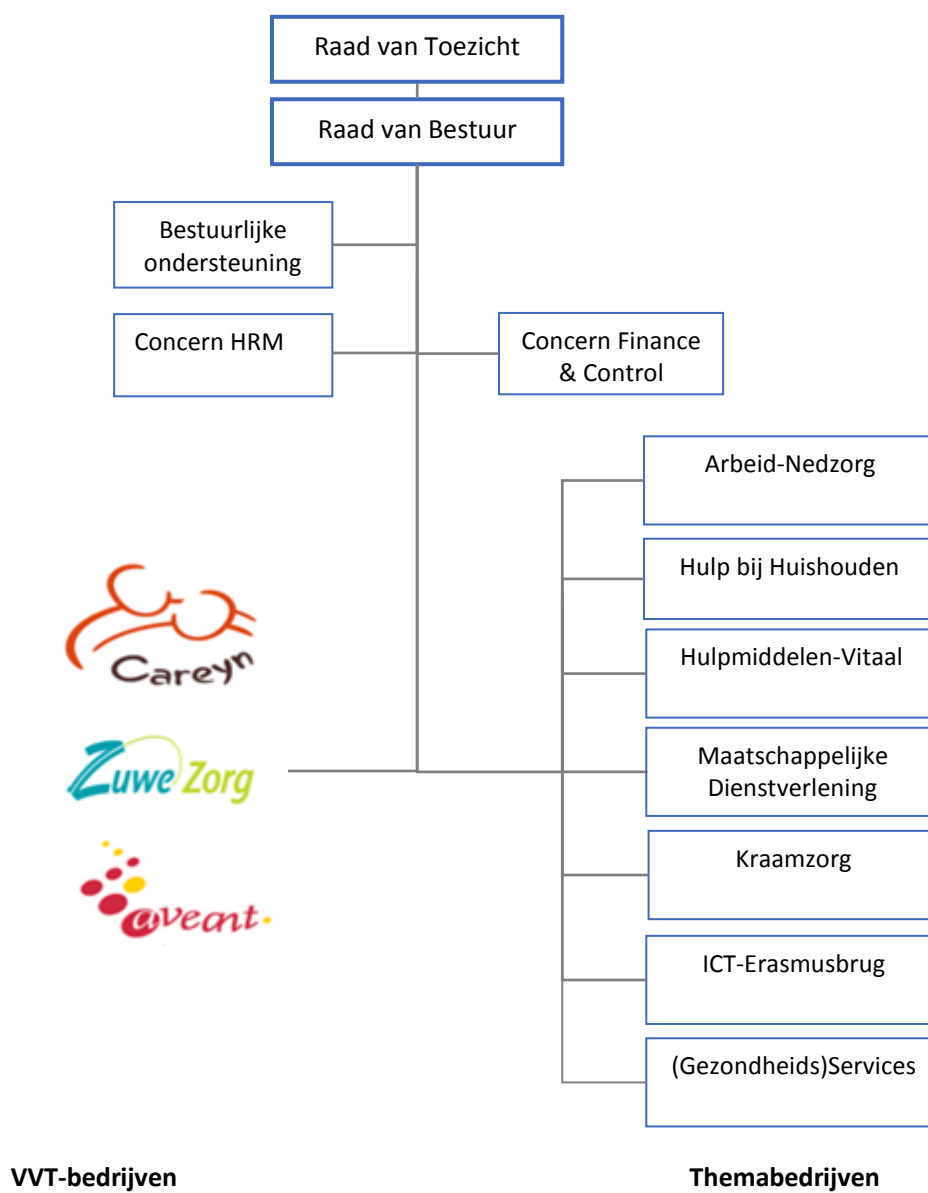
Rianne de Wit
mei 2011



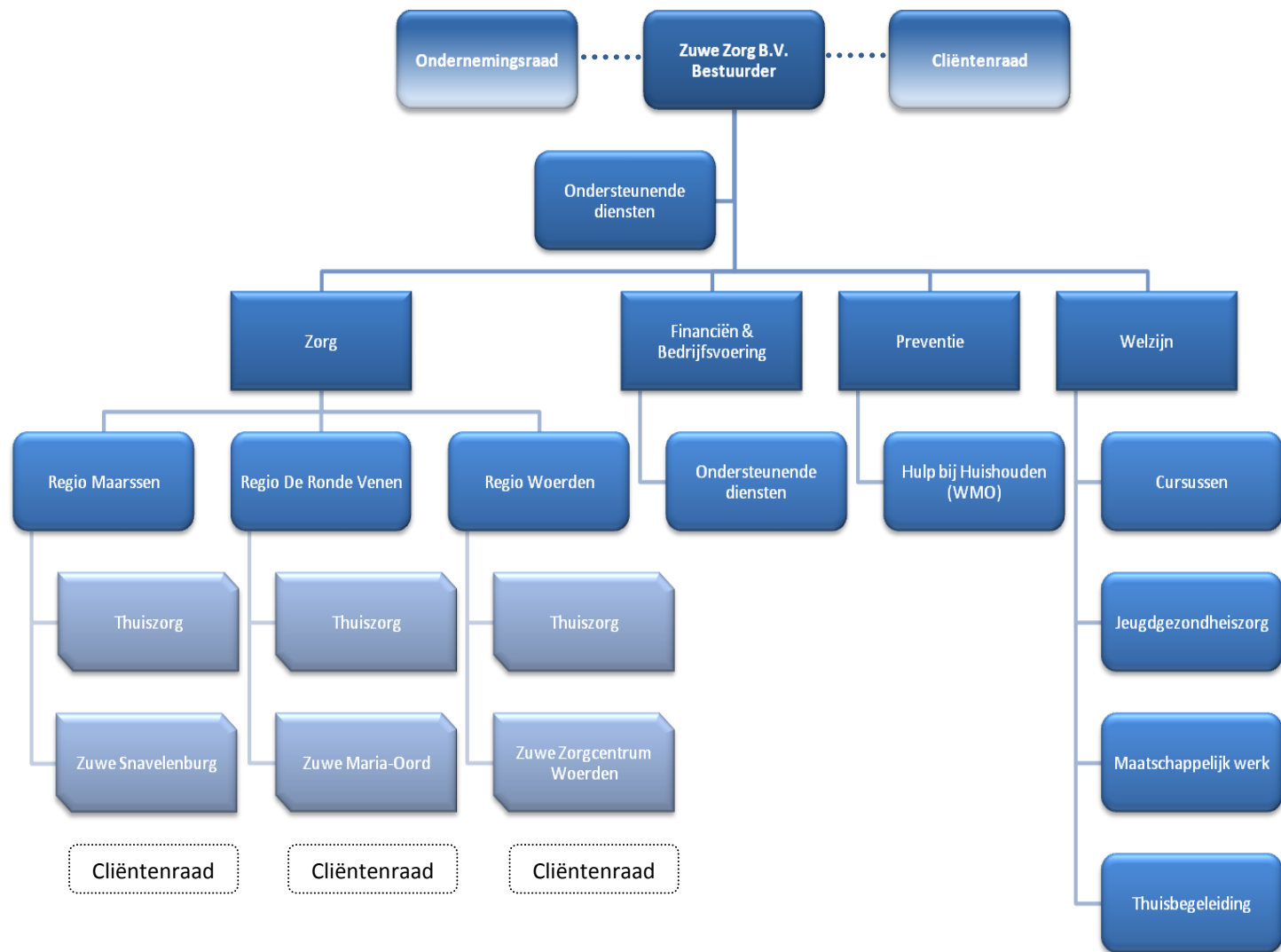
INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE 1	ORGANOGRAM HOLDING CAREYN ZUWE AVEANT.....	1
BIJLAGE 2	ORGANOGRAM ZUWE ZORG.....	2
BIJLAGE 3	SWOT-ANALYSE	3
BIJLAGE 4	7S MODEL MCKINSEY	5
BIJLAGE 5	ORGANOGRAM AFDELING FACILITEITEN	9
BIJLAGE 6	INTERVIEW MARRIT AKKERMAN	10
BIJLAGE 7	6W-FORMULE.....	12
BIJLAGE 8	HUIDIG BELEID FACILITEITEN.....	14
BIJLAGE 9	INTERVIEW ZORGCÖÖRDINATOREN	15
BIJLAGE 10	RESULTATEN KWALITEITMETING CLF.....	17
BIJLAGE 11	INTERVIEW EDWIN SMITZ	18
BIJLAGE 12	GEWENST BELEID FACILITEITEN	20
BIJLAGE 13	VERGELIJKEND ONDERZOEK.....	21
BIJLAGE 14	INTERVIEW BERT KOELMA	24
BIJLAGE 15	REGISTRATIES ONGEMERKT PGG & VERKEERD GESORTEERD	26
BIJLAGE 16	INTERVIEW GEA VAN VEEN	27
BIJLAGE 17	GEWENSTE STEEKPROEFGROOTTE	28
BIJLAGE 18	ENQUÊTE VRAGEN	29
BIJLAGE 19	CLIËNTENRAAD ZUWE ZORG.....	33
BIJLAGE 20	INTERVIEW PETRA HAXE	34
BIJLAGE 21	FINANCIËLE CONSEQUENTIES	35

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM HOLDING CAREYN ZUWE AVEANT



BIJLAGE 2 ORGANOGRAM ZUWE ZORG



BIJLAGE 3 SWOT-ANALYSE

Zowel interne als externe factoren hebben een invloed op de wijze waarop Zuwe Zorg haar organisatie bestuurd. De factoren bieden kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor de organisatie. In tabel 1 wordt de SWOT-analyse uitgewerkt.

	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 betreft privacy (éénpersoonkamers cliënten).
Intern	Sterktes ▪ Nieuwbouw ZCW, inspelen op de klantwens; ▪ Investeert in scholing en heeft samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen om in te spelen op de arbeidsmarkt problematiek.	Zwaktes ▪ Processen zijn niet efficiënt en vraaggestuurd ingericht; ▪ Door fusies nog veel onduidelijkheid over de invulling van de dienstverlening.

Tabel 1 SWOT-analyse Zuwe Zorg

Kansen

De privatisering in de gezondheidszorg heeft als gevolg dat zorginstellingen commerciëler moeten denken. Zuwe Zorg moet met diverse organisaties samenwerkingsverbanden aangaan, om schaalvoordelen te behalen en kennis uit te wisselen. Aangezien andere zorginstellingen met dezelfde problematiek zitten, is in de sector veel vraag naar deze vorm van samenwerken.

Diverse zorginstellingen spelen in op de veranderende klantwens, door de organisatie van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd in te richten. Zuwe Zorg moet haar organisatie meer vraaggestuurd inrichten, om haar cliënten te behouden. Kleinschalige woonconcepten is hier een voorbeeld van. De laatste jaren is vanuit de cliënt steeds meer vraag naar deze wijze van wonen. Zuwe Zorg heeft niet voldoende op deze vraag ingespeeld, aangezien alleen ZMO is ingericht naar dit concept. Voor Zuwe Zorg liggen kansen om meer op deze vraag in te spelen. Vergelijkbaar met kleinschalige woonconcepten zijn de gastvrijheidconcepten. Zuwe Zorg moet de focus leggen op de beleving en welzijn van cliënten. Dit gaat verder dan de visie op voeding. Ook voor textielverzorging speelt beleving een belangrijke rol.

Bedreigingen

De financiering van zorginstellingen is veranderd. Voorheen kreeg de instelling vast bedrag aan subsidie, tegenwoordig is dit een bedrag per cliënt, dat afhangt van de benodigde hoeveelheid zorg. Zuwe Zorg moet kosten, afgestemd op de cliënt, gaan doorbelasten. Dit vergt meer inspanningen voor de financiële administratie.

De gezondheidszorg is een sector waar minder arbeidskrachten instromen. Aangezien zij de kracht achter de organisatie zijn, moet Zuwe Zorg medewerkers aantrekken en binden. Tekort aan arbeidskrachten betekend dat Zuwe Zorg haar primaire proces niet naar behoren kan uitvoeren.

Daarnaast is ook de concurrentiefactor belangrijk geworden. Porter (1980) onderscheidt drie generieke strategieën waaruit een organisatie kan kiezen om een concurrentievoordeel in de markt op te bouwen, namelijk kostenleiderschap, differentiatie en focus¹. Zuwe Zorg werkt aan de focus, omdat zij zich concentreren op hun doelgroep, diensten en de regio waarin zij actief zijn. Dit stelt Zuwe Zorg in staat haar kennis en vaardigheden gericht op een specifieke markt te ontwikkelen. Voorheen leverde iedere zorgorganisatie de producten in het eigen werkgebied, in deze tijd is dit losgelaten. Aanbestedingen in elkaars werkgebied is nu aan de orde van de dag, waardoor Zuwe Zorg markt dreigt te verliezen.

De overheid verplicht zorginstellingen om cliënten meer privacy te geven. Eenpersoonkamers is hier een onderdeel van. Zuwe Zorg moet voor 1 januari 2012 kunnen aantonen dat zij bezig zijn om dit te realiseren voor de zorginstellingen.

Sterktes

ZCW start juni 2011 met de nieuwbouw van het zorgcentrum. Dit zorgcentrum wordt ingericht volgens het kleinschaligwonen concept. In dit concept wordt geprobeerd de huiselijke situatie van cliënten te schetsen.

Zuwe Zorg heeft samenwerkingsverbanden met ROC's, MBO's, uitzendbureaus en gemeente. Door samen te werken met scholen en uitzendbureaus kan Zuwe Zorg vroegtijdig arbeidskrachten aantrekken. Huidige medewerkers krijgen jaarlijks bijscholing en cursussen.

Zwaktes

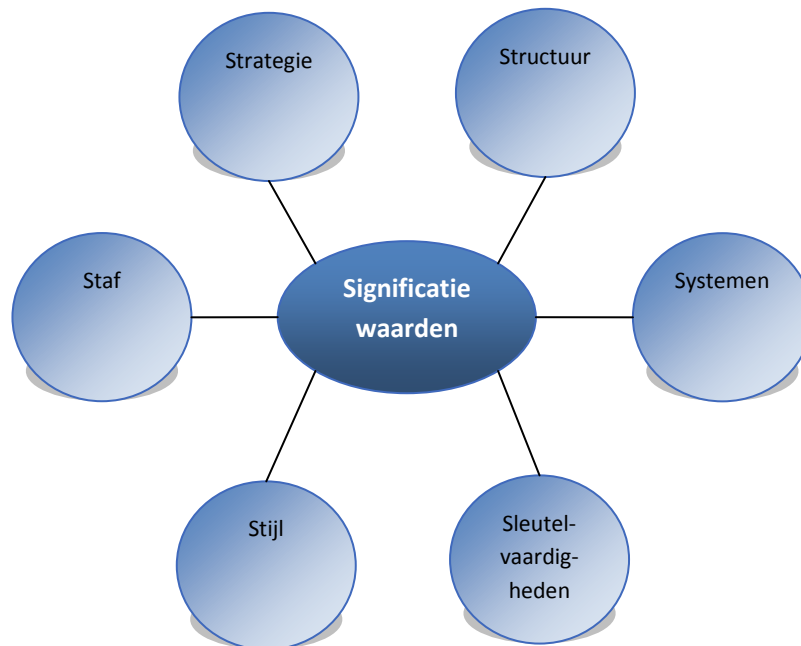
Zuwe Zorg gefuseerd met Careyn en Aveant. De bestuurlijke fusie zorgt op tactisch en strategisch niveau voor onduidelijkheid. Om samenhang tussen de organisaties te creëren moeten diverse afdelingen processen op elkaar afstemmen. Door gebrek aan communicatie verloopt dit proces niet voorspoedig. Bovendien moet Zuwe Zorg door de decentrale aansturing van haar organisatie ervoor waken dat de processen binnen de regio's op elkaar zijn aansluiten en voldoen aan de cliëntverwachting.

Met behulp van het 7S-model van McKinsey wordt gekeken naar de manier waarop een organisatie werkt, de mate waarin de organisatie open staat en de mogelijkheid heeft tot verandering. Belangrijk onderdeel van dit onderzoek is dat de herinrichting van de textielverzorging ook moet passen bij de visie van de organisatie Zuwe Zorg. Door de organisatie te presenteren, kan het advies hier beter op aansluiten.

¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, 2006.

BIJLAGE 4 7S MODEL MCKINSEY

Om een duidelijk beeld van de organisatie te verkrijgen is ervoor gekozen om het 7S-model van McKinsey te hanteren. Dit model geeft inzicht in de organisatie op zeven verschillende gebieden. Vanuit al deze gebieden is een beschrijving over de organisatie gegeven.



Figuur 1 7S-model van McKinsey

Significante waarden

Wanneer men praat over de significante waarde, gaat het over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit, ofwel de visie. De visie van Zuwe Zorg luidt als volgt:

“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.”

De significante waarde staat centraal binnen het 7S-model. Het is de verbinding tussen de zes overige aspecten van het model en zorgt voor samenhang en sturing van de overige aspecten.²

Strategie

Zuwe Zorg heeft voor haar organisatie een strategie uitgewerkt. De speerpunten zijn samen te vatten op vier niveaus³:

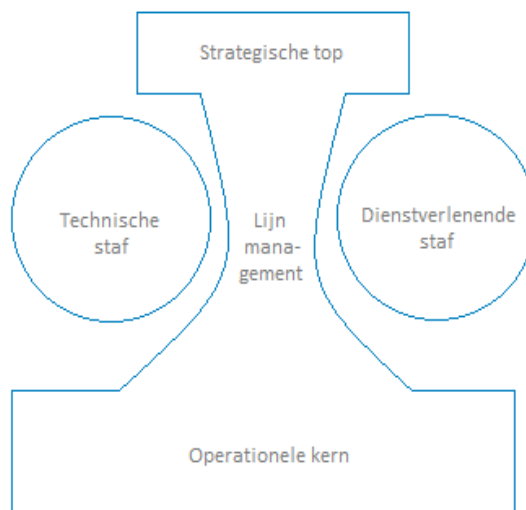
² Dam, N., van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 2005. (pag. 77)

- Zuwe Zorg sluit zich directer aan op de vragen en behoeften van cliënten (cliënten);
- Zuwe Zorg heeft daarvoor voldoende en gekwalificeerd personeel dat functioneert in een goede werkomgeving (medewerkers);
- Zuwe Zorg is er op gericht om haar bedrijfsvoering efficiënt te organiseren (organisatie);
- Systemen worden in samenwerking met externe partners steeds verder ontwikkeld om deze drie niveaus optimaal te ondersteunen (financieel).

Uit bovenstaande speerpunten blijkt dat de cliënt het uitgangspunt vormt van de strategie. De doelgroep is de cliënt en deze staat centraal. Het uitgangspunt is om de cliënt zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven te laten houden. Medewerkers van de organisatie nemen een belangrijke rol in om dit uitgangspunt te behalen. Zij dienen de strategie te kennen en uit te dragen naar de cliënten. De organisatie is overkoepelend aan de cliënt en medewerker om te zorgen dat processen zo efficiënt mogelijk zijn ingericht. De strategie vormt het uitgangspunt voor de perspectieven waar de organisatie vanuit redeneert. Bij Zuwe Zorg wordt allereerst vanuit cliënt geredeneerd, vervolgens vanuit de medewerkers, dan de organisatie en tot slot vanuit financieelperspectief.

Structuur

De hoofdstructuur van Zuwe Zorg is opgebouwd uit vier zorg/preventie-eenheden en diverse ondersteunende diensten. Mintzberg (1991) onderscheidt zeven verschillende organisatievormen. De organisatievorm, zoals in figuur 2 weergegeven, 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 kunnen toeleveren op hun primaire werkzaamheden.



Figuur 2 Professionele organisatie

Systemen

In de strategie komt het onderdeel systemen naar voren. Vanuit cliëntperspectief, medewerkerperspectief en organisatieperspectief worden systemen geoptimaliseerd om zo goed mogelijk het primaire proces te ondersteunen. Om interne deze processen zo goed mogelijk in te

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

richten, wordt samengewerkt met andere zorginstellingen om de expertise te delen.⁴ De systemen die Zuwe Zorg gebruikt worden toegelicht.

PAL4

Een methode om via beeld contact te hebben met klanten. Dankzij een toepassing als deze kunnen mensen langer zelfstandig blijven wonen. Ook mantelzorgers kunnen we hiermee beter ondersteunen. Er zijn meer van dit soort voorbeelden: het digitaal cliëntdossier, alarmering, dwaaldetectie en toezicht op afstand. In combinatie met reguliere zorg bieden deze technologieën kansen om klanten beter te ondersteunen. In de komende jaren zoeken we actief naar nieuwe mogelijkheden en toepassingen.⁵

Planbord MOVES

Sinds twee jaar wordt er binnen Zuwe Zorg gewerkt met het digitale planbord MOVES. Medewerkers krijgen de planning digitaal naar hun telefoon gestuurd en weten dan precies hoe hun agenda eruit ziet. Hiermee worden routes heel efficiënt gepland en wordt er gezorgd dat de cliënten zoveel mogelijk dezelfde persoon over de vloer krijgen. Naast MOVES wordt ook gewerkt met een systeem voor digitale registratie. Medewerkers registreren met hun telefoon hoe laat ze ergens komen en wanneer ze weer weggaan. Zo kan de organisatie precies zien hoeveel zorg iemand heeft ontvangen.⁶

Intranet

Het intranet van Zuwe Zorg is het communicatiemiddel om nieuws te verspreiden dat betrekking heeft op de organisatie en haar medewerkers. Op het intranet is informatie te vinden over afdelingen, functionele gebieden, locaties, benodigde services en interessegebieden. Naast deze “groeperingen” waartoe een bezoeker van het intranet kan behoren, zijn er ook algemene pagina's met informatie vanuit het personeelsmanagement en algemeen nieuws.

Stijl

Stijl van leiding geven is te typeren als participierend leiderschap. Bij Zuwe Zorg behoudt de leidinggevende de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop de taken op zijn afdeling worden uitgevoerd. De uiteindelijke beslissing wordt door de leider genomen, waarbij hij zich laat adviseren en beïnvloeden door zijn medewerkers.⁷ Omdat Zuwe Zorg een informele organisatie is, waarderen de leidinggevende de betrokkenheid en de input van medewerkers. De leidinggevende is ook betrokken bij haar medewerkers, dit komt naar voren in de informele gesprekken die bij koffiecorners plaatsvinden.

Staf

De medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Zij vertegenwoordigen Zuwe Zorg en leveren de zorg die het bestaansrecht vormt. Er wordt vanuit de organisatie gestimuleerd dat medewerkers zelf hun werk kunnen sturen en inrichten. Een zelfstandige houding en verantwoordelijkheid worden daarom erg gewaardeerd. Het realiseren van de 'klus' staat voorop en vraagt om meer dan 'je ding doen'. Daarbij past ook geen 'van negen tot

⁴ Kruidenberg, C.: *Onze Koers in 2011 – 2014, continuïteit en innovatie*. IJsselstein: Zuwe Zorg, 2010

⁵ Kruidenberg, C.: *Onze Koers in 2011 – 2014, continuïteit en innovatie*. IJsselstein: Zuwe Zorg, 2010

⁶ Kruidenberg, C.: *Onze Koers in 2011 – 2014, continuïteit en innovatie*. IJsselstein: Zuwe Zorg, 2010

⁷ Dam, N., van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 2005. (pag. 238)

vijf mentaliteit'. Zuwe Zorg vindt het belangrijk dat de medewerkers de visie van de organisatie uitdragen, daarom wordt voor alle medewerkers visiedagen georganiseerd. Op deze wijze investeert Zuwe Zorg in haar medewerkers en in de organisatie.

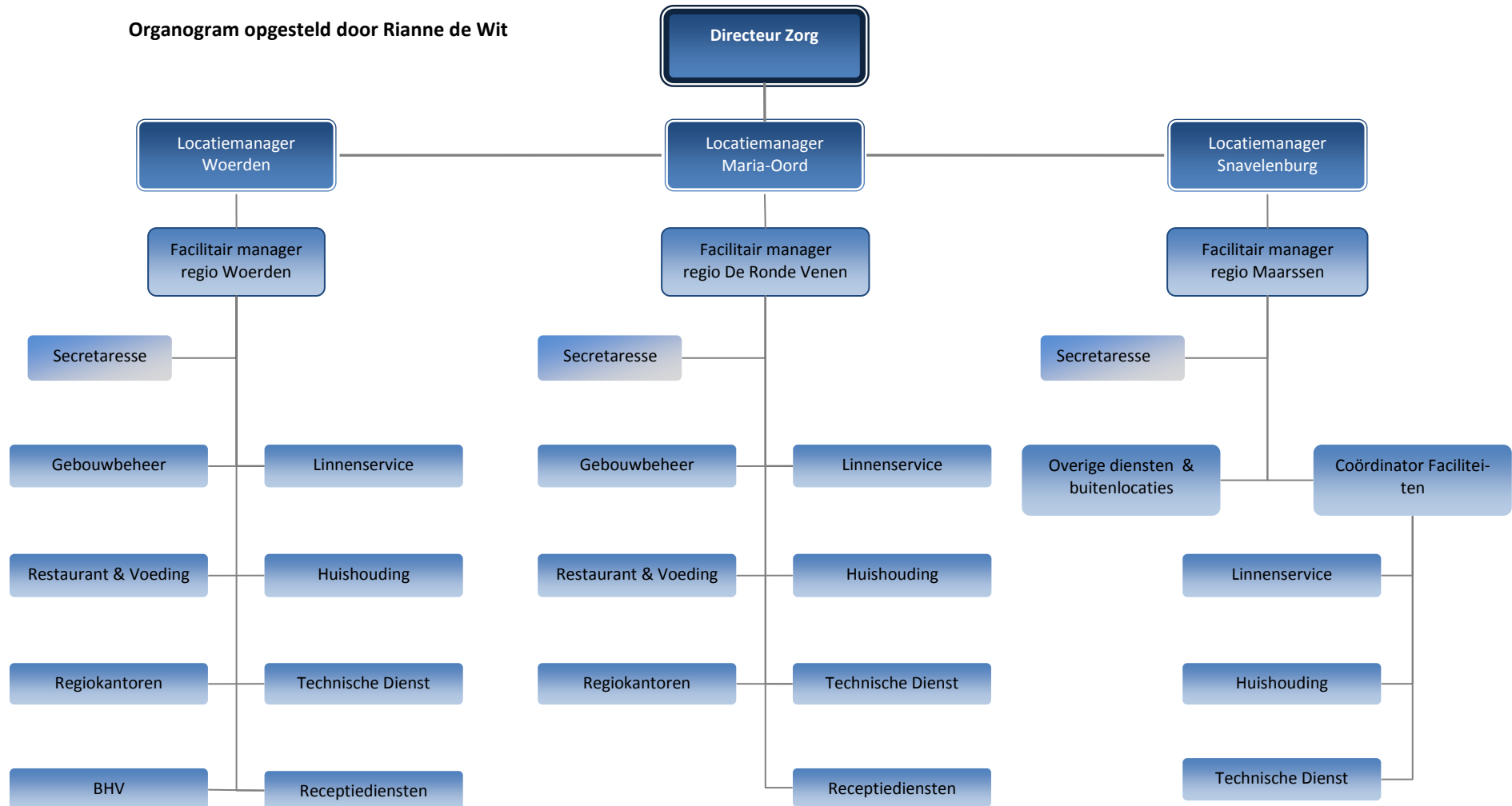
Eisen stellen aan medewerkers gaat hand in hand met het faciliteren van hun ontwikkeling. Door maximaal gebruik te maken van kwaliteiten van de medewerkers, blijven zij tevreden en dragen ze bij aan de groei van de organisatie.

Sleutelvaardigheden

Onder sleutelvaardigheden worden aspecten verstaan waar de organisatie in uitblinkt. Van belang is dat scherp wordt gesteld wat de organisatie doet schitteren. Zuwe Zorg stemt haar organisatie af aan de wensen van haar klanten. Daarom zorgt Zuwe Zorg ervoor dat zij precies mogelijk weten wat de klanten van de organisatie willen. Samenvattend kan gesteld worden dat de klanten een herkenbare zogverlener willen op wie ze kunnen vertrouwen, ze willen kunnen kiezen en hebben een hekel aan bureaucratische rompslomp. Zuwe Zorg blinkt uit, omdat deze wensen de organisatie een richting geeft: betrokken klantgerichte medewerkers, een breed zorgaanbod, kleinschalige inrichting van de organisatie, zorg dichtbij huis en continuïteit.

BIJLAGE 5 ORGANOGRAM AFDELING FACILITEITEN

Organogram opgesteld door Rianne de Wit



BIJLAGE 6 INTERVIEW MARRIT AKKERMAN



Naam Marrit Akkerman
Functie Senior Advisor
Organisatie Alfa Delta Compendium
Datum 1 maart 2011

Extern onderzoek

In 2010 heeft ADC voor Zuwe Zorg een opdracht uitgevoerd met betrekking tot kosten besparen en processen optimaliseren binnen diverse segmenten, o.a. drukwerk, voeding (DKW en warme maaltijden), afval, textiel, kantoorartikelen en het afstoten / anders inrichten van het centrale magazijn. Door haar onderzoek heeft zij een redelijk beeld kunnen schetsen van de huidige situatie van de linnendienst bij Zuwe Zorg.

Haar conclusie is dat het bij Maria-Oord (ZMO) anders is geregeld dan in ZCW en Snavelenburg (ZSB). In Maria-Oord zijn de meeste werkzaamheden (met uitzondering van barcode-ren) uitbesteed aan de externe leverancier CleanLease Fortex (CLF), terwijl de dames van de linnenkamer en/of de interne transportdienst bij ZCW en ZSB zelf de werkzaamheden uitvoeren. In ZSB worden zelfs nog verstelwerkzaamheden uitgevoerd. In de linnenkamer is de voorraad zeer beperkt, maar op de afdelingen ligt volgens Marrit teveel voorraad. In ZSB zit een inefficiëntie in het overzetten van de PGG op een andere kar.

Bij het sluiten van het nieuwe contract met CLF zijn 3 optimalisatietrajecten benoemd, namelijk:

- optimaliseren van administratieve proces;
- optimaliseren van verbruik platgoed;
- optimaliseren van logistieke proces en linnenkamers.

Haar grootste knelpunt tijdens haar onderzoek was de capaciteit van de medewerkers om verbeteringen door te voeren en 'rechten' medewerkers op linnenkamer. Zij denkt dat dit het beste opgelost kan worden door werkgroep(en) benoemen die zich bezig gaat houden met optimalisatietrajecten. Werkgroepen doelstelling meegeven incl. planning.

Wasserij

Tijdens het onderzoek zijn tarieven vergeleken met andere wasserijen. Aangezien overeenkomst met CLF nog voor langere tijd doorliep en CLF niet bereid was mee te doen aan tender (en daarmee risico te lopen om lopende overeenkomst te verliezen), is besloten om met hen nieuwe afspraken te maken, die met terugwerkende kracht ingingen. Wasserijen die ook bekeken zijn Initial Hokatex en Lips.

De toegevoegde waarde van CLF is dat zij Zuwe Zorg helpen in de benoemde optimalisatietrajecten.

- door vereenvoudiging administratieve proces (o.a. minder facturen, rechtstreeks factureren van bewonerswas etc.);

- door bedopmaakprotocollen en wasprotocollen te definiëren en medewerkers Zuwe Zorg te trainen. Maken van een handboek etc. Dit is kosteloos aangeboden door CLF en levert voor Zuwe Zorg besparing op in verbruiken platgoed;
- door diverse handelingen over te nemen; o.a. op afdelingsniveau was op te halen en te leveren, barcoderen van persoonsgebonden was. CLF kan ook andere functies van een linnenkamer overnemen.

Kosten

Marrit Akkerman is nooit zo ver kunnen komen in haar onderzoek. Met name het laatste puntje die hier boven vernoemd staat is veel inzicht voor nodig. Dit was lastig omdat de betreffende medewerkers al lang werkzaam zijn op de afdelingen. Wat duidelijk naar voren komt is dat zeker kosten teruggedrongen kunnen worden.

BIJLAGE 7 6W-FORMULE

WAT is de aanleiding?

Sinds 2004 heeft Zuwe Zorg de verzorging van platgoed en het persoongebonden goed van cliënten voor alle locaties uitbesteed aan één wasserij. 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. 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 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.

WAT is het probleem?

Bij Faciliteiten staat de welzijn van cliënten voorop. Bovendien wil zij de onderdelen van de dienstverlening continu verbeteren door middel van de Deming cirkel. De verbeteringen zijn noodzakelijk om de efficiëntie en effectiviteit van de diensten te kunnen waarborgen. Voor de textielverzorging is onderzoek noodzakelijk om te erachter te komen hoe te textielverzorging efficiënt en effectief te organiseren is.

WIE heeft het probleem?

Faciliteiten is verantwoordelijk voor de textielverzorging en heeft als taak de dienstverlening voor de cliënt zo goed mogelijk in te richten. Dit is echter ook het probleem van de cliënten, aangezien zij de dienst financieren. Als het efficiënter georganiseerd is, dan scheelt dit de cliënten kosten.

WAAROM is het een probleem?

De welzijn van cliënten staan voorop. Textielverzorging vormt een onderdeel van de welzijn van cliënten. Als een verbeteringslag voor de textielverzorging mogelijk is, betekend dat de welzijn en daarmee de tevredenheid van cliënten ook toe kan nemen. Dit is waar de organisatie voor staat.

WANNEER is het probleem ontstaan?

Het is niet duidelijk wanneer het probleem is ontstaan. Na alle waarschijnlijkheid is er in de loop van de jaren op elke locatie een eigen werkwijzen ontstaan. Door de decentrale aansturing was er geen urgentie om de verschillende werkwijzen op elkaar aan te sluiten.

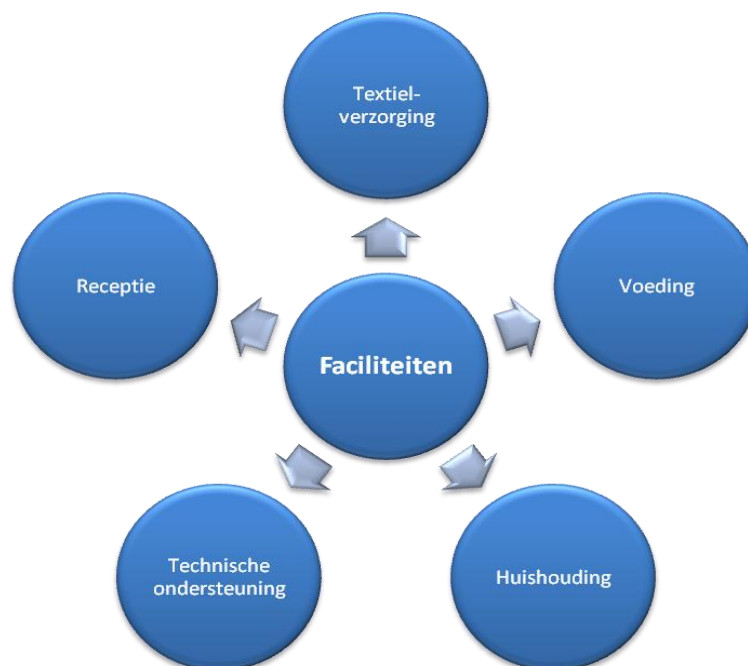
WAAR doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor in de drie zorgcentra van Zuwe Zorg. In de zorgcentra wordt platgoed voor de cliënten verzorgd en de cliënten hebben zelf de keuze om hun was te laten verzorgen door Zuwe Zorg. In elk zorgcentrum is een linnenkamer ingericht, die wordt aangestuurd door Faciliteiten.

BIJLAGE 8 HUIDIG BELEID FACILITEITEN

Een facilitair beleidsplan kan een strategie op papier zijn, maar het plan kan ook in de hoofden van een of meer mensen zitten. Zeker bij eenmansorganisaties of bij kleine facilitaire organisaties komt dit nogal eens voor.⁸ Bij Faciliteiten bij Zuwe Zorg is de huidige beleid ook 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. Deze speerpunten zijn afgeleid van het algemene beleid van Zuwe Zorg, die volgens het model van vier uitgangspunten werkt, namelijk cliënt, medewerkers, organisatie en financiën.

Op dit moment worden de diverse bedrijfsonderdelen als eilandjes aangestuurd vanuit Faciliteiten, zie figuur 3. Door dit onderzoek wordt textielverzorging onder de loep genomen, zoals voorgaande jaren de schoonmaak en het meubilair. Op papier heeft Faciliteiten geen missie, visie en doelstellingen benoemd, niet voor haar diensten individueel, maar ook niet voor de afdeling in zijn totaliteit. Hierdoor ontstaat geen samenhang tussen de bedrijfsonderdelen.



Figuur 3 Aansturing Faciliteiten

⁸ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, 2006.

BIJLAGE 9 INTERVIEW ZORGCOÖRDINATOREN

	Maria-Oord	Snavelenburg	Zorgcentrum Woerden
Processen			
Transport textielgoed naar afdeling	CleanLease Fortex	Medewerker linnenkamer	Interne transportdienst
Transport van afdeling naar CLF	Zorg	Interne transportdienst	Interne transportdienst
Handelingen van de zorg	Van container tot in de kast van cliënten	Van container tot in de kast van cliënten	Van container tot in de kast van cliënten
Knelpunten	Containers overvol	-	Containers overvol, kleding door elkaar
Soort waszak	Plastic	Polyester	Plastic
Uitsorteren textiel in 3 waszakken	Onduidelijk wie welke was laat wassen, gaat vaak fout in de drukte	Gaat vaak fout stagiaires en flexpool medewerkers	Gaat vaak fout stagiaires en flexpool medewerkers
Waszakken op voorraad afdeling	Ja	Ja, wordt met de containers aangeleverd	Ja
Protocol speciale waszakken	Nee	Ja, goede communicatie met linnenkamer	Ja
Intake cliënten			
Informatie textielverzorging	Zorgbemiddeling en dag van opname	Zorgbemiddeling en dag van opname	Zorgbemiddeling en dag van opname
Knelpunten	Normen voor kleding niet duidelijk	Ongemerkte kleding die in de was terecht komt en normen voor kleding niet duidelijk	Normen voor kleding niet duidelijk
Oplossing facilitair	Informatieboekje aanpassen	Informatieboekje aanpassen	Informatieboekje aanpassen
Tevredenheid			
Tevredenheid van medewerkers	Niet tevreden (alleen kleinschalig wonen wel, zij wassen PGG zelf)	Te weinig voorraad, kleding vermist	Te lang bezig met kleding uitzoeken, containers blijven in weekend op afdeling staan en kleding raakt vermist

Tevredenheid bewoners/familie	Horen niet veel klachten alleen als kleding vermist is	Veel kwijtraken van kleding	Kleding raakt vermist
Extra service verstelwerkzaamheden?	Is niet noodzakelijk, wordt weinig gehoor aan gegeven	Nee wordt weinig gebruik van gemaakt	Het is gewenst, op dit moment wordt het verzorgd door vrijwilliger
Klachtenafhandeling	Wachten zelf minimaal een maand, daarna wordt vergoeding gegeven	Op de afdeling zelf	Verantwoordelijkheid zorg, wordt contact opgenomen met familie, was-serij en de linnenkamer
Overige knelpunten	-	Kleding vermist door bewoners zelf, CLF en verkeerd sorteren van de was door zorg.	-
Voorraad			
Wie doet de wekelijkse tellingen?	Afdelingen	Linnenkamer	Linnenkamer
Verantwoordelijkheid bij de budget-verantwoordelijke?	Afdelingen voor de voorraad	Afdeling voor de voorraad	Afdelingen voor de voorraad
Tellingen bij één persoon houden zorg?	Wordt al geteld	Te druk voor de zorg, houden zoals het is	
Barcoderen			
Barcoderen uitbesteden aan CLF?	Nee	Nee	Nee
gevolgen voor afdelingen?	Te weinig kleding op afdeling	Kans op nog meer vermissingen	Te weinig kleding op afdeling
Bedopmaakprotocollen			
Bekend met bedopmaakprotocollen?	Nee	Nee	Nee
Mogelijkheden om hiermee te werken?	Nee, lijkt geen optie. Bedden opmaken leer je op je opleiding en dat gaat nu goed	Op eigen inschatting, ziet de kans van slagen niet groot in, maar wil het best proberen	Ja, wordt veel gewerkt met uitzendkrachten en stagiaires, protocol kan één lijn scheppen en kosten besparen

BIJLAGE 10 RESULTATEN KWALITEITMETING CLF

1. Kwaliteitsmeting: op verzoek van Marion is door ZCW samen met CleanLeaseFortex een kwaliteitsmeting uitgevoerd. Zes artikelen uit het pakket huurtextiel van CleanLeaseFortex die bij ZCW worden gebruikt, lijfgoed en bovenkleding zijn beoordeeld. ZCW is pilot voor CleanLeaseFortex met betrekking tot de kwaliteitsmeting persoonsgebonden goed (onder- en bovenkleding).

2. CleanLeaseFortex heeft een Kwaliteit Arbo Milieu managementsysteem wat 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. CleanLeaseFortex werkt samen met haar relaties aan de kwaliteit van de gehele dienstverlening. Door middel van een zogenaamd kwaliteitsmeetsysteem (kwaliteitsmonitoringsysteem) wordt inzicht verkregen in de kwaliteit van de gehele dienstverlening van CleanLeaseFortex. Door dit inzicht worden de verbeterpunten duidelijk en kan er samengewerkt worden aan het verbeteren van de gehele dienstverlening.

3.

Beoordeelde items	Steekproefgrootte	Geïnspecteerd	AQL
Lakens	50	50	10
Steeklakens	50	50	10
Slopen	50	50	10
Baddoeken	50	50	10
Washanden	50	50	10
Werkdoeken	50	50	10
Container	3	10	0
Bovenkleding	8	Alles	2
Lijfgoed	50	50	10

Bovenstaande artikelen zijn beoordeeld op rafels, scheuren, gaten, vlekken, restdeeltjes, reparatie en kreuk. Voor alle artikelen is een 'normale' inspectie uitgevoerd en zijn visueel beoordeeld. De steekproefgrootte is afhankelijk van het totaal aantal beoordelingseenheden en wordt bepaald met behulp van een tabel vanuit de NEN 2075.

Opmerking baddoeken: in verband met de komende feestdagen wordt in locatie Vaassen al nieuw textiel ingezet. Gemeten baddoeken waren allemaal nieuw.

4. Conclusie: 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. Bijgevoegd zijn de kwaliteitskaarten per artikel. Hierop staan de kwaliteitsaspecten met opmerkingen per artikel en een eindoordeel.

5. Aanbevelingen: Het wasproces wordt met vaste regelmaat beoordeeld door TNO en voorziet deze van een kwaliteitsverklaring. Dit proces behoeft continu aandacht. Aan het wasproces van de lakens wordt de komende tijd extra aandacht gegeven.

BIJLAGE 11 INTERVIEW EDWIN SMITZ

Naam Edwin Smitz
Functie Locatiemanager ZCW
Datum 11 april 2011

1. Wat zijn, volgens u, de belangrijkste ontwikkelingen in de gezondheidszorg?

- financieringswijze van de overheid;
- arbeidsmarkt problematiek;
- grote diversiteit in samenwerkingsverbanden;
- ondernemen binnen de kaders;
- meer keuze voor de klant.

2. Hoe speelt Zuwe Zorg in op deze ontwikkelingen?

- Meer kansen zien in plaats van de beperkingen, door buiten de kaders te denken;
- Door de nieuwbouw van ZCW flexibel en toekomst gericht denken. ZCW wordt ingericht voor een grote diversiteiten aan doelgroepen;
- Zuwe Zorg investeert in scholing door samen te werken met ROC's, MBO's en middelbare scholen in de regio. Daarnaast worden alle medewerkers geschoold door speciale visie dagen. Alle neuzen worden daarmee weer dezelfde kant op gezet, zodat iedereen 'dezelfde taal' blijft spreken;
- Zuwe Zorg vervult een maatschappelijke functie door samen te werken met De Sluis Groep. De Sluis Groep is een leerwerkbedrijf en voert voor verschillende sociale werkvoorziening en de re-integratietrajecten uit. Zuwe Zorg biedt hiervoor werk bij de ondersteunende diensten zoals de huishouding of technische dienst.

3. Zuwe Zorg is actief in de regio Utrecht. Wat is de concurrentiepositie van Zuwe t.o.v. andere zorginstellingen die actief zijn in deze regio?

Zuwe Zorg richt niet haar focus op haar concurrenten, de aandacht gaat er vanuit om zichzelf continu te verbeteren. Daarom is Zuwe Zorg bestuurlijk gefuseerd met een voormalig concurrent Aveant, die ook in de regio actief is. In de regio De Ronde Venen zijn er weinig concurrenten die dezelfde verpleeghuiszorg aanbieden en in de regio Woerden heeft Zuwe in de loop van der jaren een goede naam opgebouwd. Daarnaast wordt door een extern onderzoeksbureau een benchmark uitgevoerd om zichzelf te kunnen vergelijken met andere zorginstellingen.

4. Wat is uw eigen visie op zorg? Wat is de zorgvisie van Zuwe Zorg?

De visie van Edwin Smitz is een vertaling van de visie van Zuwe Zorg. Kwaliteit van arbeid is de kwaliteit van de zorg. Daarbij ligt een belangrijke focus op welzijn, zodat de bewoners zinvol de dag doorkomen. Daarom is locatiemanager Edwin Smitz ook voorstander van het kleinschalig wonen. De bewoners moeten meer in contact komen te staan met de buitenwereld en het verpleeghuis moet in de toekomst een ontmoetingsplek worden. Dat is de droom van de locatiemanager, omdat op deze wijze de bewoners meer regie houden in hun eigen leven.

De visie van Zuwe Zorg luidt:

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.

5. Hoe wordt dit vertaald in het beleid van Zuwe Zorg?

In kwantiteit en kwaliteit. De kennis gaat voor de klantvraag uit. De basis van de visie wordt vertaald in een ontwerp van de organisatie. Facilitair speelt een belangrijke rol in het ontwerp, bijvoorbeeld bij de overgang naar kleinschalig wonen.

6. Hoe vertaalt u het beleid naar de ondersteunende diensten?

Het primair proces bestaat niet alleen meer uit de zorg, maar ook welzijn. Deze gaan hand in hand samen, aangezien de welzijn nauw verbonden is met de dienstverlening. Facilitair zo efficiënt mogelijk organiseren, zodat er zo min mogelijk management aan te pas komt.

7. Waarom is er gekozen voor een decentrale aansturing van de afdeling faciliteiten?

Contracten worden centraal afgesloten, omdat de centrale visie op voeding, BHV en veiligheid en schoonmaak hetzelfde moet zijn. Maar elke regio vraagt daarentegen om een andere aansturing omdat je te maken hebt met een andere cultuur. Daarom kan het kader wel centraal georganiseerd worden, maar niet de uitvoering daarvan.

8. Hoe ziet u de toekomst van de facilitaire afdelingen?

Integrale verantwoording en sturing is belangrijk. Processen moeten efficiënt en doelmatig rechte doen aan de klantvraag.

9. Wat is uw mening over de uitbesteding van ondersteunende diensten?

Als de klant er beter van wordt dan is Edwin Smits voorstander. Maar hij blijft wel kritisch en stelt zichzelf de vraag: in hoeverre moet je de kennis zelf in huis hebben en hoeveel kennis hebben we? Dat is een interne bedreiging, daarom moet kennis ook gemanaged worden.

10. Wat zijn de gevolgen voor de inrichting en aansturing van de ondersteunde diensten?

De bedrijfsvoering en bevoegdheden moeten dan nog steeds zo laag mogelijk in de organisatie blijven om een goede organisatie te waarborgen.

11. Wat voor cijfer zou u de organisatie geven op een schaal van 1 t/m 10?

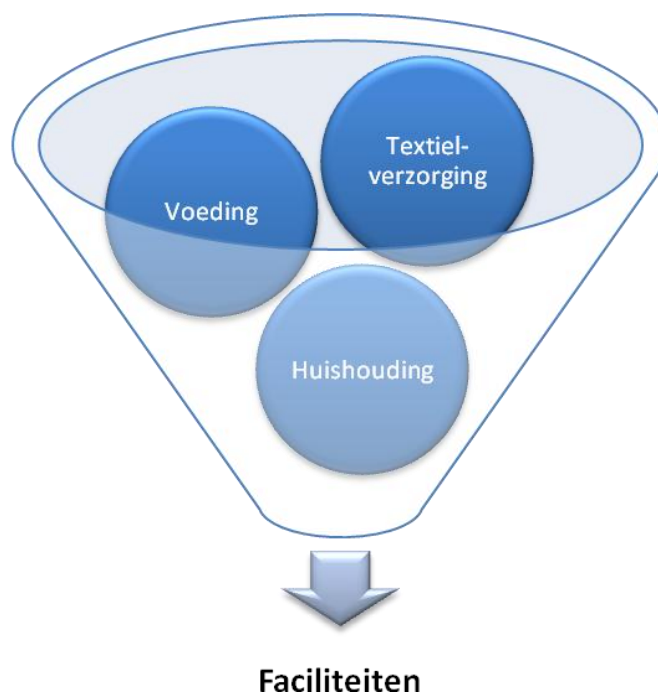
De benchmark geeft Zuwe Zorg een 6,7. Edwin Smits geeft de organisatie een 7, maar de medewerkers een 9. Hij streeft daarentegen naar een 9, met het oog op de nieuwbouw hoopt hij dit streven te behalen.

BIJLAGE 12 GEWENST BELEID FACILITEITEN

Bij eenmansorganisaties of bij kleine facilitaire organisaties komt het nogal eens voor dat een facilitair beleid in de hoofden van facilitair managers geformuleerd is. Binnen Zuwe Zorg is Faciliteiten echter geen kleine facilitaire organisatie en is het voor de operationele medewerkers niet duidelijk welke missie, visie en doelstellingen de afdeling nastreeft. Het gewenst om een beleid op papier te formuleren en uit te dragen naar de medewerkers.

Een beleid beschrijft hoe vooraf gestelde doelen worden nagestreefd. Alvorens de doelen van de organisatie worden vastgesteld, doet Faciliteiten er goed aan haar missie te formuleren. De missie is gebaseerd op met elkaar gedeelde normen en waarden. Doelen geven antwoord op de vraag wat er precies bereikt moet worden. Dit zijn dus uit de missie afgeleide, duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten zijn. Vervolgens moet de organisatie zijn waardepropositie formuleren. Een organisatie kan kiezen tussen de drie oriëntaties, namelijk operational excellence, customer intimacy en product leadership. Vanuit de huidige visie van Faciliteiten kan geconcludeerd worden dat de waardepropositie van Faciliteiten uitkomt op customer intimacy. Nadat missie, doelen en waardepropositie zijn geformuleerd kan een start worden gemaakt met het formuleren van een beleid om de doelen te realiseren. Voordat het beleid kan worden geformuleerd is het echt noodzakelijk om een analyse te maken van de omgeving van de organisatie, die uitmondt in kansen en bedreigingen. Verder is het noodzakelijk om een interne analyse te maken, die uitmondt in een sterkte- en zwakteanalyse.

Wanneer deze stappen ondernomen zijn, is het voor faciliteiten mogelijk om haar bedrijfs-onderdelen, zoals in figuur 4 afgebeeld, door de trechter te halen. Voor Faciliteiten is één op papier geformuleerd beleid, de basis voor alle bedrijfs-onderdelen, afgestemd op de organisatie van Zuwe Zorg en wordt uitgedragen door haar medewerkers.



Figuur 4 Gewenst beleid Faciliteiten

BIJLAGE 13 VERGELIJKEND ONDERZOEK

	AxionContinu	Laurens	QuaRijn	WZH
Algemeen				
Naam	Frans Tienhooven	Margriet Krab	Willem Janssen	Karin Horr��e
Functie	Servicemanager met account was- en linnenmanagement	Hoofd Logistiek & Techniek	Facilitair manager	Facilitair managementass.
Jaren in dienst	8 jaar	6 jaar	38 jaar	4 jaar
Organisatie				
Aantal locaties	14 locaties (5 regio's)	33 locaties (6 regio's)	1 locatie 'Het Zonnehuis'	13 locaties
Maximale aantal bedden	1800 bedden – 180 huidige locatie	437 bedden in de regio Rotterdam Centrum (4 locaties)	180 bedden	2496 bedden
Uitbesteding				
Externe wasserij	Volledig uitbesteed Lips	Lips / CleanLease	Lips	Lips
Barcoderen	Intern op locatie uitbesteed	Intern	Intern	Uitbesteed Lips (m.u.v. 1 loc)
Verstelwerkzaamheden	Intern op locatie uitbesteed	Extern, Lips	Intern	Uitbesteed Lips (m.u.v. 2 loc)
Platgoed	Uitbesteed in 'bulk wasserij'	Extern, Lips	Lips	Uitbesteed Lips
Persoonsgebonden goed	Uitbesteed in eigen wasserij voor AxionContinu	Grotendeels uitbesteed, m.u.v. verzorgingshuizen	Grotendeels in eigen beheer	Uitbesteed Lips
Uniformiteit locaties	Ja	Nee	Nee	Ja ⁹
Linnenkamer				
Fysieke linnenkamers	Ja	Ja	Ja	3 fysieke op grote locaties
Aantal uren	80 uur/week (huidige locatie) 3 medewerkers	157,75 uur per week (regio Rotterdam Centrum)	68 uur (op één locatie)	Niet inzichtelijk
Werkzaamheden	Textiel afleveren op de afdelingen en bezorgen tot in de kast van de cliënten. Merken van kleding ge-	Uitsorteren van waskarren op afdeling, wassen dienstkle- ding, merken kleding, op	Wassen, strijken, barcoderen, herstelwerkzaamheden en bezorgen van kleding tot in de	1 locaties barcoderen, 2 locaties herstelwerkzaamhe- den, tellingen, interne trans-

⁹ Door de reorganisatie binnen de wasverzorging waren er minder uren nodig in de linnenkamer. Voor personeel waar niet aan de uren kon worden gezeten zijn bij sommige locaties de linnenkamers overgebleven en worden er nog extra diensten uitgevoerd.

	beurt door de linnenkamer.	afdelingsniveau kleding tot in de kast van de cliënt bezorgen en normen bijstellen.	kast van de cliënt.	port.
Visie	Extra service, vragen ze ook geen geld voor. De servicelijnen kort houden.	Regio bepaald beleid. Wel centraal contract met leveranciers. Kleinschalig daar haal je kwaliteit vandaan.	Dichtbij de klant	Beheersbaar en uniform proces
Voorraden	Voorraden vast gesteld door de behoefte van de afdeling. Normen. Linnenkamer houdt dat in de gaten.	Ja, verpleging hamsteren. Verpleging met vaste normen. Dit werkt niet, wordt verantwoordelijkheid van linnenkamer.	Ja	Op afdeling één week stokvoorraad
Gebruikerspercentage van de bewoners	85 %	50%	79 %	-
Transport				
Verzameling vuil wasgoed op afdelingen	Zorg verdeeld was over waskarren.	In plastic waszakken. Platgoed in bulk. PPG in bulk op 2 locaties, in overige persoonsgebonden waszak	Platgoed aparte container, persoonsgebonden in waskarren	Interne transport / fac. Med
Transport naar de afdelingen (van wasserij / linnenkamer)	Linnendienst sorteert uit en brengt de kleding tot in de kast	- Uitgesorteerd door linnendienst en in de kast geleverd. - logistiek brengt het boven - platgoed door chauffeur boven gebracht.	- Platgoed door transportdienst. - persoonsgebonden door de linnendienst	Interne transport / fac. Med.
Transport van de afdelingen (naar wasserij / linnenkamer)	Interne transport zet het klaar voor Lips om mee te nemen.	Logistiek en zorg	- Platgoed door transportdienst. - persoonsgebonden door de linnendienst	Interne transport / fac. Med. Of Lips
Dagen levering wasserij	3x per week	5x, 3x, 2x en 1x per week	5x per week	Verpleeghuis 2x/week, verzorgingshuis 1x/week
Werkzaamheden zorg medewerkers	Totaal ontlast in proces	Tellen platgoed	Totaal ontlast in proces	Van waskar op afdelingen

				kleding in de kast van de bewoner hangen
Kosten				
Kosten barcoderen van kleding	Eenmalig € 75,-	- € 1,- per merkje (CLF); - niks doorberekend; - alleen betalen voor 1x 100 labels, € 35,-	€ 50,00 per 200 labels.	Per label compleet € 1,16
Wijze van doorbelasting	Eenmalig op de factuur	- CLF belast door direct naar de cliënt; - eenmalig op de factuur.	Met de maandelijkse factuur.	Betaling na gebruik per maandelijkse factuur.
Kosten van wassen kleding	Totaalpakket €60,- Alleen onder- of bovenkleding €30,-. Extra kosten voor chemisch reinigen.	- Abonnementstarief € 43,65; - In Delfshaven, volgens CLF, betalen naar verbruik.	Abonnementstarief per maand.	Prijs per artikel (prijslijst '11)
Wijze van doorbelasten kleding	Maandelijkse factuur	Automatische incasso	Maandelijkse factuur.	Kosten van eigen verbruik via maandelijkse factuur.
Totale kosten service van de organisatie	Stichtingbreed € 1.680.000. jaar-basis Locatie: € 336.000 waskosten jaarbasis. Kosten – opbrengsten.	Hoofdlocatie (180 bedden): platgoed 318.000 per jaar en PGG onkosten 39.960 per jaar. Totaal € 357.960.	€ 500.000.	-
Tevredenheid				
Tevredenheid cliënten	Tevreden, bijna geen vermissingen. Af en toe schade aan kleding, wordt direct vergoed.	Op dit moment veel klachten, veel kleding kwijt.	Tevreden, snelle en goede service van de linnenkamer.	400 klachten in 3 jaar. Hoge kosten en verkeerde benaming op factuur.
Tevredenheid management	Tevreden, sluit precies aan op de behoefte van de cliënt.	Nog niet, verbeteringen nog doorvoeren.	Ontevreden, erg hoge kosten.	Erg tevreden door helder beleid.

BIJLAGE 14 INTERVIEW BERT KOELMA



Naam Bert Koelma
Functie Accountmanager Zuwe Zorg
Organisatie CleanLease Fortex
Datum 4 april 2011

Levering

- Was wordt op drie dagen geleverd: maandag, woensdag en vrijdag;
- Het is mogelijk om, net als bij Maria-Oord, bij de afdelingen de was af te leveren. Hier worden wel klepkosten voor berekend. Deze bedragen € 2,726 per keer dan de chauffeur moet laden en lossen;
- De reden waarom de waskarren erg vol afgeleverd worden bij de locaties heeft te maken met een afspraak die vijf jaar geleden is gemaakt tussen CLF en Zuwe Zorg. Zuwe wilde namelijk maar één container met schoon textiel op de afdelingen hebben staan. Hierdoor is de chauffeur genoodzaakt om al het hanggoed over te plaatsen naar één container.

Barcoderen

- Zuwe Zorg kan het barcoderen van kleding uitbesteden aan CLF;
- Er wordt met dezelfde apparatuur gewerkt, dus de kwaliteit blijft hetzelfde;
- De kosten worden per bewoner op de maandelijkse factuur doorbelast aan de desbetreffende bewoner;
- De doorlooptijd van het barcoderen bedraagt vijf werkdagen. Als een nieuwe cliënt worden opgenomen is het verstandig om de kleding in drie keer aan te leveren;
- De kosten van het barcoderen is een inclusieve prijs, namelijk € 0,96 per barcode;
- Kleding dat gemerkt moet worden moet schoon in een gele zak aangeleverd worden. Bij de wasserij wordt deze zak direct uit het proces gehaald en het briefje dat bijgevoegd is in de zak geeft voldoende informatie om te kunnen barcoderen. In dezelfde zak wordt de kleding retour gezonden.

Verstelwerkzaamheden

- CLF biedt in de wasserij van Zuwe Zorg deze dienst nog niet aan, het is wel de bedoeling dat dit in de toekomst gaat gebeuren.

Doorbelasting

- Vanaf 1 september 2011 worden de textielkosten direct doorbelast naar de cliënten. Dit gebeurt middels automatische incasso;
- Kosten die CLF gaat doorbereken aan de cliënten is € 2,50 administratiekosten. Zuwe Zorg compenseert deze kosten door het verschil tussen de relatiekosten gelijk te stellen aan de bewonersprijs. Zuwe Zorg heeft nu namelijk geen handelingkosten meer en bespaard 1fte aan administratie.

Verbeteringen

- Voor de zorg in het uitsorteren van de vuile was in de wasmanden. Zie bijlage, zoveel kg is verkeerd gesorteerd per locatie;

- De linnenkamers van Zuwe Zorg functioneren erg goed. CLF gebruikt Zuwe Zorg zelfs als referentie voor andere bedrijven;
- Voor CleanLease liggen er verbeteringen in het verbeteren van het materiaal van de merkjes (wordt aan gewerkt: 'mediron nr. 3') en het opstellen van bedopmaakprotocollen om te werken aan een besparing van het platgoed;
- Facilitair moet de afweging maken tussen linnen tafellaken en servetten of disposables om kosten te besparen.

Bedopmaakprotocollen

- Werken met bedopmaakprotocollen kan volgens Bert Koelma gegarandeerd een besparing van 5% opleveren.

BIJLAGE 15 REGISTRATIES ONGEMERKT PGG & VERKEERD GESORTEERD

Registratie: ingeleverde ongemerkte kleding en kleding waar naamlab van heeft losgelaten (stuks per periode)

2010	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Totaal
ZCW	6	5	10	8	8	8	6	9	16	16	9	6	16	123
ZMO	25	13	4	12	8	13	13	8	16	8	2	11	8	141
ZSB	20	19	12	13	15	34	36	46	onb.	10	15	24	12	256

2011	1	2	3	Totaal
ZCW	11	10	3	24
ZMO	7	11	7	25
ZSB	15	22	15	52

Registratie: Verkeerd gesorteerd bij CLF binnengekomen (in kilogram per periode)

2010	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Totaal
ZCW	88	114	16	98	92	85	89	71	88	97	129	172	90	1229
ZMO														
ZSB														

2011	1	2	3	Totaal
ZCW	126	67	81	274
ZCMO				
ZCSB				

BIJLAGE 16 INTERVIEW GEA VAN VEEN

Naam Gea van Veen
Functie Hoofd financiële administratie (Zuwe en Aveant)
Datum 30 maart 2011

Veranderingen doorbelasting vanaf 1 september 2011

- Factuur gesplitst in platgoed en persoonsgebonden kleding;
- Rekening persoonsgebonden kleding direct doorbelast van CLF naar de cliënt;
- Facturen worden niet meer via de verlies en winstrekening geboekt, maar via de balansrekening. Dit zorgt voor verbetering van controle, omdat de balansrekening altijd op nul moet staan, anders is er teveel of te weinig gefactureerd;
- De factuur wordt kleiner omdat de bewonerskosten apart worden doorbelast, dit is makkelijker uit te splitsen voor de financiële administratie.

Knelpunten / fouten

- Het gaat wel eens fout. Vorig jaar heeft CLF € 5000 te weinig berekend aan de cliënten, daar is een regeling mee getroffen met Zuwe Zorg;
- Er is op dit moment 1fte bij Zuwe Zorg in dienst om de textielkosten van CLF door te belasten op de algemene maandelijkse factuur van cliënten.

Barcoderen / verstellen van kleding

- De kosten van barcoderen worden door de medewerker van de linnenkamer bijgehouden op een formulier. Dit formulier wordt opgestuurd naar de financiële administratie. Vanuit dit formulier worden de kosten overgenomen in de factuur → inefficiënt proces;
- Er zijn tarieven voor het verstellen van kleding afgesproken. Dit wordt ook op een formulier doorgegeven aan de financiële administratie;
- Knelpunt: vanaf verschillende formulieren één factuur maken. Proces waar veel fout in kan gaan. Dit zit ingebakken in de organisatie, dus is moeilijk om te veranderen. Voorstel van verandering is een vast bedrag voor diensten. Het aannaaien van 1 knoop is uiteindelijk nog goedkoper dan de kosten om het door te belasten.

Platgoed

De factuur voor het platgoed komt per zorgcentrum binnen bij de financiële administratie. Elke afdeling heeft een eigen kostenplaats, waardoor de financiële administratie de kosten van het platgoed per kostenplaats moet doorbelasten. Het zou handiger zijn om platgoed per locatie door te belasten.

Tevredenheid

Gea van Veen is wel erg tevreden over CLF. Tijdens het splitsen van de facturen zijn er wel aanloopproblemen geweest, maar deze zijn nu opgelost. Als er fouten zijn gemaakt, dan corrigeert CLF deze meteen of geven zij een vergoeding.

BIJLAGE 17 GEWENSTE STEEKPROEFGROOTTE

De foutmarge die toegelaten wordt is 25%. De foutenmarge is de grootte van de fout die toegelaten wordt. 25% procent is een hoog percentage, maar dit wordt toegelaten, omdat verwacht wordt dat de respondenten het redelijk eens zijn met elkaar.

Bij het betrouwbaarheidsniveau is gekozen voor 95%. Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die toegelaten wordt. Bij 95% dient men 1,96 keer de standaardfout op te tellen en af te trekken waardoor men ongeveer 95% van alle mogelijke resultaten omvat die bij een herhaalde steekproeftrekking zouden zijn voorgekomen.

De zorgcentra telde 530 bewoners in januari 2011. Hiervan laat ongeveer 50% de kleding verzorgen door Zuwe Zorg en het overige percentage laat de kleding door familie/mantelzorg wassen. Daarnaast zijn veel bewoners niet geschikt om te gebruiken als populatie i.v.m. dementie, spraakproblemen, maar ook omdat bij kleinschalig wonen persoonsgebonden kleding intern gewassen wordt. Door deze gegevens in te vullen in de steekproefcalculator, komt naar voren dat de vereiste steekproefgrootte vijftien is. Echter waren er maar tien bewoners bereid mee te werken aan het onderzoek.

Hoe groot is de foutenmarge die je wil toelaten?	15 %	De foutenmarge is de grootte van de fout die je toelaat. Wanneer 90% van de respondenten <i>ja</i> antwoorden en 10% <i>neen</i> , dan kun je een grotere fout toelaten dan wanneer de respondenten het grondig oneens zijn, zoals bij 50-50 of 45-55. Een kleine foutenmarge vereist een grotere steekproef.
Welk betrouwbaarheidsniveau kies je? Typische keuzes zijn 90%, 95%, of 99%.	95 %	Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die je wil toelaten. Bij 95% dien je 1.96 keer de standaardfout op te tellen en af te trekken waardoor je ongeveer 95% van alle mogelijke resultaten omvat die bij een herhaalde steekproeftrekking zouden zijn voorgekomen. Een hoger betrouwbaarheidsniveau vereist een grotere steekproef.
Hoe groot is de populatie ? Als je dit niet weet, gebruik dan 20000.	519	Hoeveel mensen zijn er voorhanden om, op toevallige wijze, een steekproef uit te trekken? De steekproefgrootte wijzigt niet veel voor populaties die groter zijn dan 20000.
Wat is de spreiding voor dit kenmerk? De meest conservatieve keuze is 50%.	50 %	Welk resultaat verwacht je voor elke vraag? Wanneer de antwoorden uit de steekproef nogal fel in eenzelfde richting wijzen, dan is dit wellicht ook zo in de populatie. Wanneer je dit niet weet, gebruik dan 50%. Zo verkrijg je de maximale steekproefgrootte.
De vereiste steekproefgrootte is	40	

Bron: <http://www.journalinks.be/steekproef/>

BIJLAGE 18 ENQUÊTE VRAGEN

Interviewvragen cliënten / familie

Algemene vragen

1. In welk zorgcentrum woont u?
 - a. Woerden / Hofpoort
 - b. Snavelenburg
 - c. Maria-Oord
2. Van welk wasverzorgingspakket maakt u gebruik?
 - a. Alles door familie
 - b. Alleen bovenkleding
 - c. Alleen onderkleding
 - d. Alles uitbesteed aan Zuwe Zorg
3. Hoe lang maakt u al gebruik van dit pakket?
4. Wat zijn voor u de redenen waarom u uw persoonsgebonden goed door Zuwe Zorg laat reinigen?

De Servqual vragenlijst - Toetsen van verwachting

Tastbaarheden	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De persoonsgebonden kleding, dat van de wasserij afkomt, is na het reinigen altijd schoon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De persoonsgebonden kleding, dat van de wasserij afkomt, is na het reinigen niet beschadigd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De geur van het persoonsgebonden kleding is na het reinigen aangenaam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De persoonsgebonden kleding wordt tot in de kast van de bewoner netjes en adequaat teruggebracht	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De factuur voor de wasverzorging is volledig en overzichtelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Persoonsgebonden kleding is op een nette en verzorgde manier gemerkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betrouwbaarheid	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
Persoongebonden kleding moet na vijf werkdagen terug in de kast hangen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klachten of problemen worden door de medewerkers met gemeente belangstelling opgepakt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Persoonsgebonden kleding raakt zelden vermist	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De factuur van de wasverzorging bevat geen fouten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Persoonsgebonden kleding is altijd voorzien van een merkje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De linnenservice moet een juiste prijs/kwaliteit verhouding bieden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Responsiviteit	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De linnenkamer is goed (telefonisch) bereikbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers zijn nooit te druk om te reageren op de verzoeken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kleding wordt bij inlevering binnen twee dagen gemerkt en teruggebracht tot in de kledingkast	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vermiste kleding wordt na een klacht snel teruggevonden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een klacht wordt binnen aanzienbare tijd een oplossing teruggekoppeld	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zorgzaamheid	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De medewerkers zijn altijd (klant)vriendelijk/beleefd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

De medewerkers beschikken over de benodigde kennis om de vragen van de klanten te beantwoorden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De openingstijden van de linnenkamer zijn passend voor alle cliënten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers gaan zuinig met persoonsgebonden kleding om	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verstelwerkzaamheden van uw kleding is onderdeel van het textielverzorgingspakket	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Empathie	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De medewerkers geven persoonlijke aandacht aan iedere cliënt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers kennen de specifieke behoeften van de cliënt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

De Servqual vragenlijst - Toetsen van ervaringen

Tastbaarheden	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
Uw persoonsgebonden kleding is na het reinigen altijd schoon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw persoonsgebonden kleding is na het reinigen niet beschadigd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De geur uw persoonsgebonden kleding na het reinigen is aangenaam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw persoonsgebonden kleding wordt netjes afgewerkt en in de juiste kast opgeborgen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De factuur die u ontvangt voor de wasverzorging is volledig en overzichtelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw persoonsgebonden kleding wordt op een nette en verzorgde manier gemerkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Betrouwbaarheid	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
Uw persoonsgebonden kleding hangt binnen vijf werkdagen terug in uw kast	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw klachten of problemen worden door de medewerkers met gemeende belangstelling opgepakt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw persoonsgebonden kleding raakt nooit vermist	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw factuur van de textielverzorging bevat geen fouten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw persoonsgebonden kleding is altijd voorzien van een merkje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De textielverzorging biedt een juiste prijs/kwaliteit verhouding	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Responsiviteit	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
Als het nodig is, kunt u de linnenkamer goed (telefonisch) bereiken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers zijn nooit te druk om te reageren op uw verzoeken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw kleding wordt door de linnenkamer binnen twee dagen gemerkt en teruggebracht tot in uw kast	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uw vermiste kleding wordt na een klacht snel teruggevonden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bij een klacht wordt binnen aanzienbare tijd een oplossing teruggekoppeld naar u	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zorgzaamheid	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De medewerkers zijn altijd (klant)vriendelijk/beleefd tegen u	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers beschikken over de benodigde kennis om de vragen van u te beantwoorden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De openingstijden van de linnenkamer zijn passend voor u	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers gaan zuinig met uw persoonsgebonden kleding om	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zuwe Zorg moet u de service bieden om verstelwerkzaamheden van uw kleding uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Empathie	helemaal niet eens				helemaal mee eens			
De medewerkers geven persoonlijke aandacht aan u	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers kennen uw specifieke behoeften wat betreft de wasverzorging	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BIJLAGE 19 CLIËNTENRAAD ZUWE ZORG

De cliëntenraad van Zuwe Zorg behartigt de gemeenschappelijke belangen van mensen die op de zorg van Zuwe Zorg zijn aangewezen. De raad overlegt daarover met de directie van Zuwe Zorg en denkt mee over onderwerpen, die voor cliënten van belang zijn. De cliëntenraden voor de drie regio's komen op voor de belangen van cliënten in de regio. In de raad zitten cliënten, bewoners en/of hun vertegenwoordigers.

Voor dit onderzoek is geprobeerd om met de cliëntenraden van de drie regio's over de textielverzorging te praten. Voor ZMO is dit niet gelukt, omdat de cliëntenraad aangaf dit onderwerp tijdens de vergaderingen niet te bespreken. De voorzitter van de cliëntenraad hoort geen klachten over de textielverzorging, vandaar dat dit geen agendapunt van de vergaderingen is. In tabel 2 staan de uitkomsten van de interviews met de cliëntenraad van ZSB en ZCW gepresenteerd.

	Verbetering	Geen problemen
ZSB	- Hoge kosten van wassen kleding; - Vermiste kleding; - Lichte en erge beschadigingen aan kleding; - Familie die wast en waarvan de kleding naar de wasserij gaat, omdat het verkeerd gesorteerd wordt door de zorg Kleding hangt in de verkeerde kast; - Meer inzicht welke kleding er aanwezig is (jaarlijkse rapportage o.i.d.).	- Wijze van het merken van de kleding; - Facturering; - Verstelwerkzaamheden; - Goede service.
ZCW	- Vermiste kleding; - Kleding hangt in de verkeerde kast; - 'bundels' niet nagekeken; - Meer informatie over merken en inleveren van kleding bij opname; - Lichte en erge beschadigingen aan kleding; - Familie die wast en waarvan de kleding naar de wasserij gaat, omdat het verkeerd gesorteerd wordt door de zorg.	- Wijze van het merken van de kleding; - Facturering.

Tabel 2 Uitkomsten cliëntenraden

BIJLAGE 20 INTERVIEW PETRA HAXE

Naam Petra Haxe
Functie Accountmanager P&O regio Woerden
Datum 14 maart 2011

Algemeen

De werkzaamheden die Petra verricht zijn in te delen in drie groepen, namelijk instroom, doorstroom en uitstroom. Bij de instroom draait het voornamelijk om de werving en selectie. Hierbij komt kijken de arbeidsvoorwaarden, onderhandelingen en contracten sluiten. De doorstroom gaat om ontwikkelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkeling en scholing. Bij uitstroom gaat het om het beëindigen van arbeidscontracten. Bij arbeidsongeschiktheid wordt een aparte tak ingeschakeld, namelijk het Mobiliteitscentrum. Dit is ook onderdeel van Zuwe Zorg, zij plaatsen medewerkers die hun functie niet meer kunnen vervullen binnen de organisatie op een andere plaats.

Beleid

Het personeelsbeleid van Zuwe Zorg wordt ontworpen met de input van de accountmanagers P&O per regio. Met behulp van deze input werkt de beleidsmedewerker Wilma van de Broek dit uit in een volledig beleid. Hoofd P&O, Michel Mes, heeft de uiteindelijke beslissing en de accountmanagers kunnen alleen met goede argumenten en steun van de wet hier verandering in brengen.

Door de fusie tussen Zuwe Zorg, Aveant en Careyn wordt er op dit moment hard gewerkt om de verschillende losse eindjes aan elkaar te knopen. Er worden drie personeelsbeleidsplannen geherstructureerd, zodat er één lijn ontstaat. Door het benoemen van Hoofd P&O Michiel Mes is hier al een stap in de goede richting gezet.

Personeelskosten

Volgens CAO is de medewerker van de linnenkamer ingeschaald op schaal 15. Het verschil in loonschalen van de linnenkamer medewerkers, kan ontstaan zijn doordat de medewerkers al lange tijd in dienst zijn. Het is vanzelfsprekend dat er diverse onderhandelingen zijn geweest op de verschillende locaties, zonder overleg met de P&O accountmanager.

Boventallig

Het kan voorkomen dat door de huidige ontwikkelingen binnen Zuwe Zorg en het veranderende personeelsbeleid, medewerkers boventallig worden verklaard. Organisaties met meer dan vijf medewerkers zijn verplicht om een sociaal plan te hebben. In dit sociaal plan staat het traject van boventalligheid beschreven. Wanneer iemand boventallig raakt, wordt deze medewerker aangemeld bij het mobiliteitscentrum. Er wordt een vervangende plek binnen Zuwe Zorg voor deze medewerker gezocht. Geprobeerd wordt om via deze weg medewerkers weer aan het werk te krijgen, omdat het anders veel geld voor de organisatie kost. Bij een boventalligheidverklaring kunnen de medewerkers bezwaar aantekenen bij de klachtencommissie. Zij kunnen door middel van een advocaat proberen om het besluit terug te dringen of er een extra slaatje uit te slaan. De praktijk leert echter, als het sociaal plan volgens de richtlijnen is uitgevoerd, dat de kans klein is dat de medewerker hier haar voordeel mee doet.

BIJLAGE 21 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Voor ZCW zijn de financiële consequenties van de aanbevelingen inzichtelijk gemaakt door middel van een kosten- en batenanalyse. Aan de hand van de gegevens van dit zorgcentrum zijn de kosten berekend. Voor diverse factoren is het niet inzichtelijk welke kosten hieraan gekoppeld zijn, hiervoor is een aanname gedaan.

Kosten:

De kosten worden berekend aan de hand van de investering, afschrijvingen van de inventaris, het aantal wasbeurten en het gemiddelde verbruik van de textielverzorging.

- Investering

Uitgegaan wordt van de huidige indelingen van de afdelingen. Bekend is dat 24 bedden worden overgeplaatst naar Kamerik. Dit houdt in dat de maximale capaciteit van ZCW 126 bedden zijn. ZCW komt te bestaan uit vier wooneenheden, waar per wooneenheid 1 afdeling gehuisvest is. Aangenomen wordt dat deze afdeling wordt opgesplitst in 2 groepen van gemiddeld 15 cliënten. Slechts een percentage van 65 procent laat de kleding verzorgen door Zuwe Zorg. Dit houdt in dat per deelafdeling voor gemiddeld 9 cliënten intern het textiel verzorgd wordt. Per deelafdeling moet een wasunits ingericht worden. Een wasunit bestaat uit:

- 1 wasmachine
- 1 droger
- 2 strijkplanken
- 2 strijkijzers
- 4 wasmanden
- 1 opbergkast

Voor deze inventaris is de gemiddelde aanschafprijs en frequentie aangenomen.

	Aanschafwaarde	Aantal	Totaal
Wasmachine Miele W 5821 (A-label)	€ 1.099,00	10	€ 10.990,00
Droger Hotpoint-Ariston AAQCF81U (A-label)	€ 749,00	10	€ 7.490,00
Strijkplank (HEMA)	€ 39,00	20	€ 780,00
Strijkijzer (Phillips)	€ 69,99	20	€ 1.399,80
Wasmand (HEMA)	€ 8,00	40	€ 320,00
Opbergkast (Ikea)	€ 530,00	10	€ 5.300,00
			€ 26.279,80

- Afschrijving

De meest gebruikte methode om de afschrijving te berekenen is de zogenoemde lineaire methode. U schrijft dan per jaar een vast bedrag af van het verschil tussen de aanschafkosten en de restwaarde. De formule voor deze berekening van de afschrijving luidt:
afschrijving per jaar = (aanschafkosten – restwaarde) : vermoedelijke gebruiksduur.

Voor de restwaarde wordt uitgegaan van 10% van het aanschafwaarde. De gebruiksduur wordt voor de wasmachine, droger en strijkplank vastgesteld op 9 jaar. De strijkijzer heeft een gemiddelde gebruiksduur van 4 jaar. In onderstaand overzicht wordt de afschrijving per jaar berekent.

	Aanschafwaarde	Restwaarde (10%)	Levensduur	Afschrijving per jaar
Wasmachine Miele	€ 10.990,00	€ 1.099,00	9	€ 1.099,00
Droger Hotpoint-Ariston	€ 7.490,00	€ 749,00	9	€ 749,00
Strijkplank	€ 780,00	€ 78,00	9	€ 78,00
Strijkijzer	€ 1.399,80	€ 139,98	4	€ 314,96
Wasmand	€ 320,00	€ 32,00	4	€ 72,00
Opbergkast	€ 5.300,00	€ 530,00	9	€ 530,00
				€ 2.842,96

- Wasbeurten

Afhankelijk van het aantal wasbeurten, worden de kosten van het verbruik berekend. Aan gezien CLF de was van de cliënten drie keer per week verzorgd, wordt ook bij kleinschalige zorg uitgegaan van deze frequentie. Dit houdt in dat per cliënt 156 wasbeurten per jaar plaatsvinden. In ZCW maken 82 cliënten gebruik van een waspakket van Zuwe Zorg, dus dit komt uit op gemiddeld 12.792 wasbeurten per jaar.

- Verbruik per wasbeurt

Voor het verbruik van water en energie wordt uitgegaan van een 60°C was. Bij elektriciteits-tarief (2011) van 21,7 eurocent per kWh (incl. 19% BTW), watertarief van € 1,24 per m³ (incl. heffing en 6% BTW), waspoeder van € 0,18 per keer.

	Verbruik	Tarief	Wasbeurten	Totaal
Water wasmachine (per m ³)	1,05	€ 1,24	12.797	€ 16.655
Stroom wasmachine (per kWh)	0,055	€ 0,217	12.797	€ 153
Stroom droger (per kWh)	2,09	€ 0,217	12.797	€ 5.802
Wasmiddel (per wasbeurt)		€ 0,18	12.797	€ 2.303
				€ 24.921

Opbrengsten:

Op dit moment laten 90 cliënten in ZCW de textiel verzorgen door Zuwe Zorg. Dat is een gebruikspercentage van 60%. Door het kleinschalig wassen, minder kans op vermissingen en een vast maand tarief, wordt uitgegaan van een gebruikspercentage van 65 % bij kleinschalig wonen. Het aantal cliënten is bij kleinschalig wonen is afgenomen tot 126 cliënten. Het aantal cliënten dat haar textiel laat verzorgen door Zuwe Zorg komt uit op 82 cliënten.

Het is niet bekend welk percentage gebruikt maakt van een deelpakket (verzorging van onder- of bovenkleding) van € 35,00 per maand of een totaalpakket (verzorging van onder- en bovenkleding) van € 80,00 per maand. Hiervoor wordt een aanname gedaan. Van de 82 cliënten maakt 30 procent gebruik van een deelpakket en 70 procent gebruik van een totaalpakket.

	Aantal cliënten	Pakketkosten	Per maand	Per jaar
Deelpakket	25	€ 35	€ 861	€ 10.332
Totaalpakket	57	€ 80	€ 4.592	€ 55.104
				€ 65.436

Conclusie

In onderstaande tabel staan de kosten en de opbrengsten van kleinschalig wonen voor ZCW weergegeven. Deze financiële paragraaf is voornamelijk gebaseerd op aannames en is voor het management van Zuwe Zorg een richtlijn voor de verwachte kosten en opbrengsten. In deze paragraaf is een van de grootste kostenposten niet opgenomen, namelijk het personeel. Bovendien is het onderhoud aan de wasmachines en droger niet opgenomen in het overzicht door gebrek in inzicht in de kosten.

Na verwachten zullen de kosten en opbrengsten aan elkaar gelijk komen te staan. Bij kleinschalig wonen is de kans op onvoorziene kosten aanwezig. Om deze reden wordt niet verwacht dat de kosten van PGG van cliënten gelijk zal zijn aan de kosten van PGG. Uit het huidige financiële overzicht blijkt dat de totale kosten, met betrekking tot PGG, uitkomt op € 145.421 over 2010, terwijl de opbrengsten (betaling van de cliënt) uitkomt op € 138.111. Dit houdt in dat voor de PGG Zuwe Zorg extra kosten heeft van € 7.310. Dit verschil kan Zuwe Zorg zich eventueel nog permitteren.

Kosten	
afschrijving inventaris	€ 2.843
verbruik	€ 24.921
	€ 27.764
Opbrengsten	
abonnement cliënten	€ 65.436
	€ 65.436