Logistiek in ontwikkeling

Op weg naar een verdere invulling van logistiek in de zorg

Woonzorgcentrum Buytenhaghe

Nathalie van der Gaag
Mei 2009

Adviesrapport

Woonzorgcentrum Buytenhaghe
Interne dienst

Onderwerp: Logistiek in ontwikkeling

Auteur	Nathalie van der Gaag 20063103
Opleiding	Haagse Hogeschool Facility Management Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel	FM & Business
Docent- begeleider	Mevr. K.A. Aba
Medebeoordelaar	Dhr. J.C. Mulder
Opdrachtgever	Woonzorgcentrum Buytenhaghe
Begeleider	Mevr. L. Eerbeek
Periode onderzoek	februari 2009 – mei 2009

Auteursreferaat

Onderzoek naar het vraagstuk op welke wijze Buytenhaghe een verdere invulling kan geven aan logistiek binnen het woonzorgcentrum, met als doel **het optimaliseren van een eenduidig logistiek beleid**. De onderzoeksvraag is hoe woonzorgcentrum Buytenhaghe tot een doelmatig beleid kan komen om de keten bestaande uit **bestel, inkoop, opslag en distributie** te optimaliseren waardoor efficiency gerealiseerd kan worden. Belangrijkste conclusie is de noodzaak van het **opstellen en implementeren van een eenduidig beleid** om efficiency te realiseren. De adviezen zijn gegeven op elk onderdeel van de logistieke keten waardoor een doelmatig beleid bereikt kan worden. Belangrijkste adviezen zijn het invoeren van een **centraal magazijn**, het opzetten van een **voorraadbeheersysteem**, een duidelijke **afbakening van taken en bevoegdheden**, het invoeren van een **automatiseringssysteem** en vooral het **communiceren met de medewerkers interne dienst** op de werkvloer. Deze adviezen zijn opgesteld na het doen van onderzoek in de vorm van observatie, diepte interview, wegingschema, financieel onderzoek, literatuuronderzoek en een benchmark.
In de bijlagen: organigram organisatie, huidige situatie, bestelmethoden, opslag, distributie, verandermanagement, benchmark, financieel onderzoek, interview, jaarplan en een begrippenlijst.

Indexreferaat

Scriptie, FM, gezondheidszorg, verzorg- verpleeghuizen, Vierstroomzorgring, efficiënt, intramuraal, decentralisatie, logistiek, fysieke distributie, kosten, bestel, bestelmethoden, inkoop, inkooplogistiek, opslag, magazijnen, voorraad, ontkoppelingsvoorraad, voorraadbeheer, formule van Camp, voorraadmatrix, ABC- analyse, distributie, transport, verandermanagement, professionaliseren.

Managementsamenvatting

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de opleiding Facility Management. De opdracht wordt uitgevoerd in opdracht van woonzorgcentrum Buytenhaghe. In het kader van de visie Vierstroomzorgring lokaal goed te laten ankeren werd een decentralisatie naar locaties voorgestaan. Deze visie leidde tot een decentralisatie van de opslag. Dit hield voor Buytenhaghe in dat de opslag in eigen beheer moest worden georganiseerd.
De scriptie beschrijft het onderzoek naar het vraagstuk op welke wijze Buytenhaghe een verdere invulling kan geven aan logistiek binnen de organisatie. Achterliggend doel is het optimaliseren van een eenduidig logistiek beleid. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:
'Hoe kan woonzorgcentrum Buytenhaghe tot een doelmatig beleid komen om de keten bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie te optimaliseren waardoor efficiency gerealiseerd kan worden?'

Belangrijkste conclusie is de noodzaak van het opstellen en implementeren van een eenduidig beleid. De adviezen zijn gegeven op elk onderdeel van de logistieke keten waardoor een doelmatig beleid bereikt kan worden. De belangrijkste adviezen op zowel korte als lange termijn zijn:

- Het invoeren van een centraal magazijn.
- Professionaliseren door het opzetten van een voorraadbeheersysteem. Door het opstellen van de voorraadmatrix en de abc-analyse zal meer inzicht verkregen worden.
- Interne begrippen duidelijk definiëren voor management en medewerkers. Daarnaast moet een duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden zorgen voor meer duidelijkheid in het takenpakket en verantwoordelijkheden.
- Kennis vergaren door cursussen leidt tot professionalisatie.
- Door goede communicatie met het personeel zal het verandertraject succesvol verlopen.
- De producten voor de afdelingen dienen gescheiden te worden van de producten voor de winkel in het winkelmagazijn.
- Interne administratieve lasten verminderen door een herontwerp van de processen.
- Het invoeren van een automatiseringssysteem. Het systeem kent vele voordelen zoals minder fouten door menselijk falen, versnelling van de administratieve verwerking en een efficiëntere verwerking van goederen- en informatiestromen.

Deze adviezen zijn opgesteld na het doen van onderzoek in de vorm van observatie, diepte interview en gesprekken, wegingschema, financieel onderzoek, literatuuronderzoek en een benchmark. Door de genoemde adviezen in te voeren in de organisatie zal Buytenhaghe een grote stap nemen naar een professionele organisatie met een eenduidig logistiek beleid.

Voorwoord

Dit adviesrapport is tot stand gekomen in mijn derdejaars afstudeerstage en is geschreven voor mevrouw L. Eerbeek, teamleider interne dienst en voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Mijn stage heeft plaatsgevonden op de afdeling interne dienst van woonzorgcentrum Buytenhaghe. De overkoepelende organisatie Vierstroomzorgring heeft besloten de opslag van de diverse woonzorgcentra niet langer centraal te behouden. Dit hield voor woonzorgcentrum Buytenhaghe in dat de opslag in eigen beheer moest worden georganiseerd. Mijn stageopdracht viel onder deze noemer.

Ik wil graag alle medewerkers van Buytenhaghe die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek, bedanken voor hun inzet en de prettige medewerking. Voor het onderzoek heb ik veel ruimte gekregen binnen de organisatie. In het bijzonder wil ik mevrouw L. Eerbeek, teamleider interne dienst en de heer J. Vrind bedanken. Zij hebben mij van voldoende informatie voorzien tijdens het onderzoek en mij betrokken in alle lopende zaken die relevant waren voor mijn stage. Daarnaast zou ik graag mijn studiegenoot Willemijn Bleiji, mijn vriend en mijn ouders bedanken voor de adviezen en ondersteuning tijdens mijn afstudeerstage.

Mijn laatste dankwoord gaat uit naar mevrouw K. Aba en de heer J. Mulder, mijn docentbegeleider en medebeoordelaar, voor hun tijd, kennis en goede steun. Alle andere docenten en medewerkers van de opleiding Facility Management, bedankt voor de leuke afgelopen drie jaar!

Ik hoop dat dit adviesrapport voldoet aan al uw eisen en wensen en hiermee de zorg een mogelijkheid bied de problemen op korte termijn op te lossen.

Nathalie van der Gaag,
Zoetermeer, mei 2009

Inhoud

Inleiding **1**

§1 Aanleiding en verantwoording van de opdracht 1
§2 Probleemstelling en subprobleemstellingen 1
§3 Opzet van het onderzoek 2
§4 Randvoorwaarden 3

Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving **4**

1.1 Vierstroomzorgring (VSZR) 4
1.2 Missie en visie VSZR 4
1.3 Structuur 5
1.4 Financiële situatie 6
1.5 Buytenhaghe 6
1.5.1 Interne dienst 6
1.6 Knelpunten en advies 7
Eigen visie 8
Samenvatting 8

Theoretisch kader **9**

Hoofdstuk 2 Logistiek **10**

2.1 Fysieke distributie 10
2.2 Logistieke kosten 11
Eigen visie 11
Samenvatting 11

Hoofdstuk 3 Inkoop en bestel **12**

3.1 Inkooplogistiek 12
3.1.1 De inkoop- bestelfunctie 12
3.2 Bestelmethoden 12
3.3 Knelpunten en advies 13
Mijn visie 14
Samenvatting 14

Hoofdstuk 4 Opslag **15**

4.1 Opslag 15
4.2 Magazijn 15
4.2.1 Opslag van goederen 16
4.2.2 Order-picken 16
4.3 Automatisering 16
4.4 Voorraadbeheer 17
4.5 Knelpunten en advies 18
4.6 Voorraadmatrix 19
4.7 Voorraadkosten 19
4.8 Knelpunten 20
4.9 Opties van voorraadbeheer voor de organisatie 20
4.9.1 Wegingschema 21
4.9.2 Uitkomsten wegingschema en advies 23
Mijn visie 24
Samenvatting 24

Hoofdstuk 5 Distributie 25

5.1 Distributie 25
5.2 Intern transport 25
5.3 Knelpunten en advies 26
Mijn visie 26
Samenvatting 26

Hoofdstuk 6 Veranderingen om te professionaliseren 27

6.1 Professionaliseren 27
6.2 Verandermanagement 27
6.3 Personeel 28
6.4 Advies 29
Mijn visie 29
Samenvatting 29

Hoofdstuk 7 Benchmark 30

7.1 Benchmark 30
7.2 Bestelsysteem 30
7.3 Inkoop 31
7.4 Opslag 31
7.5 Distributie 31
7.6 Kosten 31
7.6.1 Kostenbewustzijn 32
7.7 Advies 32
Samenvatting 32

Hoofdstuk 8 Conclusie en adviezen 33

8.1 Het onderzoek 33
8.2 Conclusie van het onderzoek 33
8.3 Bestel 33
8.4 Inkoop 34
8.5 Opslag 34
8.6 Distributie 35
8.7 Overig 36
8.8 Gevolgen 37

Implementatie 39

Literatuuropgave 40

Inleiding

Ter afsluiting van mijn derde en laatste jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is deze scriptie geschreven. Centraal in deze afstudeeropdracht staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem. De opdracht wordt uitgevoerd in opdracht van woonzorgcentrum Buytenhaghe. Gedurende deze scriptie zal Vierstroomzorgring afgekort worden als VSZR..

§1 Aanleiding en verantwoording van de opdracht

VSZR is een holding ontstaan uit een fusie in januari 2007 tussen de Vierstroom en Zorgring. Gelijktijdig aan deze fusie is een onderzoek verricht waaruit een reorganisatieplan is geschreven. VSZR besloot aan de hand hiervan de opslag van de diverse woonzorgcentra in Zoetermeer niet langer centraal te behouden. In het kader van de visie VSZR lokaal goed te laten ankeren werd een decentralisatie naar locaties voorgestaan. Deze visie heeft geleid tot de decentralisatie van opslag. Dit hield voor Buytenhaghe in dat de opslag in eigen beheer moest worden georganiseerd.

De decentralisatie van de opslag- en magazijnen binnen diverse woonzorgcentra te Zoetermeer kent nog veel onduidelijkheden. Binnen Buytenhaghe zijn knelpunten ontstaan in het logistieke proces. Door het gebrek aan een eenduidig beleid worden onder andere wettelijke bepalingen niet gevolgd, is geen inzicht in de kosten en zijn de interne begrippen niet helder gedefinieerd.

Het rapport is geschreven voor woonzorgcentrum Buytenhaghe, opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, organisaties met vergelijkbare problemen en studenten.
De logistiek keten bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie komen in dit onderzoek aan bod.

§2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Door middel van een brainstormsessie is de volgende probleemstelling tot stand gekomen:
‘Hoe kan woonzorgcentrum Buytenhaghe tot een doelmatig beleid komen om de keten bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie te optimaliseren waardoor efficiency gerealiseerd kan worden?’

Aan de hand van de probleemstelling zijn de volgende subvragen tot stand gekomen:

1. Inzicht verschaffen in het theoretische kader.
    - Wat is logistiek, fysieke distributie en voorraadbeheer?
    - Kan automatisering van het voorraadbeheer bijdragen aan kostenbesparing en een betere efficiency?
    - Is het effectiever de magazijnen centraal of decentraal te organiseren?
2. Analyse van de huidige situatie.
    - Hoe ziet in de huidige situatie het logistieke proces eruit?
    - Heeft Buytenhaghe een beleid aangaande het voorraad- en ruimtebeheer?
3. Onderzoek naar knelpunten en verbeterpunten van het logistieke proces.
    - Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
    - Hoe kan het logistieke proces verbeterd worden?
    - Hoe kunnen verbeteringen het beste worden doorgevoerd?
    - Hanteren vergelijkbare organisaties een beleid aangaande voorraad- en ruimtebeheer?
    - Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties?
4. Wat levert het concreet op?
    - Levert het efficiency, kostenbesparing en kwaliteitsverbetering op?

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van een eenduidig logistiek beleid, kwaliteitsverbetering en efficiency. Door de adviezen op te volgen kan Buytenhaghe een meer professionele organisatie worden en een kostenbesparing realiseren. De begrippen uit de probleemstelling en definities worden nader toegelicht in bijlage 21.

§3 Opzet van het onderzoek

Voor deze scriptie betreft het een interdisciplinair onderzoek. Interdisciplinair onderzoek is onderzoek waarbij sprake is van een intensieve samenwerking tussen verschillende disciplines met koppeling en terugkoppeling tussen de gegenereerde bijdragen teneinde gezamenlijk een probleem op te lossen[1]. De volgende disciplines zijn hierbij betrokken: WWZ (Wonen, Welzijn, Zorg) manager Buytenhaghe, teamleider interne dienst en uitvoerend personeel.

[1] http://www.toekomstverkennen.nl/publ_oud/boek05/hs01.htm, Horrevoets en Ter Heide 1992, datum raadpleging 16-02-2009

Het onderzoek is opgebouwd uit theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie die verkrijgbaar is door middel van literatuur[2]. Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, syllabi, artikelen, websites en scripties. Empirisch onderzoek beschrijft elke activiteit die directe of indirecte waarnemingen gebruikt door te kijken naar de praktijk[3]. Het empirisch onderzoek is verricht aan de hand van observaties, interviews en gesprekken en benchmark. De onderzoeksopzet is nader toegelicht in bijlage 18.

§4 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden zijn ontstaan in overleg met het management. De randvoorwaarden zijn:

- Pragmatisch; de adviezen moeten algemeen nut hebben voor Buytenhaghe en gericht zijn op de feitelijke problemen en oorzaken;
- Budgetgebonden; de oplossingen dienen binnen het budget van Buytenhaghe te vallen.
- Personeelsgebonden; de oplossingen dienen behaald te worden met de huidige formatie.
- Het definitieve adviesrapport zal uiterlijk 26 mei worden ingeleverd.

[2] Drs. Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009.* Pagina 35
[3] http://www.informatieve-links.nl/empirisch-onderzoek.html, datum raadpleging 16-02-2009

Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving

In de organisatiebeschrijving zal de organisatie VSZR en woonzorgcentrum Buytenhaghe beschreven worden. Buytenhaghe is onderdeel van de overkoepelende organisatie VSZR waardoor onder andere de missie en visie van VSZR bepalend zijn voor de beleidsvoering in Buytenhaghe. Hierdoor zal de organisatie VSZR uitvoerig besproken worden.

1.1 Vierstroomzorgring (VSZR)[4]

VSZR is een holding (bijlage 5, §5.1) ontstaan uit een fusie in januari 2007 tussen de Vierstroom en Zorgring. Het doel van VSZR is mensen zo lang mogelijk en zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren en zelfstandig te laten wonen. VSZR heeft 15 verzorgingshuizen en 1 verpleeghuis en het werkgebied bestrijkt heel Midden – Holland. Zie bijlage 6 voor het volledige werkgebied.

In de volgende paragrafen zal de missie en visie van VSZR beschreven worden. De holding, organisatie/besturing en marktpositie van VSZR zijn beschreven in bijlage 5.

1.2 Missie en visie VSZR[5]

De visie op zorg wordt gekenmerkt door belevingsgerichte zorg. De visie van de organisatie is: VSZR opereert zowel op het publieke als het private terrein en is daarmee als een hybride organisatie te typeren (de verhouding zal naar verwachting op termijn 20:80 zijn). VSZR hanteert de komende drie jaar de volledige huidige portfolio: wonen, zorg én welzijn (in pakketten).

VSZR wil de integratie van wonen, zorg en welzijn in pakketten. Daarbij ziet ze de buurt (of wijk) als het toneel waarop zij wil acteren en dat doen medewerkers van VSZR vanuit waarden die zijn verwoord in belevingsgericht werken. De missie die hiervan is afgeleid is het achter de voordeur leveren van een breed pakket van diensten met als doel de cliënt zo lang mogelijk thuis te laten wonen.

[4] http://www.vankleefinstituut.nl/beheer/nm4/articlefiles/724-scriptie%20Janneke%20Fraterman.pdf, datum raadpleging 16-02-2009
[5] Strategische beleidsvisie 2009-2011, *Leuk Oud en Gezond Thuis*, Vierstroomzorgring, 2008

1.3 Structuur

Het totale organisatieschema wordt weergegeven in bijlage 1. VSZR BV is onderverdeeld in 3 regio's: oost, west en midden (bijlage 2). Buytenhaghe valt onder de regio west waardoor de andere regio's buiten beschouwing worden gelaten in deze scriptie. Regio west is onderverdeeld in 2 RVE's (resultaat verantwoordelijk eenheid). De RVE's zijn verdeeld in postcodes waardoor Buytenhaghe als enige woonzorgcentrum in RVE 2 valt.

Het management

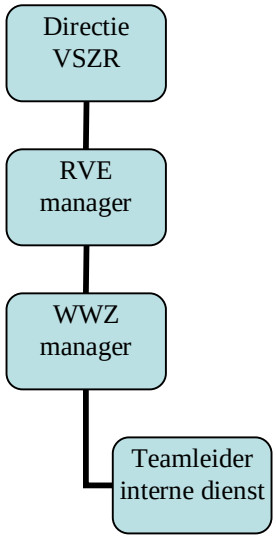
Voorheen bestond het management van Buytenhaghe uit 3 WWZ (Wonen, Welzijn, Zorg) managers. 1 WWZ manager had voor 80% het zeggenschap in Buytenhaghe, de andere 2 managers hadden ieder 10% en tevens verantwoordelijkheid over de Thuiszorg.
Verschillende redenen hebben ertoe geleid het aantal te wijzigen per 1 mei 2009 naar 2 WWZ managers voor Buytenhaghe. Redenen hiervoor waren:

- Tijdgebrek: 1 WWZ manager voor bijna het gehele woonzorgcentrum was te weinig.
- Na reorganisatie minder middenkader.
- Te grote span of control (160) en daarmee teveel verantwoordelijkheid voor 1 WWZ manager.

De verdeling van de taken is ongeveer 50% - 50%. De taakverdeling wordt nader toegelicht in bijlage 5, §5.5. Voor het organogram van Buytenhaghe, zie bijlage 3.

Hiërarchie VSZR

Figuur 1 geeft de formele lijn weer van de hiërarchie binnen VSZR. De informele lijn gaat een andere richting op, een ieder volgt zijn eigen lijn. Deze zijn niet op een ieder afgestemd. Een voorbeeld hiervan is dat de directie van VSZR tegen de WWZ manager van Buytenhaghe zegt, dat het aankomende jaar winst moet worden behaald. De WWZ manager streeft daarentegen naar quitte spelen[6].



Figuur 1 Hiërarchie VSZR

Daarnaast wil VSZR dat de huidige situatie in de woonzorgcentra gehandhaafd blijft. Het doel van de WWZ manager echter is innovatie en professionalisatie. Door de huidige financiële situatie (§1.4) is echter geen budget beschikbaar. Hierdoor is het doel professionaliseren van de organisatie, op de lange termijn gezet.

[6] Bron: gesprek met WWZ manager van Buytenhaghe

1.4 Financiële situatie[7]

De huidige situatie waarin VSZR Holding zich bevindt is zorgwekkend. Sprake is van een nijpende financiële situatie. De verliezen worden veroorzaakt door negatieve resultaten bij Vierstroomzorgring BV en Thuishulpen BV. In de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) wordt onderproductie gedraaid waardoor de kosten niet in evenwicht zijn met de opbrengsten. De AWBZ is een volksverzekering voor ziektekostenrisico's. Zie bijlage 7 voor meer informatie over de AWBZ en de nieuwe bekostigingsmethodiek. De intramurale locaties met name het verpleeghuis en de meeste woonzorgcentra draaien kostenneutraal.

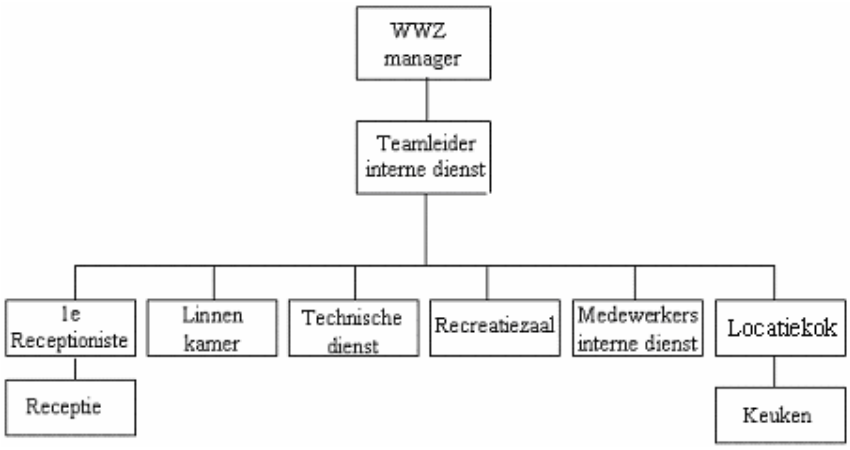
1.5 Buytenhaghe

Woonzorgcentrum Buytenhaghe is geen BV, maar een onderdeel van VSZR. Buytenhaghe was aanvankelijk een stichting, maar is daarna samengegaan met andere verzorgingshuizen in Zoetermeer. Deze huizen zijn overgenomen door VSZR. In bijlage 5, §5.5 wordt het woonzorgcentrum Buytenhaghe nader toegelicht. Doordat Buytenhaghe een onderdeel van VSZR is, heeft het woonzorgcentrum dezelfde missie en visie als VSZR.

In de visie van VSZR wordt beschreven dat medewerkers van VSZR belevingsgericht werken. Met belevingsgerichte zorg wordt bedoeld het inleven in de klant, gericht op de individuele vraag in de zorg. In de praktijk houdt dit voor Buytenhaghe in dat zij vraaggestuurd werken. Voorbeelden hiervan zijn verjaardagen die met familie gevierd kunnen worden, aangepaste tijden met betrekking tot de maaltijden en de mogelijkheid tot uitslapen.

1.5.1 Interne dienst

De interne dienst omvat 36 medewerkers, waarvan 12 medewerkers werkzaam zijn in de keuken. De andere medewerkers zijn verdeeld over de verschillende diensten te zien in figuur 2. Het organogram van de interne dienst geeft de hiërarchische leiding weer.



Figuur 2 Interne dienst

[7] Strategische beleidsvisie 2009-2011, *Leuk Oud en Gezond Thuis*, Vierstroomzorgring, 2008

Visie met betrekking tot interne dienst[8]: ‘‘De interne dienst zal de komende jaren verder worden geïntegreerd in het vaste team van Buytenhaghe. Hiervoor zal organisatiebreed een evaluatie komen van de reorganisatie in de interne dienst. Het huidige contact met het facilitair bedrijf kenmerkt zich als reactief en ongepland. Als betalende klant van deze partij zal Buytenhaghe zich ook moeten gaan gedragen als kritische klant. Periodiek zal overleg plaatsvinden met betrokken partijen’’.

De visie van Buytenhaghe is geschreven door de WWZ manager. De visie is voortgekomen uit de strategische beleidsvisie en de visie van VSZR. Buytenhaghe wil meer belevingsgericht werken door de interne dienst met de zorg te laten integreren. Voorheen stonden onder andere de interne dienst, geestelijke verzorging, technische dienst en vrijwilligers los van de zorg. Ieder onderdeel had een eigen manager. Na de reorganisatie behoren alle onderdelen tot het takenpakket van de WWZ manager van Buytenhaghe. Het integreren van de interne dienst in de zorg is deels ontstaan door de term ‘couleur locale’, wat inhoudt dat ieder woonzorgcentrum zijn eigen identiteit heeft (bijlage 5, §5.3). Tegenwoordig leveren de woonzorgcentra een breed pakket (alle onderdelen als één geheel), waardoor ieder woonzorgcentrum moet kunnen voldoen aan de individuele vraag van de cliënt. In bijlage 5, §5.6 worden de voordelen van de integratie van de interne dienst in de zorg nader toegelicht.

1.6 Knelpunten en advies

Het huidige contact tussen het management en de interne dienst kenmerkt zich als reactief en ongepland. Door afspraken te maken over de communicatie met het management en de teamleider interne dienst, zal de communicatie efficiënter verlopen.

Opvallend is dat de WWZ manager en de teamleider interne dienst niet dezelfde doelen nastreven of op één lijn zitten. Voorheen stond de interne dienst los van de zorg, waardoor de teamleider interne dienst een manager op afstand boven zich had staan. Na de reorganisatie is een WWZ manager ‘in huis’, waardoor de teamleider meer gecontroleerd wordt. De cultuur in de organisatie veranderde door zowel de stijl van de leidinggevende als de mentaliteit[9]. Een duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden van de teamleider zal zorgen voor duidelijkheid in takenpakket en verantwoordelijkheden.

[8] Vrind, Juriaan: Jaarplan 2009 Buytenhaghe, zie bijlage 21.
[9] Bron: gesprek met WWZ manager van Buytenhaghe.

Uit observatie is gebleken dat de controle door de tijd heen is afgenomen. Reden hiervoor is dat de WWZ manager en de teamleider niet op één lijn zitten. Het spanningsveld tussen hen heeft geleid tot meer vrijheid voor de teamleider. Enerzijds is deze keuze bewust gemaakt, vanwege de uitdaging in de functie en de eigen verantwoordelijkheid. Anderzijds heeft het geleid tot mogelijk teveel vrijheid voor de teamleider waardoor knelpunten zijn ontstaan.

Door tijdgebrek van de WWZ manager wordt de organisatie niet goed aangestuurd. Door het gebrek aan tijd zijn enkele knelpunten niet zichtbaar in de organisatie of worden deze niet verholpen. Voor dit probleem is reeds een oplossing bedacht, te weten een uitbreiding van het managementteam per 1 mei 2009.

Eigen visie

Opvallend is dat de visie van VSZR voornamelijk gericht is op de thuiszorg. Buytenhaghe is als het ware een eindstation voor de bewoners: hun doel is niet de cliënt zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Doordat cliënten van Buytenhaghe niet langer thuis wonen hebben zij minder vrijheid en kan hierdoor een minder breed pakket geleverd worden dan dat thuis mogelijk is.

Samenvatting

De opdracht wordt uitgevoerd in een dynamische organisatie. Dit heeft invloed op de uitkomst van het onderzoek aangezien bij het uitbrengen van de adviezen rekening moet worden gehouden met de structuur en de cultuur van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat duidelijkheid moet komen in de organisatie door een afbakening van taken en bevoegdheden. Tevens kwam naar voren dat het management en de teamleider interne dienst effectiever moeten communiceren.

Theoretisch kader

Het theoretisch kader is de basis voor het onderzoek en dient ter ondersteuning van de begrippen uit de probleemstelling. De theoretische kennis zal worden toegepast bij het formuleren van conclusies en aanbevelingen. De opbouw van het theoretisch kader is voortgekomen uit de probleemstelling.

De keten, bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie zal in de verschillende hoofdstukken beschreven worden. Met name de opslag kent vele knelpunten waardoor deze uitvoerig beschreven zal worden. Door de elementen van de logistieke keten aan te houden, wordt een gestructureerd en volledig beeld gecreëerd waarin duidelijke verbeterpunten naar voren komen.

De onderwerpen zijn onderverdeeld in de volgende hoofdstukken:

Hoofdstuk 2	Logistiek
Hoofdstuk 3	Inkoop en bestel
Hoofdstuk 4	Opslag
Hoofdstuk 5	Distributie
Hoofdstuk 6	Veranderingen om te professionaliseren

Hoofdstuk 2 Logistiek

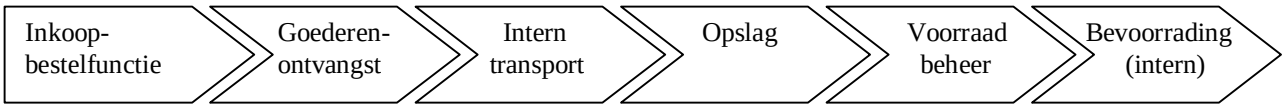
In dit hoofdstuk zal het onderwerp logistiek nader worden toegelicht. Vervolgens zal de fysieke distributie beschreven worden. Deze onderwerpen zijn de basis voor het onderzoek.

Logistiek kan men beschrijven als het beschikbaar hebben van de juiste goederen op de juiste tijd, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden tegen minimale kosten[10]. Het doel van de logistiek is door het gehele bedrijf beheersen (plannen, uitvoeren, registreren, bijsturen) van de goederenstroom, het beheersen van alle invloedsfactoren op de goederenstroom, het beheersen van de daarbij horende informatiestromen en het afstemmen daarvan op de wensen en eisen van de afnemer. De definitie van logistiek luidt dan ook als volgt:

> De organisatie, planning, besturing en 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.

Definitie 1 Logistiek

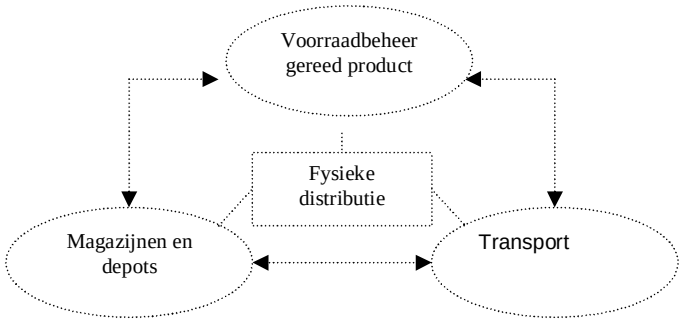
In de visie van VSZR is beschreven dat de medewerkers belevingsgericht werken. In het kader van deze visie is het belangrijk dat de logistieke activiteiten binnen Buytenhaghe optimaal zijn. Hierdoor ontstaan onder andere kortere doorlooptijden waardoor de cliënt voorspoedig in zijn behoeften wordt voorzien. In volgorde van de goederenstroom onderscheiden zich de volgende logistieke functies:



Figuur 3 Logistieke functies

2.1 Fysieke distributie

Buytenhaghe maakt voornamelijk gebruik van fysieke distributie[11]. De fysieke distributie vervult haar taak in samenwerking met en ten behoeve van andere functies in de organisatie. Het systeem wordt onderverdeeld in figuur 4.



Figuur 4 Het fysieke- distributiesysteem

[10] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek.* Pagina 13
[11] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek.* Pagina 301.

De fysieke distributie heeft betrekking op de besturing en beheersing van de goederenstroom gereed product. Buytenhaghe heeft binnen het logistiek traject alleen te maken met het gereed product, het woonzorgcentrum produceert namelijk niet, de keuken achterwege gelaten.
De fysieke distributie kan onderscheiden worden in een marktsector en een technische sector. De marktsector bevat activiteiten die in verband staan met de klant, inkopen, bestellen en orderontvangst en –acceptatie. De technische sector bevat vooral het aspect voorraadbeheer, met daarin de activiteiten: orderverzamelen, opslag goederen, ontvangst goederen en transport.

2.2 Logistieke kosten[12]

Logistieke kosten zijn de in geld uitgedrukte logistieke inspanning van een organisatie. De logistieke kosten zijn in de huidige situatie nog erg onduidelijk. Dit is voornamelijk te wijten aan de nieuwe situatie waarin de organisatie verkeert. Bekend is het aantal m² wat het magazijn beslaat, namelijk 28,75m². De kosten die hieraan verbonden zijn, zijn wederom niet bekend in de organisatie. In het financieel onderzoek (bijlage 17) is de m² prijs berekend, namelijk €117,-.
De kosten voor het magazijn zijn dan: 28,75m² * €117, - per m² = €3.363,75 per jaar.

De kosten met betrekking tot een logistiek medewerker: het gemiddeld bruto uurloon van de logistiek medewerker is €10,75 bruto[13]. De medewerker werkt 0.8FTE waarvan 16 uur magazijnwerkzaamheden. Kosten die Buytenhaghe heeft met betrekking tot het personeel is 60%. De kosten van deze medewerker voor Buytenhaghe zijn:
€10,75 bruto uurloon * 69,5 uren per maand * 12 maanden + 60% = €14.400 bruto per jaar.
In het financieel onderzoek wordt deze berekening nader toegelicht.

Eigen visie

Gezien de huidige financiële situatie waarin VSZR zich bevindt, is het opmerkelijk dat de organisatie geen inzicht heeft in de waarde van de voorraad en de kosten die hiermee gemoeid zijn. In tijden van de huidige kredietcrisis is het van belang te kijken naar de uitgaven van de organisatie.

Samenvatting

Om de logistiek binnen een organisatie beter te laten verlopen is het belangrijk voldoende aandacht aan het onderwerp te besteden. Wanneer een organisatie onvoldoende kennis bezit betreffende logistiek zal dit leiden tot hogere kosten doordat het optimale voorraadniveau niet berekend is. Gezien de huidige financiële situatie is het opmerkelijk dat de organisatie geen inzicht heeft in de waarde en hoeveelheden binnen de organisatie.

---

[12] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek*. Pagina 22.
[13] Bron: Cao VVT (Verpleging, Verzorging, Thuiszorg), FWG (Functiewaarderingsgroep).

Hoofdstuk 3 Inkoop en bestel

In dit hoofdstuk zal de inkoop- en bestelfunctie beschreven worden. Gekozen is de inkoop en bestel in één hoofdstuk te behandelen daar deze onderwerpen een sterk onderling verband hebben. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: inkooplogistiek, de inkoop- bestelfunctie, bestelmethoden en als laatst knelpunten en advies.

3.1 Inkooplogistiek[14]

Inkooplogistiek is een afstemming tussen de vakgebieden inkoop en logistiek, waarbij wordt getracht een optimale inkoop en aanvoer van goederen te realiseren. Inkooplogistiek is de activiteit en/of de functie die ervoor zorg draagt, dat de juiste hoeveelheden product tegen de juiste prijs ter beschikking komen van de aanvrager.

3.1.1 De inkoop- bestelfunctie

Het inkoopproces wordt onderverdeeld in initiële inkoop en de bestelfunctie. Veel onderdelen van de initiële inkoop bij Buytenhaghe wordt verzorgd door de overkoepelende organisatie VSZR. Deze bepaalt het inkoopbeleid, sluit contracten af met leveranciers en bepaalt het beleid ten aanzien van leveranciersmanagement.

VSZR heeft voor dit beleid gekozen zodat schaalvoordeel kan worden behaald en de controle wordt behouden. ‘Deze controle stelt echter in de huidige situatie weinig voor’, vertelt de WWZ manager in het oriënterende gesprek. Wanneer VSZR raamcontracten afsluit met leveranciers, kan het woonzorgcentrum de inkoop in eigen beheer nemen. De verschillende onderdelen van de bestelfunctie verzorgt het woonzorgcentrum zelf. De teamleider interne dienst stelt jaarlijks een begroting samen waarbij marges bepalen hoeveel ingekocht kan worden per jaar.

3.2 Bestelmethoden[15]

De belangrijkste aspecten zijn het bestelmoment en de bestelgrootte. Deze kunnen vervolgens weer worden opgedeeld in vaste en variabele mogelijkheden (tabel 1). Zie bijlage 8, §8.2 voor de bijbehorende legenda en een toelichting per bestelmethode.

[14] Visser, H.M. en Goor van, A.R.: *Werken met logistiek.* Pagina 246.
[15] Visser, H.M. en Goor van, A.R.: *Werken met logistiek.* Pagina 226.

Naam	Bestelmoment	Bestelgrootte
BQ	Variabel, op elk moment	Vast of veelvoud van
BS	Variabel, op elk moment	Variabel tot bovengrens
sQ	Vaste tijdstippen	Vast of veelvoud van
sS	Vaste tijdstippen	Variabel tot bovengrens

Tabel 1 Meest gebruikte bestelmethoden

Buytenhaghe maakt gebruikt van een variatie van de sS- bestelmethode. Dit houdt in dat zij op een vast bestelmoment bestellen, maar verschillende hoeveelheden per keer. De teamleider interne dienst is met het parlevinkensysteem begonnen, dat ook met normen werkt[16]. Naast de sS- bestelmethode, worden de winkel en de magazijnen op de begane grond aangevuld naar eigen inzicht.

3.3 Knelpunten en advies

Het bestelproces van Buytenhaghe kent meerdere knelpunten:

1. Geen inzicht in het verbruik. De bestellijsten worden gekopieerd en afgegeven aan administratie die de gegevens verwerkt. Eens per maand worden de bestellijsten verzameld en afgegeven aan de WWZ manager. De manager krijgt een grote hoeveelheid aan gegevens, waar weinig zicht op is. Door een automatiseringssysteem in te voeren wordt automatisch managementinformatie gegenereerd (nadere toelichting §4.3).
2. Bestellijsten van de afdelingen. Regelmatig worden de bestellijsten te laat ingeleverd. Uitzonderingen kosten veel tijd van het personeel en tevens ontstaat hierdoor lichte irritatie onder het personeel. Een oplossing is de afdelingen de producten tegen verkoopprijs uit de winkel te laten halen, als zij te laat zijn met bestellen. Deze oplossing stimuleert de afdelingen de bestellijsten op tijd in te leveren.
3. Meer bestellen dan nodig. Zorgafdelingen bestellen meer producten dan nodig is waardoor grote voorraden in de submagazijnen ontstaan.
4. Bestellen naar eigen inzicht. Buytenhaghe heeft geen richtlijnen over de aan te houden minimale en maximale voorraad. Een oplossing voor beide problemen (zowel het teveel bestellen als het bestellen naar eigen inzicht) zal na een analyse in hoofdstuk 4, §4.4.3 gegeven worden.

[16] Het parlevinkensysteem is nader toegelicht in bijlage 8, §8.3.

5. Bestellijsten invullen vergt veel tijd. De verzorging vult wekelijks de bestellijst in voor hun afdeling en levert deze op de begane grond in. Een oplossing hiervoor is een onderzoek (en herverdeling) van de administratieve werkzaamheden. Het invullen van de bestellijsten onderbrengen in het takenpakket van de logistiek medewerker bespaard tijd en geld.
6. Inkoop in beheer van woonzorgcentra. In het kader van de visie van VSZR de woonzorgcentra zelfstandiger te laten worden met daarbij hun eigen identiteit (couleur locale), is het aan te bevelen de inkoop in het beheer van de woonzorgcentra te geven. Schaalvoordeel wordt dan eveneens behaald en de WWZ manager zal meer inzicht in zijn eigen organisatie verkrijgen, waar een kostenbesparing uit voort kan komen.

Mijn visie

Bij aanstelling van de logistiek medewerker is een specifieke functieomschrijving opgesteld met daarin zijn dagelijkse taken. Uit observatie is gebleken dat de medewerker voldoende tijd overhoudt na zijn taken waardoor een eventuele taakuitbreiding of inkrimping mogelijk lijkt. Aanbevolen wordt zijn takenpakket uit te breiden in verband met een personeelstekort.

Opvallend is dat de logistiek medewerker tijd overhoudt na zijn taken. De specifieke functieomschrijving is erg uitgebreid, waardoor deze medewerker eerder tijd tekort zou moeten hebben. Aanbevolen wordt te kijken of de juiste mensen de juiste werkzaamheden verrichten.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de term inkooplogistiek behandeld. Onder de inkoop- bestelfunctie onderscheiden we de initiële inkoop en de bestelfunctie. In de huidige situatie is de inkoop in het beheer van VSZR. In het kader van de visie van VSZR de woonzorgcentra zelfstandiger te laten worden met daarbij hun eigen identiteit (couleur locale), is het aan te bevelen de inkoop in het beheer van de woonzorgcentra te geven. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de verschillende bestelmethoden en de diverse knelpunten met de daarbij behorende oplossingen beschreven.

Hoofdstuk 4 Opslag

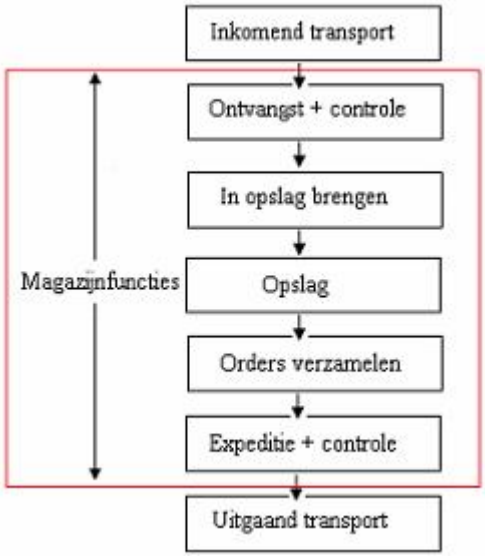
Voor een heldere formulering is dit hoofdstuk onderverdeeld in magazijn en voorraadbeheer. Als eerst zal het magazijn beschreven worden aan de hand van de verschillende magazijnfuncties. Vervolgens zal het voorraadbeheer aan bod komen met de daarbij behorende activiteiten. Voor dit hoofdstuk is veelvuldig gemaakt van het boek 'Inleiding logistiek' van Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W. De pagina's 118 t/m 297 zijn hiervoor gebruikt.

4.1 Opslag

Gelijktijdig aan de fusie van VSZR is een onderzoek (bijlage 4) verricht waaruit een reorganisatieplan is geschreven met betrekking tot de facilitaire dienstverlening. In het kader van de visie VSZR lokaal goed te laten ankeren werd een decentralisatie naar locaties voorgestaan. Deze visie heeft geleid tot de decentralisatie van opslag. Dit hield voor Buytenhaghe in dat de opslag in eigen beheer moest worden georganiseerd. In §4.4.3 worden de knelpunten die hierdoor zijn ontstaan beschreven. In bijlage 9, §9.1 worden de voor- en nadelen van zowel centralisatie als decentralisatie van de opslag beschreven.

4.2 Magazijn

De werkzaamheden in een magazijn, te weten de goederenontvangst, de goederenopslag en het order-picken zijn bepalend voor de lay-out en de inrichting van het magazijn. Zie figuur 5 voor het overzicht van de magazijnfuncties.



Figuur 5
Overzicht magazijnfuncties

De goederen bij Buytenhaghe worden gelost in een aparte laad- en losruimte. Bij binnenkomst van de materialen worden deze handmatig ingevoerd en verwerkt, hier is nog geen elektronisch systeem voor in gebruik genomen.

De plaats van de los- en laadruimte is niet efficiënt ingedeeld, waardoor producten regelmatig via de zij-ingang binnen gebracht worden door leveranciers. Door een centraal magazijn op de begane grond te realiseren, zullen de logistieke stromen afnemen. Dit magazijn zou centraal moeten worden gesitueerd, zodat zowel de bevoorrading van de magazijnen als de bevoorrading van de afdelingen optimaal kan verlopen.

4.2.1 Opslag van goederen

De goederen worden opgeslagen in het magazijn. De meest gebruikte criteria bij de indeling van de opslagruimte zijn nader toegelicht in bijlage 9, §9.2. In de magazijnen in Buytenhaghe worden producten niet goed van een ieder gescheiden. Dit is een effect dat ontstaan is door de decentralisatie van de opslag. In bijlage 9, §9.3 wordt de huidige situatie beschreven van zowel de magazijnen als de opslagruimtes. Het is noodzakelijk dat de diverse ruimtes aan de wettelijke eisen voldoen wanneer de organisatie een professionele uitstraling wil creëren. Aan ieder product zijn verschillende eisen van opslag verbonden waaraan voldaan moet worden. Kwaliteitseisen die gelden voor de opslag van goederen zijn[17]:

- De goederen moeten deskundig opgeslagen worden.
- De verpakking van de goederen mag niet beschadigd raken.
- De goederen moeten in de juiste kwantiteit en kwaliteit in de juiste verpakking opgeslagen worden.
- Het magazijn moet schoon zijn.
- De goederen in de stelling moeten goed bereikbaar zijn.

4.2.2 Order-picken

Tot het order-picken behoort het op order verzamelen, inpakken en gereed zetten van goederen. De toepassing van het juiste orderverzamelsysteem met daaraan gekoppeld het opslagsysteem is in belangrijke mate bepalend voor de efficiency in het magazijn. Gronau (1990) onderscheidt twee vormen, namelijk sequentieel verzamelen en parallel verzamelen. Bij sequentieel orderverzamelen worden de bestellijsten verzameld door de logistiek medewerker de producten waarna hij ze naar de interne afdelingen toebrengt. Het belangrijkste voordeel van deze methode is de eenvoud, waardoor geringe organisatorische inspanningen nodig zijn. Parallel verzamelen wordt alleen gedaan wanneer de reactietijd kort moet zijn.

4.3 Automatisering

Intensieve gegevensverwerking kan gerealiseerd worden wanneer een systeem van elektronische gegevensverwerking en gegevenskoppeling gebruikt wordt. Buytenhaghe heeft geen automatiseringssysteem voor de ontvangst van de goederen waardoor de leveringen handmatig worden ingevoerd en verwerkt. Het gebruik van een dergelijk systeem kent vele voordelen: minder fouten door menselijk falen, versnelling van de administratieve verwerking en een efficiëntere verwerking van goederen- en informatiestromen. Organisaties die een goed werkend automatiseringssysteem hebben gerealiseerd, zijn beter in staat snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, betere samenwerking met leveranciers en afnemers en kan de organisatie gemakkelijker inspelen op ontwikkelingen als barcodering (bijlage 9, §9.6).

[17] http://www.htcnl.com/kwaliteitshandboek.htm, datum raadpleging 03-05-2009

4.4 Voorraadbeheer

De voorraden zijn in veel bedrijven het belangrijkste instrument waarmee de logistieke service beïnvloedt kan worden. Een nadeel is dat voorraden risico's hebben. Het aanhouden van voorraden kost geld: tussen de 12% en 36% van de waarde van de voorraden op jaarbasis. Daarnaast zijn voorraden 'dood kapitaal': ze leveren niets op. Een ander nadeel is dat het risico incourant te hoog is. Door bijvoorbeeld trends en mode komen nieuwe producten op en verdwijnen oude producten. Als laatste zijn aan opslag risico's verbonden, zoals bederf, diefstal en beschadiging.

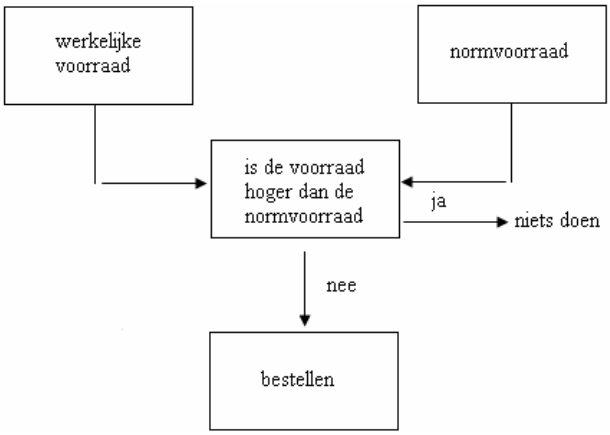
Soorten en functies van voorraden

Er zijn vier soorten voorraden te onderscheiden, te weten: grondstoffen, halffabrikaten, onderhanden werk en de ontkoppelingsvoorraad. Bij Buytenhaghe is sprake van ontkoppelingsvoorraad, hiermee wordt de opslag bedoeld. De ontkoppelingsvoorraad wordt verder toegelicht in bijlage 9, §9.4, omdat van grondstoffen, halffabrikaten en onderhanden werk binnen Buytenhaghe geen sprake is.

Er zijn vijf verschillende functies van voorraden te beschrijven. In bijlage 9, §9.5 worden de functies beschreven die van belang zijn met betrekking tot het onderzoek. Door een onderscheid te maken in functies van voorraden en deze vervolgens op te stellen in een ABC- analyse (§4.5), worden de voorraden inzichtelijker gemaakt.

Voorraadbeheersing

Een onderdeel van het professionaliseringsproces is het opzetten van een voorraadbeheersingsysteem. Hiermee worden de voorraden optimaal gehouden waarmee de kosten worden verlaagd en de klanttevredenheid wordt verhoogd. Buytenhaghe maakt gebruik van het parlevinkensysteem op de verpleegafdeling. Indien de voorraad onder het niveau van de normvoorraad is gedaald wordt een bestelling geplaatst door de logistiek medewerker (figuur 6).



Figuur 6 Voorraadbeheersing

De magazijnen op de begane grond worden aangevuld naar eigen inzicht. Dit gebeurt voornamelijk op gevoel. Buytenhaghe heeft geen richtlijnen over de aan te houden minimale en maximale voorraad. Dit komt voornamelijk door het ontbreken van de kennis met betrekking tot voorraadbeheersing. Aangezien men altijd al op deze manier gewerkt heeft, ziet men de voordelen van veranderingen niet in. Door normen te bepalen kan het bestelproces beter beheerst worden.

Normvoorraad

Per artikel stelt de organisatie een normvoorraad vast op basis van de levertijd dan wel de doorlooptijd, de betrouwbaarheid van de aanvoer en de fluctuaties van de afzet. Hiervoor is geen algemeen geldende rekenregel te geven. Een belangrijk hulpmiddel bij elke voorraadbeheersing is de belangrijkheidanalyse. Daartoe worden de voorraden ingedeeld in een A-, B- of C- categorie. Voor A- en B- artikelen is sprake van een bijna continue in- en uitstroom. Voor C- artikelen is het vaststellen van een normvoorraad minder eenvoudig. Buytenhaghe heeft geen indeling gemaakt naar een A-, B- of C- categorie.

Normstelling

De voorraadnorm is het belangrijkste stuurinstrument. Een juiste vaststelling van deze norm op basis van de gewenste logistieke service is van essentieel belang. Een verkeerde normstelling leidt enerzijds tot (te) hoge voorraden en brengt anderzijds de beschikbaarheid van het product of het leveren uit voorraad in gevaar. Wanneer de norm vaststelling te laag wordt vastgesteld komt de continuïteit van het zorgproces in gevaar. Door het voorraadverloop in de tijd te evalueren kan op termijn de normvoorraad per artikel verlaagd of verhoogd worden. Belangrijk punt hierbij is dat een objectief persoon de normen opstelt. De afdelingen zullen de normen hoger beoordelen dan daadwerkelijk nodig is. De logistiek medewerker heeft minder kennis van zaken waardoor het mogelijk is dat hij te lage normen opstelt.

4.5 Knelpunten en advies

Zoals al eerder beschreven is in hoofdstuk 3, §3.3 bestellen de afdelingen regelmatig meer dan dat zij daadwerkelijk nodig hebben en wordt door de medewerkers naar eigen inzicht besteld. Door normen op te stellen en deze te verwerken op de bestellijst zouden beide problemen (het bestellen naar eigen inzicht en het teveel bestellen) opgelost kunnen worden. Door het opstellen van normen weten de medewerkers hoeveel ze moeten bestellen: tot aan de norm.

Een ander knelpunt dat opgelost wordt door het opstellen van normen is, dat Buytenhaghe één logistiek medewerker heeft die verantwoordelijk is voor de voorraad. Een risico hierbij is wanneer de logistiek medewerker wegvalt door verzuim.

Een andere medewerker die de taken over moet nemen heeft minder tot geen zicht op het verbruik waardoor mogelijk te weinig of teveel besteld zal worden. Door met normen te werken wordt dit probleem verholpen. Buytenhaghe is hierdoor niet langer afhankelijk van de kennis en ervaring van een logistiek medewerker.

4.6 Voorraadmatrix

Om meer inzicht in de voorraden te krijgen zijn de eerder genoemde soorten en functies van voorraden beschreven. Binnen Buytenhaghe is niet bekend hoeveel voorraad nu daadwerkelijk binnen de magazijnen ligt. Door een voorraadmatrix op te stellen zal meer inzicht in de hoeveelheden en de kosten zijn. Een voorraadmatrix geeft de combinatie weer van het soort voorraad en de functie ervan. Bovendien geeft de matrix aan of een voorraad te hoog of te laag is. Door de organisatie zal aangegeven moeten worden hoeveel voorraad daadwerkelijk in het magazijn ligt. Het invullen van deze matrix is een complexe taak, echter is dit nodig voor het bepalen van het optimale voorraadniveau.

De ABC-analyse

Door gebruik te maken van de ABC-analyse kan nagegaan worden aan welke delen van de voorraad nader aandacht besteedt moet worden. De ABC-analyse is als volgt onderverdeeld:

- A- producten: belangrijke artikelen, veel aandacht aan besteden. Een voorbeeld hiervan is een medisch product of incontinentiemateriaal.
- B- producten: aandacht aan besteden, moet minder tijd kosten. Bijvoorbeeld kantoorartikelen of textiel.
- C- producten: onbelangrijke artikelen, geen tot weinig aandacht aan besteden. Een voorbeeld hiervan zijn toiletverfrissers.

Buytenhaghe zal de producten volgens de ABC-analyse moeten indelen. Dit is een effectieve methode wat veel geld kan besparen. Deze analyse moet minimaal 2 keer per jaar worden uitgevoerd daar de producten aan veel veranderingen onderhevig zijn.

4.7 Voorraadkosten

Op financieel gebied is veel onduidelijk in Buytenhaghe. De kosten van de huidige situatie met betrekking tot logistiek zijn binnen de organisatie niet bekend. Door het woonzorgcentrum wordt prioriteit gesteld aan de zorg, waardoor deze zaken als minder belangrijk worden gezien. Doch leggen voorraden beslag op de geldstroom in een onderneming. De voorraadkosten worden onderscheiden in de kosten voor het bestellen, de kosten van rente, ruimte en risico. In bijlage 9, §9.7 worden de voorraadkosten nader toegelicht. In het financieel onderzoek (bijlage 17) is zowel de m² prijs als de personele kosten berekend.

De m² prijs is €117, -. De kosten voor het magazijn met betrekking tot het aantal m² is: 28,75m² * €117, - per m² = €3.363,75 per jaar. De kosten voor een logistiek medewerker voor Buytenhaghe is €14.400 bruto per jaar. In het financieel onderzoek worden deze berekeningen en bedragen nader toegelicht.

4.8 Knelpunten

Knelpunten die in de organisatie voorkomen zijn:

- Men reageert op ad-hoc incidenten. Wanneer een medewerker van een interne afdeling te laat heeft besteld, zal deze bestelling alsnog behandeld worden zodat de interne afdelingen tevreden blijven.
- Louter de ervaring en het gevoel van de zorgmedewerker staan centraal. Bij Buytenhaghe wordt voornamelijk naar eigen inzicht besteld, hierdoor ontstaan soms tekorten of een overvloed aan een product.
- Men werkt met onbetrouwbare voorraadgegevens. Buytenhaghe werkt met bestellijsten. Deze bestellijsten zijn voor de PG- gangen voorzien van een norm waarin de voorraad minimaal moet voldoen. Deze norm voldoet niet altijd aan de vraag van de interne afdelingen.

4.9 Opties van voorraadbeheer voor de organisatie

In deze paragraaf zullen opties gegeven worden met betrekking tot voorraadbeheer. Gekozen is voor een breed perspectief aan mogelijkheden zodat oplossingen aangedragen kunnen worden aan VSZR. De opties zijn tot stand gekomen naar aanleiding van het onderzoek.
Allereerst worden alle mogelijke opties weergegeven. Vervolgens zullen deze opties worden geanalyseerd en getoetst aan de hand van een wegingschema. Opties van voorraadbeheer:

1. Buytenhaghe houdt een eigen magazijn. Op de afdelingen zijn tevens dagvoorraden aanwezig. Door een centraal magazijn te realiseren kan efficiënter worden gewerkt.
2. Afdelingsgebonden magazijn. Op de afdelingen kunnen afdelingsmagazijnen worden gerealiseerd.
3. Een centraal magazijn voor de 4 locaties binnen Zoetermeer van VSZR, waarbij het magazijn komt te vervallen en alleen nog voorraden gehouden worden op de afdeling zelf.
4. Combinatie van centraal magazijn en locatiegebonden magazijn. Bij deze optie komen zowel een locatie gebonden magazijn als een centraal magazijn voor de locaties. Elke locatie houdt een eigen magazijn en het centrale magazijn staat los van de locatie gebonden magazijnen.

Het centrale magazijn bevat producten die centraal aangeleverd kunnen worden en niet tot het primaire proces van Buytenhaghe behoren. Voorbeelden hiervan zijn: meubilair, ICT producten, kantoorartikelen en dergelijke. Het is niet noodzakelijk grote hoeveelheden van deze producten op de locatie te hebben. Hierdoor zullen de leverancierskosten dalen.

5. Centraal logistiek centrum; één centraal magazijn, ofwel logistiek centrum voor de gehele holding. Dit houdt in één centraal magazijn voor de 18 verpleeg- verzorglocatie, waarbij alle magazijnen op de locaties komen te vervallen en alleen nog voorraden gehouden worden op de afdeling zelf.
6. Distributiecentra. Door gebruik te maken van outsourcing wordt het logistieke proces uitbesteed. Deze mogelijkheid is alleen zinvol wanneer VSZR besluit in zijn geheel uit te besteden. Hierdoor verdwijnen alle locatie gebonden magazijnen, maar blijven de afdelingsgebonden magazijnen bestaan. Het centrale magazijn zal dan beheerd worden door een externe partij. Outsourcing is een opkomende trend. Voordelen hiervan zijn geen personeelszorgen, besparing van m², concentratie terug op het primaire proces en de zorg voor de bewoners.

Om een keuze te maken tussen de bovenstaande opties is een wegingschema opgesteld. In het wegingschema zijn 16 criteria opgesteld. Deze criteria zullen in het onderzoek omschreven worden als wegingcriteria, omdat een weging met deze criteria plaatsvindt.

4.9.1 Wegingschema

In deze paragraaf zal het wegingschema (tabel 3) weergegeven worden en de opbouw ervan nader worden toegelicht.

De legenda is weergegeven in tabel 2.

Legenda:	
Waardering:	Toelichting:
1.	Niet van toepassing op de optie.
2.	Nauwelijks van toepassing op de optie.
3.	Redelijk van toepassing op de optie.
4.	Van toepassing op de optie.
5.	Zeer van toepassing op de optie.

Tabel 2 Legenda wegingschema

Tabel 3 Het wegingschema

	1. Buytenhaghe houdt een eigen magazijn (centraal).	2. Afdelingsgebonden magazijn.	3.Een centraal magazijn binnen Zoetermeer.	4. Combinatie van centraal magazijn en locatiegebonden magazijn (centraal).	5. Centraal logistiek centrum.	6. Distributiecentra (outsourcing).
Wegingcriteria						
Voorraadbeheer 15 %						
Hoge mate van beheersbaarheid	5	2	4	5	4	1
Normvoorraad toepasbaar	5	5	5	5	5	5
Inkoop- bestel 15 %						
Goede inkoop- bestelmethode	4	3	5	5	5	4
Organisatorisch 30 %						
Eenduidig logistiek beleid	5	5	5	5	5	5
Grote gevolgen voor personeel	2	4	5	5	4	4
Aanpassingen bouwkundig	5	5	5	5	3	3
Meer vierkante meters	2	4	5	5	5	2
Onafhankelijkheid	4	3	5	5	5	1
Haalbaarheid	4	4	3	3	2	2
Implementatie	2	4	4	4	5	5
Financieel 25 %						
Schaalvoordeel	3	1	5	5	5	5
Hoge huisvestingskosten	3	3	4	4	4	5
Hoge personeelskosten	4	2	5	5	4	2
Hoge leverancierskosten	4	5	3	5	2	1
Overig 15 %						
Hoge mate van efficiency	4	2	5	5	4	4
Hoge mate van flexibiliteit	5	5	3	4	2	2
Totaal	**61**	**57**	**71**	**75**	**64**	**51**
Eindscore	**14.15**	**14**	**17.15**	**17.95**	**15.45**	**12.25**

Opbouw schema

Het schema is als volgt opgebouwd: in de linkerkolom bevinden zich de wegingcriteria waar iedere optie op getoetst is. Iedere optie is afgezet tegen een wegingcriterium en zal worden beoordeeld met een rangorde van 1 t/m 5 (zie legenda). Alle wegingen worden vervolgens bij elkaar opgeteld. Daarnaast zijn de hoofdcriteria beoordeeld in een wegingmatrix waarin ieder cijfer is vermenigvuldigd met de weging van de hoofdcriteria (zie bijlage 10). Voor een nadere toelichting van alle criteria zie bijlage 11. De weging van de hoofdcriteria is vastgesteld naar aanleiding van het onderzoek.

De organisatorische punten wegen het zwaarst, wanneer immers een optie organisatorisch niet haalbaar is, maar wel aansluit op de andere criteria, zal het concept hoogstwaarschijnlijk niet ingevoerd worden. Daarnaast zijn de financiële criteria tevens erg belangrijk waardoor deze een weging van 25% toe beoordeeld kregen. De overige criteria is gelijk verdeeld daar deze een ieder belangrijk zijn. De uitkomst van de criteria is vermenigvuldigd met bovenstaande percentages. Deze bij elkaar opgeteld vormt de eindscore. Op deze wijze is geprobeerd de punten zo objectief mogelijk te beoordelen en een zo overdacht mogelijke eindscore te krijgen.

4.9.2 Uitkomsten wegingschema en advies

Zowel optie 2 als optie 6 scoren laag in het wegingschema. Deze mogelijkheden zijn niet geschikt als optie voor VSZR. Op één staat optie 4, combinatie van een centraal magazijn en een locatiegebonden magazijn, met 75 punten. Aan de hand van de eindscore komt een soort gelijke conclusie uit. De voor- en nadelen van optie 4 zijn nader toegelicht in bijlage 9, §9.8.

In het kader van de huidige geldproblemen binnen de organisatie wordt optie 1, Buytenhaghe houdt een eigen magazijn, aanbevolen. Deze optie is op korte termijn te realiseren en bovendien kostenbesparend. Gezien de visie van VSZR is deze optie tevens gunstig. Een verdere decentralisatie wordt voorgestaan en belevingsgericht werken wordt gerealiseerd. Door bijvoorbeeld de kortere doorlooptijden kan sneller ingespeeld worden op de individuele vraag van de cliënt.

De voordelen van een eigen magazijn zijn onder andere de goede controleerbaarheid, de beheersbaarheid, efficiency, kostenbesparend, flexibiliteit en geen grote gevolgen voor het personeel. Bovendien is de haalbaarheid van optie 1 groot. Wel zijn aanpassingen nodig op bouwkundig gebied. Door een centraal magazijn te realiseren kunnen m² bespaard worden. Deze m² kunnen dan dienen voor commerciële doeleinden wat omzet oplevert.

Een onderzoek naar de beste locatie van het centrale magazijn is raadzaam. Door gebruik te maken van een vlekkenplan kan de beste locatie bekeken en geanalyseerd worden. Een vlekkenplan is een eerste 'vormgevings' – stap. Een fase in het ruimte planningsproces waarbij de aanzet wordt gegeven hoe het voorgestelde concept in het gebouw gestalte krijgt[18].

Mijn visie

De decentralisatie van de opslag heeft tot meerdere knelpunten in de woonzorgcentra geleid. Opvallend is dat deze knelpunten niet verholpen worden door VSZR, maar dat de woonzorgcentra het zelf op moeten lossen.

Tevens is het opvallend dat de bestelfrequentie van de afdelingen eenmaal per week is, terwijl in de gesprekken met de medewerkers interne dienst gebleken is dat de afdelingen per bestelling worden bevoorraad. Door de vele uitzonderingen die gemaakt worden in de praktijk is het beleid niet helder.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de opslag van de logistieke keten beschreven. Het hoofdstuk beschrijft het magazijn en het voorraadbeheer. Als eerst is het magazijn beschreven aan de hand van de verschillende magazijnfuncties. Tevens wordt in dit onderdeel duidelijk dat de opslag is gedecentraliseerd als gevolg van een reorganisatie. Vervolgens is het voorraadbeheer aan bod gekomen met de daarbij soorten en functies van voorraden.

Aan de hand van de genoemde knelpunten werd duidelijk dat het instellen van normen voor Buytenhaghe noodzakelijk is. Door het invoeren van normen zal niet langer teveel en naar eigen inzicht besteld worden. Door het opstellen van een voorraadmatrix zal meer inzicht verkregen worden in de voorraden. Als laatste worden in het hoofdstuk verschillende opties van voorraadbeheer voor de organisatie gegeven. In het kader van de huidige financiële situatie wordt optie 1, Buytenhaghe houdt een eigen magazijn, aanbevolen.

Beide onderwerpen zijn geanalyseerd waaruit blijkt dat het voorraadbeheer bij Buytenhaghe op vele gebieden nog kan verbeteren.

[18] http://www.wesjon.nl/index1.html, datum raadpleging 04-05-2009

Hoofdstuk 5 Distributie

In dit hoofdstuk zal de distributie beschreven worden. Het extern transport wordt tijdens het onderzoek buiten beschouwing gelaten aangezien Buytenhaghe alleen te maken heeft met het gereed product. Deze producten worden in de magazijnen opgeslagen en vervolgens naar de interne afdelingen vervoerd. Hierdoor zal het intern transport wel beschreven worden.

5.1 Distributie

De definitie van distributie luidt als volgt[19]:

Het proces van daadwerkelijk de fysieke goederen naar de verschillende klanten brengen.

Definitie 2 Distributie

Dit onderzoek heeft voornamelijk betrekking op de interne distributie, het brengen van de producten naar de interne afdelingen. Door de vestiging van de huidige magazijnen op de begane grond zijn er logistieke stromen door de gehele organisatie. Tevens komen leveranciers regelmatig via de zij-ingang naar binnen wat de organisatie een onprofessionele uitstraling geeft. Deze knelpunten zullen nader worden toegelicht in §5.3.

5.2 Intern transport

Het doel van intern transport is het zo efficiënt mogelijk verplaatsen van goederen voor, tijdens en na het fabricageproces. Het intern transport wordt bij Buytenhaghe verzorgd door de logistiek medewerker. Deze brengt de producten en materialen eenmaal per week naar de afdelingen. De factoren die van invloed zijn op de keuze waarop het intern transport wordt georganiseerd bij Buytenhaghe zijn als volgt:

1. De lay-out; aangezien de magazijnen op de begane grond zijn gepositioneerd is intern transport nodig voor de verschillende afdelingen op de 1^{e}, 2^{e} en 3^{e} etage. De ligging van de magazijnen op de begane grond zijn gekozen naar de klant toe. Deze ligging heeft invloed op de bevoorrading door leveranciers.

2. Aard en eigenschappen van de goederen; Bij Buytenhaghe worden de meeste goederen vervoert in een vaste toestand en worden als enkel stuks of als verpakte goederen vervoerd via een kar.

[19] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek*. Pagina 300.

3. Hoeveelheid goederen en de frequentie waarin getransporteerd wordt. De frequentie van de bevoorrading van de afdelingen is eenmaal per week, uitzonderingen daar gelaten. Uitzonderingen kosten veel tijd en geld waardoor het belangrijk is het aantal hiervan te minimaliseren.

5.3 Knelpunten en advies

Knelpunten op het gebied van distributie zijn onder andere de locatie van de huidige magazijnen, de hoeveelheid logistieke stromen en de locatie van de los- en laadruimte. Door de ligging van het centrale magazijn goed te positioneren zullen de logistieke stromen afnemen. Tevens zullen leveranciers dan niet langer de zij-ingang van Buytenhaghe gebruiken.

De frequentie van de bevoorrading van de interne afdelingen is eenmaal per week. In de huidige situatie worden regelmatig uitzonderingen gemaakt voor de afdelingen. Aanbevolen wordt het aantal uitzonderingen te minimaliseren daar deze veel tijd en geld kosten en tevens ontstaat hierdoor lichte irritatie onder het personeel. Indien een afdeling dringend bepaalde producten nodig heeft zullen deze immer verstrekt worden.

Mijn visie

Opvallend is de huidige locatie van de magazijnen. Deze locatie heeft ervoor gezorgd dat knelpunten zijn ontstaan op operationeel niveau. Door de WWZ manager en de teamleider interne dienst is al eerder gekeken naar de beste locatie van een centraal magazijn. Doordat beide partijen zoals eerder beschreven, niet op één lijn zitten, heeft een ieder zijn eigen ideeën hierover. Daarnaast wacht de organisatie op het besluit van VSZR of het leercentrum gaat verhuizen. Als de verhuizing doorgaat zal een ruimte vrijkomen, waar mogelijk een centraal magazijn gerealiseerd kan worden.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is het laatste onderdeel van de logistieke keten beschreven, namelijk de distributie. De distributie kan onderverdeeld worden in intern en extern transport. Het extern transport is tijdens het onderzoek buiten beschouwing gelaten aangezien Buytenhaghe alleen te maken heeft met het gereed product.

Knelpunten die beschreven zijn: locatie van de huidige magazijnen, hoeveelheid logistieke stromen en de locatie van de los- en laadruimte. Door de ligging van het centrale magazijn goed te positioneren zullen de logistieke stromen afnemen. Bestelfrequentie bij Buytenhaghe is eenmaal per week, geadviseerd wordt het aantal uitzonderingen te minimaliseren.

Hoofdstuk 6 Veranderingen om te professionaliseren

Een professionele organisatie kan alleen bereikt worden door veranderingen door te voeren in de organisatie. Aangezien het hoofdstuk geen antwoord geeft op de kernvraag van deze scriptie, maar als hulpmiddel dient de aanbevelingen te implementeren in de organisatie, zal het hoofdstuk beknopt beschreven worden. In bijlage 12 zal het onderwerp verandermanagement nader toegelicht worden.

6.1 Professionaliseren

Professionaliseren is dienstverlening met kennis[20]. De professionaliteit neemt toe naarmate producten, diensten en kennis meer integreren. Tijdens het professionaliseringsproces wordt de organisatie in kaart gebracht en worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Door als organisatie te professionaliseren zal de organisatie meer erkend en gewaardeerd worden[21].

Buytenhaghe is tot op heden niet genoeg geprofessionaliseerd. Niet alleen op het gebied van logistiek zijn punten waarop de organisatie niet voldoende presteert. Wettelijke eisen op het gebied van opslag en brand worden niet gevolgd door uiteenlopende redenen als: gebrek aan communicatie met VSZR, tijdgebrek en bureaucratie. Daarnaast zijn de interne begrippen niet helder gedefinieerd. Onduidelijk is wie beslissingen neemt op een hoger niveau in Buytenhaghe waardoor regelmatig discussies ontstaan. Het doel professionaliseren is op de lange termijn gezet doordat het budget niet beschikbaar is voor vernieuwingen en innovatie.

6.2 Verandermanagement

Een professionele organisatie kan alleen bereikt worden door veranderingen door te voeren in de organisatie. Daarnaast wil de organisatie meer belevingsgericht werken waardoor veranderingen noodzakelijk zijn. Aan de hand hiervan is deze paragraaf opgesteld. Verandermanagement wordt als volgt gedefinieerd[22]:

> Het managen van veranderingen in de organisatie zodanig dat die veranderingen beklijven en door betrokkenen geaccepteerd worden op een zodanige wijze dat de verandering leidt tot het beoogde resultaat.

Definitie 3 Verandermanagement

[20] http://managementconsult.profpages.nl/man_bib/art/1994.pdf, datum raadpleging 16-04-2009
[21] Facility management in perspectief, dhr. J. van Krimpen, blz. 146, datum raadpleging 18-04-2009.
[22] http://www.castom.nl/index.php?tab=tab6&id=14, datum raadpleging 16-04-2009

Mensen hebben een natuurlijke weerstand tegen veranderingen (bijlage 12, §12.1). De status-quo, de harmonie, de gevestigde orde en het evenwicht wordt verstoord door een verandering. De veranderingsaanpakken voor het omgaan met weerstand van Kotter en Schlesinger worden beschreven in bijlage 12, §12.2.

De veranderingsstrategie van Chin en Benne[23] die gehanteerd wordt in Buytenhaghe is de empirisch-rationele methode. Deze strategie probeert door middel van redelijke argumenten de medewerkers verstandelijk te overtuigen van de zin en de juistheid van verandering. Het management zal bij veranderingen eerst overleggen met de teamleider interne dienst. Door middel van argumenten en overleg probeert het management de interne dienst te overtuigen (bijlage 12, §12.3).

Interne dienst

Bij nieuwe ideeën of (grote) veranderingen wordt niet automatisch ambitieus gereageerd door de medewerkers van de interne dienst. Aangezien men altijd op dezelfde manier gewerkt heeft, ziet men de voordelen van veranderingen niet in. De kreet ‘we zien wel hoe het loopt’ is dan ook wel eens gevallen. Reden hiervoor is de achterliggende reorganisatie en constante veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie. De knelpunten die ontstaan bij de veranderingen worden niet gezien als simpele kwesties die gemakkelijk op te lossen zijn. Door deze complicaties verandert de onderlinge verstandhouding tussen de interne dienst en het management.

6.3 Personeel

Door gedegen kennis kan een organisatie professionaliseren. Deze kennis kan worden vergaard door medewerkers van de interne dienst een opleiding te laten volgen zodat de opgedane kennis binnen de organisatie in de praktijk kan worden gebracht. In de huidige situatie heeft de teamleider interne dienst cursussen gevolgd met betrekking tot logistiek. De logistieke medewerker daarentegen heeft geen opleiding gevolgd met betrekking tot logistiek. Een mogelijkheid is dat de teamleider interne dienst de inhoudelijke kennis overbrengt aan de medewerkers interne dienst. Gekeken moet worden of eventuele bijscholing van medewerkers nodig is.

Veranderingen op het gebied van personeel

Een beduidend risico vormt de weerbaarheid van de medewerkers in de organisatie. Een strakke aansturing van veranderingsprocessen en het daadwerkelijk doorvoeren van deze veranderingen is een belangrijke voorwaarde het risico te reduceren.

[23] Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, 4e herziene editie. Pagina 81

Door goede communicatie kan het management erachter komen hoe het personeel over de verandering denkt. In de huidige situatie wordt niet effectief gecommuniceerd doordat het management en de medewerkers niet op één lijn zitten. Hierdoor is het management niet altijd op de hoogte van de meningen van de medewerkers op operationeel niveau. Hoe het management het verandertraject het beste kan communiceren naar het personeel is beschreven in bijlage 12, §12.4.

6.4 Advies

In deze paragraaf zullen de oplossingen voor de knelpunten worden samengevat:

1. Door de inhoudelijke kennis van de teamleider interne dienst over te brengen op de logistiek medewerker worden de kosten van een cursus (€775, -) bespaard en worden tevens voordelen als kwaliteitsverbetering en efficiency gerealiseerd.
2. Gekeken moet worden of eventuele bijscholing van medewerkers van de interne dienst nodig is.
3. Door met alle lagen van de organisatie gesprekken te voeren moet draagvlak voor veranderingen gecreëerd worden onder het management, teamleider en uitvoerend personeel.

Mijn visie

In §6.2 is beschreven dat het management bij veranderingen eerst overlegd met de teamleider interne dienst. De praktijk laat zien dat de WWZ manager en de teamleider interne dienst niet op één lijn zitten. In het overleg proberen zij elkaar te overtuigen, in plaats van naar elkaar te luisteren. Doordat beide partijen niet op één lijn zitten wordt niet effectief gecommuniceerd waardoor de onderlinge verstandhouding verslechtert. De interne dienst draagt regelmatig nieuwe ideeën aan, maar hier wordt weinig mee gedaan. Dit komt onder andere door tijdgebrek van de WWZ manager, de vele ambities en de verandermoeheid. Het gevolg is een gebrek aan communicatie. Dit probleem is per 1 mei 2009 verholpen doordat het managementteam is uitgebreid.

Samenvatting

Door gedegen kennis kan een organisatie professionaliseren. Deze kennis kan worden vergaard door medewerkers een opleiding te laten volgen. Voor Buytenhaghe is het tevens mogelijk dat de inhoudelijke kennis van de teamleider interne dienst overgedragen wordt aan de logistiek medewerker. Hierdoor worden de kosten van een cursus bespaard. Een verandering kan pas succesvol worden ingevoerd wanneer de gehele organisatie het verandertraject in gaat. Communicatie is hierbij het sleutelwoord.

Hoofdstuk 7 Benchmark

Tijdens het onderzoek heeft een benchmark tussen twee instellingen uit de V&V sector[24] plaatsgevonden. Als eerst is woonzorgcentrum 't Seghe Waert van VSZR te Zoetermeer bekeken. Tweede organisatie die bezocht is Zorg- en Pleegcentrum Loevestein van Florence.

7.1 Benchmark

Als eerst is woonzorgcentrum 't Seghe Waert[25] bezocht. Reden hiervoor was dat 't Seghe Waert in een vergelijkbare situatie als Buytenhaghe zit. De tweede organisatie betreft Loevestein[26] van de overkoepelende organisatie Florence. Hierdoor zitten grote verschillen in bepaalde onderdelen van de logistieke keten. Beide organisaties hebben de cliënt centraal staan. De organisatie Florence heeft dit verwerkt in hun visie. Loevestein heeft net als Buytenhaghe ervoor gekozen de facilitaire dienst in de zorg te integreren. Hiermee willen zij meer belevingsgericht werken en de cliënt nog beter in hun wensen en behoeften voorzien. In deze analyse zal gekeken worden naar de aanwezige overeenkomsten en verschillen tussen de organisaties. In bijlage 14 en 15 worden de bezoeken nader toegelicht.

7.2 Bestelsysteem

't Seghe Waert maakt gebruikt van een variatie van de BS- bestelmethode. Dit houdt in dat zij op een variabel moment bestellen en verschillende hoeveelheden per keer. Wanneer besteld wordt, geschiedt dit naar eigen inzicht. Voordeel van de BS- methode is dat een kleine voorraad aangehouden kan worden, omdat op elk moment besteld kan worden. Wanneer Buytenhaghe gebruik zou maken van de BS- bestelmethode kan een kleinere voorraad aangehouden worden wat tevens ruimtebesparend is. Nadeel van de BS-methode is minder inzicht in de voorraad en controle.

Loevestein maakt gebruik van een variatie van de sS- bestelmethode. Dit houdt in dat zij op vaste momenten bestellen, maar wel verschillende hoeveelheden per keer. Alle bestellingen van de organisatie, behalve die van de winkel, gaan naar een administratieve medewerker. Deze medewerker verwerkt de bestellingen in een bestelsysteem dat gekoppeld is met de afdeling Inkoop van Florence. Daar Buytenhaghe geen grote ruimte beschikbaar heeft voor een dergelijk magazijn als Loevestein, kan Buytenhaghe niet eenmaal per maand bestellen.

[24] Zie bijlage 21 voor de definitie.
[25] http://www.vierstroomzorgring.nl/index.aspx?ChapterID=2130&ContentID=, datum raadpleging 15-02-2009
[26] http://www.kiesbeter.nl, datum raadpleging 06-04-2009

7.3 Inkoop

Zowel ’t Seghe Waert als Buytenhaghe zijn onderdeel van VSZR waardoor geen grote verschillen zijn in de manier van inkopen. Florence maakt gebruik van een bestelsysteem dat gekoppeld is aan de verschillende woonzorgcentra. Alle bestellingen worden hierin verwerkt waarna Florence de daadwerkelijke bestellingen verzorgd. Bij Buytenhaghe worden alleen grote aankopen ingekocht door de afdeling Inkoop van VSZR. Andere producten worden door de teamleider interne dienst ingekocht. Buytenhaghe is liever zelfstandig (couleur locale) waardoor enig invloed behouden blijft.

7.4 Opslag

’t Seghe Waert houdt een kleinere voorraad aan betreffende kantoorartikelen en Medeco (medische producten). De kleinere voorraad is gebaseerd op het verbruik van de artikelen en de ruimte die beschikbaar is voor de voorraad. Door niet het gehele assortiment in voorraad te houden wordt ruimte bespaard. Doordat ’t Seghe Waert geen vaste besteldag heeft, kan voor dit systeem gekozen worden. Buytenhaghe besteld eenmaal per week waardoor een kleine voorraad aangehouden moet worden. Wanneer de afdelingen food- producten uit de winkel halen, wordt dit aangeslagen op het kassasysteem op de kostenplaats van de desbetreffende afdeling.

Loevestein heeft één groot magazijn voor schoonmaakartikelen, koffie en thee. Een voordeel voor Loevestein is dat zij voldoende ruimte heeft voor een redelijk groot magazijn (30m²). De voorkeur van Buytenhaghe gaat uit naar een kleinere voorraad waardoor ruimte bespaard kan worden. Deze ruimte kan dan dienen voor commerciële doeleinden.

7.5 Distributie

Het interne transport bij ’t Seghe Waert wordt door de teamleider interne dienst verzorgd. Een voordeel voor Buytenhaghe is dat zij een logistiek medewerker in dienst hebben die het interne transport verzorgt. Doordat Loevestein eenmaal per maand bestelt heeft de organisatie minder logistieke stromen. Daarnaast beschikt Loevestein over transport medewerkers die de leveringen van de leveranciers intern transporteren.

7.6 Kosten

’t Seghe Waert belast intern niet door. De bestellingen worden per keer op een andere kostenplaats van een afdeling gedaan. Bij Buytenhaghe wordt in eerste instantie besteld op de kostenplaats van de interne dienst en vervolgens intern doorbelast naar de desbetreffende afdelingen. Wanneer direct op de kostenplaats van de afdelingen besteld zou worden is interne doorbelasting niet langer nodig en worden kosten bespaard.

Loevestein doet tevens niet aan intern doorbelasten. Alle bestellingen worden gedaan op een kostenplaats van de facilitaire dienst. Hierdoor is net als bij Buytenhaghe geen inzicht in de hoeveelheden en de kosten van de voorraden. Een voordeel van niet intern door belasten is dat het veel tijd scheelt en dus geld. ‘‘Uiteindelijk worden alle kosten toch op één hoop gegooid’’, zegt mevr. M. van der Heijden, coördinator gebouwbeheer, tijdens ons interview.

7.6.1 Kostenbewustzijn

Meer kostenbewustzijn onder het personeel kan gecreëerd worden door een limiet op te stellen en deze te verwerken op de bestellijst. Dit houdt voor de afdelingen in dat zij een maximaal aantal producten per week kunnen bestellen. Dit voorkomt tevens onderlinge frustratie onder het personeel, die ontstaan is doordat zorgafdelingen teveel bestellen. Een tweede oplossing voor het creëren van kostenbewustzijn is de prijzen van de producten op de bestellijsten verwerken. Door de medewerkers de prijzen te laten zien en vervolgens hierover een periodiek overleg in te plannen zal meer bewustzijn worden gerealiseerd.

7.7 Advies

In deze paragraaf zullen de oplossingen voor de knelpunten worden samengevat:

1. Wanneer de afdelingen producten uit de winkel halen, is het raadzaam dit aan te slaan op het kassasysteem op de kostenplaats van de desbetreffende afdeling.
2. Bij Buytenhaghe liggen in het winkelmagazijn producten opgeslagen voor de afdelingen. Door deze voorraden te scheiden kan de voorraad beter beheerd worden.
3. Door direct op de kostenplaats van de afdelingen te bestellen is interne doorbelasting niet langer nodig. Een voordeel van niet intern door belasten is dat het veel tijd scheelt en dus geld.
4. Meer kostenbewustzijn onder het personeel creëren door: normen opstellen en prijzen van de producten op de bestellijst verwerken. Door de medewerkers de prijzen te laten zien en vervolgens hierover een periodiek overleg in te plannen zal meer bewustzijn worden gerealiseerd.

Samenvatting

In deze analyse is gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de organisaties. Als eerst is woonzorgcentrum ’t Seghe Waert van VSZR bezocht daar deze in een vergelijkbare situatie zit. Beide woonzorgcentra kampen met problemen als ruimtegebrek en het ontbreken van een eenduidig beleid. Zorg- en Verpleegcentrum Loevestein van Florence is als tweede bezocht. Zowel Loevestein als Buytenhaghe zijn humanistisch ingesteld waardoor in beide huizen ‘de cliënt centraal staat’. Dit heeft zowel met de vraaggerichtheid als de belevingsgerichte zorg uit de visie te maken.

Hoofdstuk 8 Conclusie en adviezen

In dit hoofdstuk is de conclusie van het onderzoek beschreven. Het zal antwoord geven op de probleemstelling van deze scriptie. Daarnaast zullen conclusies getrokken worden aan de hand van het onderzoek waarna de adviezen worden opgesteld.

8.1 Het onderzoek

Er is onderzoek gedaan naar een verdere logistieke invulling in woonzorgcentrum Buytenhaghe. De probleemstelling die voorafgaand aan het onderzoek is opgesteld, luidt als volgt:
'Hoe kan woonzorgcentrum Buytenhaghe tot een doelmatig beleid komen om de keten bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie te optimaliseren waardoor efficiency gerealiseerd kan worden?'

Door de decentralisatie van de opslag zijn knelpunten ontstaan in het logistieke proces. Door het gebrek aan eenduidig beleid worden wettelijke bepalingen niet gevolgd, is geen inzicht in kosten en zijn interne begrippen niet helder gedefinieerd. De genoemde knelpunten in het onderzoek op het gebied van bestel, inkoop, opslag en distributie moeten verbeterd worden met de adviezen op zowel de korte als lange termijn waardoor Buytenhaghe een meer professionele organisatie zal worden. Een eenduidig beleid zal bereikt worden wanneer Buytenhaghe de adviezen implementeert in de organisatie en het personeel gezamenlijk het verandertraject in zal gaan.

8.2 Conclusie van het onderzoek

Aan de hand van het verrichte onderzoek kunnen conclusies getrokken worden. De hoofdconclusie van het onderzoek luidt: door een eenduidig beleid op te stellen en deze zo snel mogelijk te implementeren in de organisatie. Door de implementatie van een eenduidig beleid kan efficiency gerealiseerd worden. Meerdere maatregelen zijn nodig voor Buytenhaghe voordat een eenduidig beleid gerealiseerd kan worden. Voor een volledig antwoord op de probleemstelling zullen adviezen gegeven worden op elk onderdeel van de logistieke keten bestaande uit bestel, inkoop, opslag en distributie.

8.3 Bestel

Door normen op te stellen zullen verschillende knelpunten verholpen worden. Tevens zal door de normen meer kostenbewustzijn onder het personeel worden gecreëerd. Het is hierbij belangrijk een juiste normstelling te bepalen. Door gebruik te maken van de formule van Camp[27] kan de optimale seriegrootte berekend worden.

[27] Zie bijlage 9, §9.4.

Advies 1: Normen opstellen en deze verwerken op de bestellijst. Hierdoor weten de afdelingen hoeveel ze moeten bestellen: tot aan de norm. Deze normen moeten verwerkt worden op de bestellijst. Deze normen zijn deels bepaald, door dit systeem verder door te voeren kunnen voorraden worden gereduceerd (hoofdstuk 4, §4.4.2). Bovendien is Buytenhaghe niet langer afhankelijk van de kennis en ervaring van een logistiek medewerker. Door tevens de prijzen op de bestellijsten te verwerken wordt meer kostenbewustzijn gecreëerd.
Advies 2: Maak gebruik van de formule van Camp. Hiermee kan de optimale seriegrootte berekend worden.

8.4 Inkoop

In het kader van de visie van VSZR de woonzorgcentra zelfstandiger te laten worden met daarbij hun eigen identiteit (couleur locale), is het aan te bevelen de inkoop in het beheer van de woonzorgcentra te geven. Schaalvoordeel wordt eveneens behaald en de WWZ manager zal meer inzicht in zijn eigen organisatie verkrijgen, waar een kostenbesparing uit voort kan komen. De beslissing over inkoop maakt VSZR. Hierdoor zal slechts een aanbeveling worden gegeven.
Aanbeveling: Het beheer van de inkoop in handen geven van de woonzorgcentra. In het kader van de visie zullen de woonzorgcentra minder afhankelijk en zelfstandiger worden.

8.5 Opslag

In het kader van de huidige geldproblemen binnen de organisatie wordt optie 1, Buytenhaghe houdt een eigen magazijn, aanbevolen[28]. Deze optie is op korte termijn te realiseren en kent vele voordelen[29]. Gezien de visie van VSZR is deze optie tevens gunstig. Een verdere decentralisatie wordt voorgestaan en belevingsgericht werken wordt gerealiseerd.

De voorraadmatrix

Door een voorraadmatrix op te stellen zal meer inzicht in de hoeveelheden en de kosten zijn. Het invullen van deze matrix is een complexe taak, echter is dit nodig voor het bepalen van het optimale voorraadniveau. Door gebruik te maken van een ABC- analyse kan nagegaan worden aan welke delen van de voorraad nader aandacht besteedt moet worden. Op deze manier kunnen de voorraden gereduceerd worden tot datgene wat Buytenhaghe daadwerkelijk nodig heeft. Dit is een effectieve methode wat veel geld kan besparen. Deze analyse moet minimaal 2 keer per jaar worden uitgevoerd daar de producten aan veel veranderingen onderhevig zijn.

[28] Zie hoofdstuk 4, §4.8.
[29] Zie hoofdstuk 4, §4.9.2.

Automatisering

Het gebruik van een automatiseringssysteem kent vele voordelen zoals minder fouten door menselijk falen, versnelling van de administratieve verwerking en een efficiëntere verwerking van goederen- en informatiestromen. Het invoeren van barcodering in de organisatie leidt tot een efficiencyverhoging in het verwerken van gegevens. Bovendien wordt automatisch managementinformatie gegenereerd door een automatiseringssysteem.

Adviezen korte termijn:

Advies 3: Een onderzoek naar de beste locatie van het centrale magazijn is raadzaam. Door gebruik te maken van een vlekkenplan kan de beste locatie bekeken en geanalyseerd worden.
Advies 4: Professionaliseren door het opzetten van een voorraadbeheersysteem. Hiermee worden de voorraden optimaal gehouden waarmee de kosten worden verlaagd. Door het opstellen van de voorraadmatrix en de abc- analyse zal meer inzicht verkregen worden in de voorraden (hoofdstuk 4, §4.4 en §4.5).
Advies 5: Door de afdelingen de producten uit de winkel tegen verkoopprijs te laten halen, zullen zij gestimuleerd worden de bestellijsten op tijd in te leveren (hoofdstuk 3, §3.3).
Advies 6: Inventarisatie magazijnen begane grond op kwaliteit en omvang. Geldende kwaliteitseisen voor opslag van goederen zijn terug te vinden in hoofdstuk 4, §4.2.2.

Adviezen lange termijn:

Advies 7: De producten voor de afdelingen dienen gescheiden te worden van de producten voor de winkel. Hierdoor wordt de voorraad inzichtelijker en zijn de functies van elkaar gescheiden. Het is raadzaam dit advies toe te passen wanneer een centraal magazijn is gerealiseerd.
Advies 8: Aanbevolen wordt een automatiseringssysteem in te voeren. Het systeem kent vele voordelen en zal leiden tot een efficiencyverhoging (hoofdstuk 4, §4.3).
De lange termijn beschrijft een periode van 5 jaar.

8.6 Distributie

Door de ligging van het centrale magazijn goed te positioneren zullen de genoemde knelpunten in hoofdstuk 5 afnemen. De frequentie van de bevoorrading van de interne afdelingen is eenmaal per week. Geadviseerd wordt dit aantal aan te houden met zo min mogelijk uitzonderingen. Uitzonderingen kosten veel tijd van het personeel en tevens ontstaat hierdoor lichte irritatie onder het personeel. Indien een afdeling dringend bepaalde producten nodig heeft zullen deze immers verstrekt worden (hoofdstuk 4, §4.7).

Adviezen korte termijn:

Advies 9: De ligging van het centrale magazijn in Buytenhaghe goed positioneren waardoor de logistieke stromen zullen afnemen (hoofdstuk 5, §5.1).

Advies 10: Minder reageren op ad-hoc incidenten. Uitzonderingen kosten veel tijd en geld.

8.7 Overig

Naar aanleiding van de overige genoemde knelpunten in het onderzoek op het gebied van logistiek zijn tevens conclusies getrokken. Aan de hand van deze conclusies kunnen adviezen worden gegeven.

Adviezen korte termijn:

Advies 11: Interne begrippen duidelijk definiëren voor management en medewerkers. Een duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden zal zorgen voor duidelijkheid in takenpakket en verantwoordelijkheden van medewerkers.

Advies 12: Het huidige contact tussen het management en de interne dienst kenmerkt zich als reactief en ongepland. Door afspraken te maken over de communicatie met het management en de teamleider interne dienst, zal de communicatie efficiënter verlopen.

Advies 13: Uit observatie is gebleken dat de logistiek medewerker voldoende tijd overhoudt na zijn taken waardoor een eventuele taakuitbreiding of inkrimping mogelijk lijkt. Aanbevolen wordt zijn takenpakket uit te breiden in verband met een personeelstekort. Daarnaast dient het ter aanbeveling te kijken of de juiste mensen de juiste werkzaamheden verrichten.

Advies 14: Door gedegen kennis kan een organisatie professionaliseren. Deze kennis kan worden vergaard door de inhoudelijke kennis van de teamleider interne dienst over te dragen aan de logistiek medewerker. Gekeken moet worden of eventuele bijscholing van medewerkers van de interne dienst nodig is. Tevens is het aan te bevelen andere professionele organisaties te bezoeken bij het opstarten van het proces (hoofdstuk 6).

Advies 15: Een verandering kan pas succesvol worden ingevoerd wanneer de gehele organisatie het verandertraject in gaat. Communicatie is hierbij het sleutelwoord. Door communicatie zullen medewerkers gemotiveerd blijven. Mogelijk kan een speciale dag georganiseerd worden voor het personeel betreffende motivatie en teambuilding (bijlage 12, §12.4). Door met alle lagen van de organisatie gesprekken te voeren moet draagvlak voor veranderingen gecreëerd worden onder het management, teamleider en uitvoerend personeel.

Advies 16: Onderzoek (en herverdeling) van de administratieve werkzaamheden. Het invullen van de bestellijsten kost veel tijd en geld. Gekeken moet worden of het invullen van de bestellijsten ondergebracht kan worden in het takenpakket van de logistiek medewerker. Dit zal zowel een tijd- als kostenbesparing opleveren (hoofdstuk 3, §3.3).

Adviezen lange termijn:

Advies 17: Interne administratieve lasten te verminderen door een herontwerp van de processen. Buytenhaghe belast intern door. Door direct op de kostenplaats van de afdelingen te bestellen is interne doorbelasting niet langer nodig. Dit zal zowel tijd als geld opleveren.

Door de genoemde adviezen in te voeren in de organisatie zal Buytenhaghe een grote stap nemen naar een professionele organisatie met een eenduidig logistiek beleid.

8.8 Gevolgen

Het invoeren van de bovenstaande adviezen zal verschillende gevolgen hebben. Deze paragraaf is onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties.

Organisatorische consequenties

Om bovenstaande adviezen te realiseren zal de organisatie een verandertraject ingaan. Een beduidend risico vormt de weerbaarheid van de medewerkers in de organisatie. Een strakke aansturing van veranderingsprocessen en het daadwerkelijk doorvoeren van deze veranderingen is een belangrijke voorwaarde het risico te reduceren. De adviezen die gegeven zijn voor de korte termijn zullen minder grote gevolgen hebben voor de organisatie dan de adviezen voor de lange termijn.

Personele consequenties

De logistiek- medewerker van de interne dienst zal een andere taak moeten krijgen met betrekking tot het magazijn. De taken en bevoegdheden moeten duidelijk worden afgebakend waardoor een nieuwe specifieke functieomschrijving opgesteld moet worden. Tevens zal de kennis van de medewerkers interne dienst met betrekking tot logistieke werkzaamheden verbeterd moeten worden door de teamleider interne dienst of met behulp van een opleiding. Door zowel een opleiding als goede communicatie zullen de medewerkers gemotiveerd worden. Bij het overige personeel zal het besef komen dat het magazijn een directe belangrijke invloed op het primaire proces heeft en hierdoor een veranderende positie binnen de organisatie krijgt.

Financiële consequenties

In deze paragraaf zullen enkele adviezen nader worden toegelicht op financieel gebied. Personele kosten zijn berekend op het gemiddeld bruto uurloon van een medewerker, + 60% kosten die de organisatie heeft met betrekking tot het personeel. Bijlage 17 beschrijft het financiële onderzoek en geeft een nadere toelichting op enkele berekeningen. Zie volgende pagina voor de kosten en baten met betrekking tot de adviezen.

Adviezen	Kosten	Baten (besparing)
Onderzoek naar locatie centraal magazijn (advies 3). Inventarisatie van de magazijnen zal ongeveer hetzelfde kosten (advies 6).	Onderzoek (3 maanden) door een HBO student management. Een stagiair kost dan gemiddeld: €1,76 bruto uurloon * 156 uur * 3 maanden = €825, -. €825, - + 60% = € 1.320, - personele kosten.	Voorbeeld: branduitbraak is mogelijk doordat niet voldaan is aan de wettelijk gestelde eisen. De kosten en leed van een brand wegen niet op tegen de kosten van een onderzoek en het behandelen van de knelpunten.
Het opzetten van een voorraadbeheersysteem (advies 4).	Het opzetten van een dergelijk systeem kost tijd en dus geld. Voorbeeld: een teamleider doet over het opzetten 4 maanden, 36 uur per week. € 15,83 bruto uurloon * 156 uur * 4 maanden = €9.878, -per jaar. €9.878, - + 60% = €15.805, -personele kosten voor Buytenhaghe.	Voorraden worden optimaal gehouden waardoor een kostenbesparing gerealiseerd kan worden. Per m² is dit minimaal een bedrag van €117, - per jaar wanneer de m² voor andere commerciële doeleinden wordt gebruikt.
Afdelingen halen producten uit de winkel tegen verkoopprijs als zij te laat zijn (advies 5).	De producten worden opgehoogd met een percentage van 25% waardoor: inkoopprijs + 25% = verkoopprijs.	Tijdbesparing (15min.). Logistiek medewerker: €10,75 bruto uurloon. €10,75 + 60 % /4 = €4,30 per kwartier. Bij te laat bestellen betalen de afdelingen 25% extra.
Plaatsen centraal magazijn (advies 9).	Kosten per m² zijn €117, - per jaar. Magazijn zal ongeveer 20m² zijn is: €117, - * 20m² = €2.340, - per jaar (excl. verbouwingskosten).	Besparing op tijd, efficiency, beheersbaarheid, controle, flexibiliteit wat uiteindelijk kostenbesparend zal zijn.
Cursus/opleiding (advies 12).	Kosten opleiding zijn: €775, -. Kosten wanneer primair proces 15 min. gestoord wordt: uurloon van verzorger is € 13,70 bruto +60% = €21,92. Deze 15 minuten kost dus: €21.92/4 = €5,48 per keer.	Besparing op het gebied van: continuïteit wordt gewaarborgd, efficiency, kwaliteitsverbetering en een kostenbesparing: €5,48 per keer dat een verzorger naar beneden moet lopen.
Invullen bestellijsten onderbrengen in takenpakket logistiek medewerker (advies 14).	Kosten invullen van de bestellijsten door verzorging (1uur): €13,70 bruto uurloon + 60 % = €21,92 kosten per uur.	Invullen van bestellijsten door logistiek medewerker (1uur): €10,75 bruto uurloon + 60%= €17,20 kosten per uur.

Implementatie

In dit hoofdstuk is het implementatieplan beschreven. De teamleider interne dienst zal worden afgekort als TL ID in het schema.

Activiteit	Wie voert het uit?	Aanvang
Invoeren eenduidig beleid.	WWZ manager	September 2009
Personeel informeren over de toekomstige veranderingen.	WWZ manager + TL ID	September 2009
Kennis overdragen aan logistiek medewerker of scholing.	TL ID	September / oktober 2009
Magazijnen en opslagruimtes inventariseren.	Medewerkers ID/ HBO student management	Oktober 2009
Onderzoek: bestellijsten in takenpakket logistiek medewerker.	TL ID	Oktober 2009
Duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden, interne begrippen definiëren.	Directie VSZR in samenwerking met WWZ manager	Oktober 2009
Opzetten van voorraadbeheersysteem.	TL ID	November 2009
Opstellen normen, voorraadmatrix, ABC-analyse en seriegrootte bepaling.	TL ID met behulp van logistiek medewerker HBO student management	November 2009
Tussentijdse evaluatie.	WWZ manager + TL ID	November 2009
Locatie nieuw centraal magazijn bepalen.	WWZ manager + TL ID	December 2009
Aanpassingen bouwkundig.	Uitvoerend personeel	Januari 2010
Normen invoeren.	TL ID	Februari 2010
Inrichten centraal magazijn.	TL ID + Medewerkers ID	Maart 2010
Centraal magazijn in gebruik name.	Medewerkers ID	April 2010
Eind evaluatie.	WWZ manager + TL ID	April 2010
Producten scheiden in winkelmagazijn.	TL ID + Medewerkers ID	-
Een automatiseringssysteem in te voeren.	WWZ manager + TL ID	-
Herontwerp van de processen	WWZ manager	-

Het implementatieplan is opgesteld naar aanleiding van de genoemde adviezen. Gezien de adviezen op de lange termijn een periode van 5 jaar beschrijven wordt geadviseerd deze te implementeren wanneer de financiële situatie van de organisatie verbeterd is. Daarnaast wordt geadviseerd zowel een tussentijdse evaluatie te houden als een eindevaluatie.

Literatuuropgave

Literatuur:

- Baarda, D.B. en Goede de, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Wolters-Noordhoff BV, 3e druk, Groningen/Houten, 2001. ISBN 9020730304
- Bouter, R.: *Handleiding Schriftelijke Rapportage*, Den Haag, Academie voor Facility Management, 2006, nr. 2318.
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009*, drukkerij MicrowebEdu, 14e druk, Den Haag. ISBN 9073077095.
- Gomez-Mejia, L.R. en Balkin, D.B en Cardy, R.L.: *Personeelsmanagement*, Pearson Education Benelux BV, 2007. ISBN 9789043008150.
- Goor van, A.R. en Ploos van Amstel, M.J. en Ploos van Amstel, W.: *Werken met distributielogistiek*, Wolters-Noordhoff BV, 2e druk, Groningen/Houten, 2005. ISBN 9020733117.
- Goor van, A.R. en Ploos van Amstel, W.: *Werken met supply chain* management, Wolters-Noordhoff BV, Groningen/Houten, 2006. ISBN 902073329X.
- Jans, R.: *Het schrijven van beleidsadviezen*, 3e druk, Soest, 2004. ISBN 9024414687.
- Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Kluwer, 4e herziene editie, Alphen aan den rijn, 2005. ISBN 9789014051857
- Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek*, Lemma BV, 3e druk, Utrecht, 2000. ISBN 9051898207.
- Verhulst, van der Kroef.: *Psychologie voor dienstverleners*. Houten: Wolters-Noordhoff. ISBN 9001903355.
- Visser, H.M. en Goor van, A.R.: *Werken met logistiek*, Wolters-Noordhoff BV, 4e druk, Groningen/Houten, 2004. ISBN 9020732234.

Internet:

- http://www.vierstroomzorgring.nl/index.aspx?ChapterID=2130&ContentID=, datum raadpleging 15-02-2009
- http://www.kiesbeter.nl, datum raadpleging 15-02-2009 en 06-04-2009.
- http://www.informatieve-links.nl/empirisch-onderzoek.html, datum raadpleging 16-02-2009
- http://www.toekomstverkennen.nl/publ_oud/boek05/hs01.htm, datum raadpleging 16-02-2009
- http://www.vankleefinstituut.nl/beheer/nm4/articlefiles/724-scriptie%20Janneke%20Fraterman.pdf, datum raadpleging 16-02-2009

- http://www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp, datum raadpleging 23-02-2009
- http://www.vandale.nl, datum raadpleging 24-02-2009
- http://www.rdrs.net/dump/mintzberg.html, datum raadpleging 25-02-2009
- http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=246656, raadpleging 06-03-2009
- http://www.nrc.nl/krant/article1622776.ece/Vier_in_onbruik_geraakte_woorden, datum raadpleging 05-03-2009
- http://www.75-managementmodellen.wolters.nl/, datum raadpleging 27-03-2009
- http://www.florence-zorg.nl/wonen-met-zorg/wonen-met-zorg-in-den-haag/loevestein-zorg-en-verpleegcentrum/, datum raadpleging 06-04-2009
- http://www.12manage.com/i_co_nl.html, datum raadpleging 15-04-2009 en 15-04-2009
- http://managementconsult.profpages.nl/man_bib/art/1994.pdf, datum raadpleging 16-04-2009
- http://www.castom.nl/index.php?tab=tab6&id=14, datum raadpleging 16-04-2009
- http://www.htcnl.com/kwaliteitshandboek.htm, datum raadpleging 03-05-2009
- http://www.wesjon.nl/index1.html, datum raadpleging 04-05-2009

Interview:

- Wonen, Welzijn, Zorg manager Juriaan Vrind
- Teamleider interne dienst Buytenhaghe Lia Eerbeek
- Winkelmedewerkster Sylvia Postma
- Medewerkers interne dienst Buytenhaghe
- Medewerkers recreatiezaal Buytenhaghe
- Verzorging/verpleging Buytenhaghe
- Teamleider interne dienst ’t Seghe Waert Pieter Jan de Vries
- Coördinator gebouwbeheer Loevestein Monique v.d. Heyden

Overig:

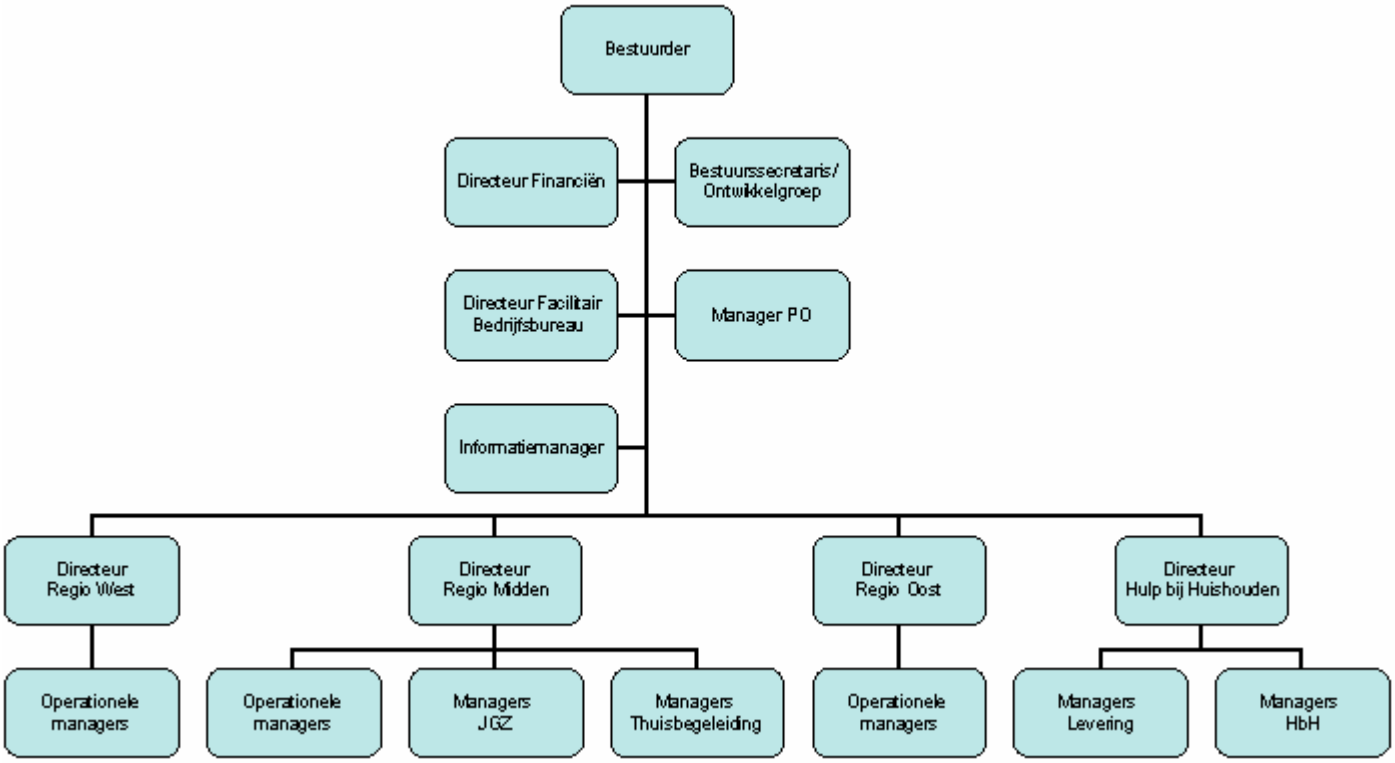
- Intranet Vierstroomzorgring
- Begroting RVE 2009
- Vrind, Juriaan: Jaarplan 2009, Buytenhaghe
- Voorgenomen reorganisatieplan: Facilitaire Dienstverlening, De ZorgRing. Sept. 2005.
- Cao VVT (Verpleging, Verzorging, Thuiszorg), FWG (Functiewaarderingsgroep).
- *Motivatietheorieën;* www.bb.hhs.nl, personeelsmanagement, cursusdocumenten
- Strategische beleidsvisie 2009-2011, *Leuk Oud en Gezond Thuis,* Vierstroomzorgring, 2008.

Bijlagen

Bijlage 1	Organisatiestructuur Vierstroomzorgring
Bijlage 2	Organisatiestructuur RVE West
Bijlage 3	Organogram Buytenhaghe
Bijlage 4	Voorgenomen Reorganisatieplan De ZorgRing
Bijlage 5	Organisatiebeschrijving
Bijlage 6	Werkgebied Vierstroomzorgring
Bijlage 7	De AWBZ
Bijlage 8	Bestelmethoden
Bijlage 9	Opslag
Bijlage 10	Wegingmatrix
Bijlage 11	Wegingcriteria
Bijlage 12	Verandermanagement
Bijlage 13	Stimulerende condities voor resultaatverbetering
Bijlage 14	Bedrijfsvergelijking ’t Seghe Waert
Bijlage 15	Bedrijfsvergelijking Loevestein
Bijlage 16	Overzicht knelpunten
Bijlage 17	Financieel onderzoek
Bijlage 18	Onderzoeksopzet
Bijlage 19	Interview
Bijlage 20	Jaarplan Juriaan Vrind Buytenhaghe november 2009
Bijlage 21	Definities

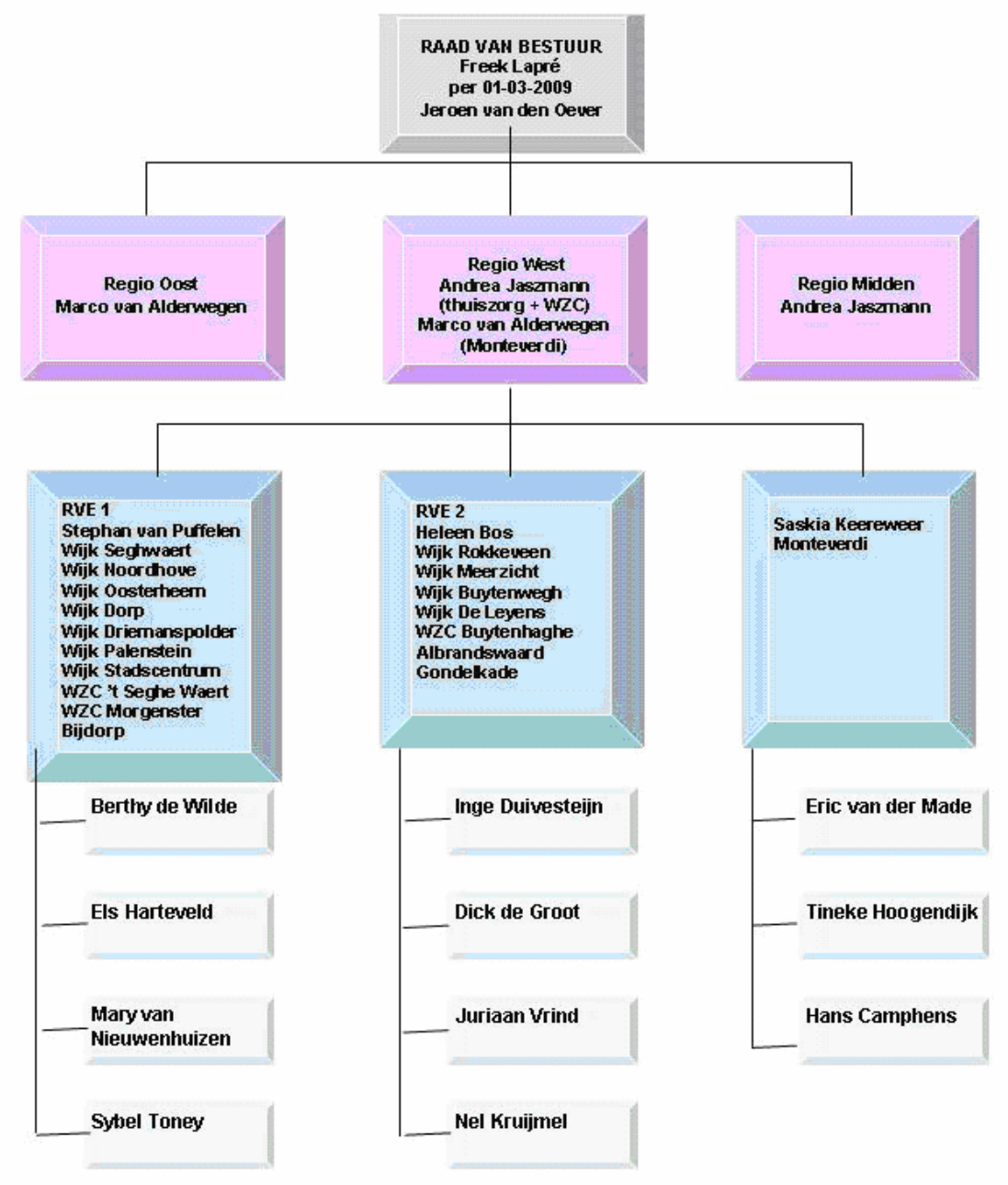
Bijlage 1 Organisatiestructuur Vierstroomzorgring

In deze bijlage is het organogram van de organisatiestructuur van Vierstroomzorgring te zien. Op te merken valt dat VSZR onderverdeeld is in 3 regio's en een deel Hulp bij Huishouden.



Bijlage 2 Organisatiestructuur RVE West[30]

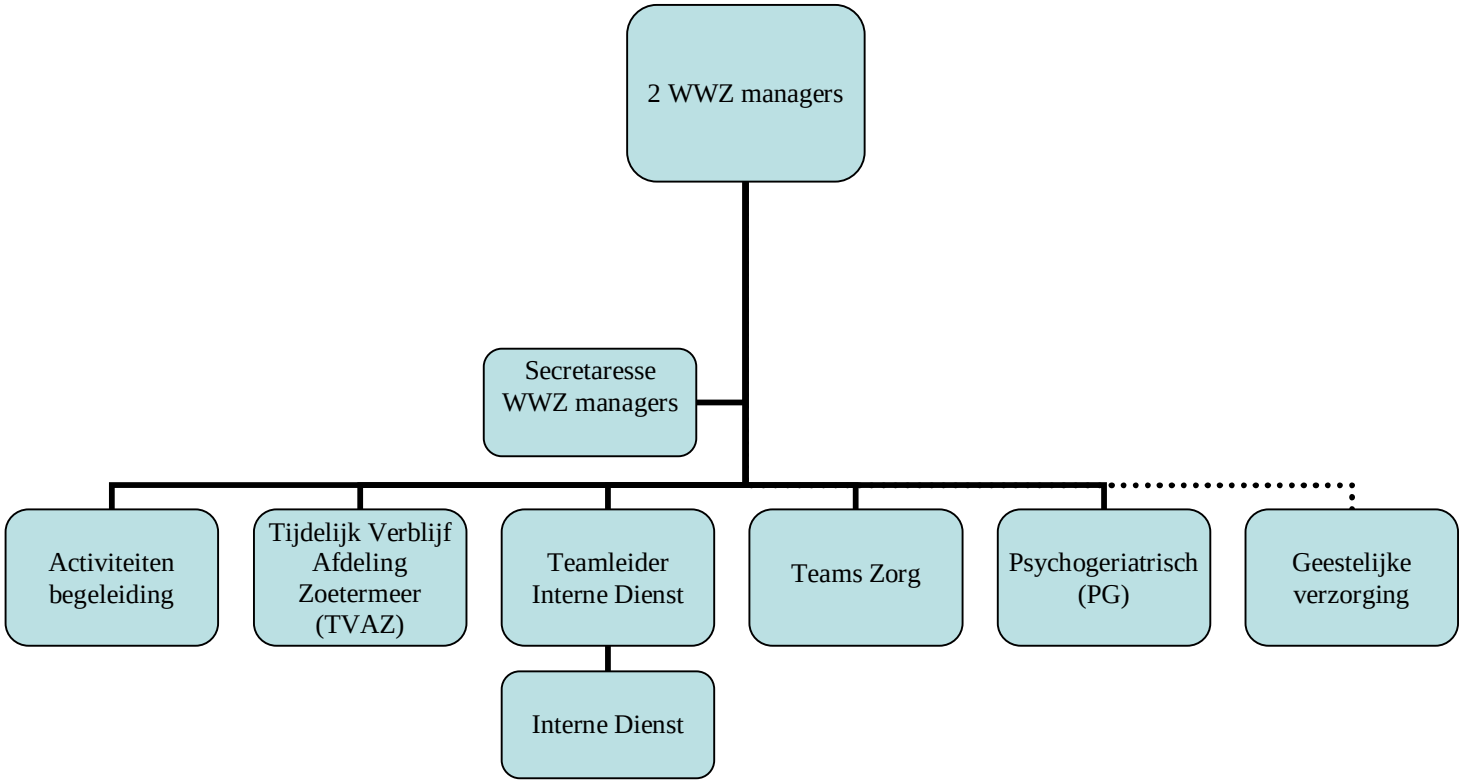
In deze bijlage is de organisatiestructuur van RVE west weergegeven. In de huidige situatie is Jeroen van den Oever hoofd Raad van Bestuur. Buytenhaghe valt onder Regio West, Andrea Jaszmann. Regio West is onderverdeeld in 3 RVE's waarvan Buytenhaghe onder RVE 2 valt als enige woonzorgcentrum. De andere woonzorgcentra vallen onder RVE1.



[30] http://wp02004/intranet/index.aspx?ChapterID=1772&ContentID=68964, datum raadpleging 20-02-2009

Bijlage 3 Organogram Buytenhaghe

In deze bijlage is het organogram van Buytenhaghe weergegeven. Per 1 mei hebben 2 WWZ managers beide ongeveer 50% zeggenschap. De daadwerkelijke verdeling is te zien in bijlage 5. Buytenhaghe is onderverdeeld in 6 onderdelen waar de interne dienst er één van is.



Bijlage 4 Voorgenomen Reorganisatieplan De ZorgRing

Deze bijlage bevat een beknopte samenvatting van het voorgenomen reorganisatieplan[31] Facilitaire Dienstverlening. De samenvatting bevat deze informatie die relevant is voor het onderzoek, en mede antwoordt geeft op de vraag waarom de opslag is gedecentraliseerd.

4.1 Reorganisatieplan De ZorgRing

In 2003 heeft er een benchmark tussen een aantal instellingen uit de V&V sector plaatsgevonden. Het bleek dat er binnen De ZorgRing relatief weinig medewerkers direct rondom de zorgconsument actief waren, terwijl er anderzijds relatief veel medewerkers zich bezig hielden met ondersteunende activiteiten, waaronder facilitaire en technische zaken. Buiten dat er relatief veel medewerkers in deze afdelingen werkten, bleek ook dat deze activiteiten een relatief groot beslag legde op het beschikbare budget. Toen in het voorjaar van 2005 deze constatering door eigen onderzoek werd bevestigd, bleek ingrijpen noodzakelijk.

Hetzelfde onderzoek heeft binnen De ZorgRing geleid tot de keuze voor een andere structuur van de facilitaire dienstverlening, welke voortkwam uit de visie op ouderenzorg. Facilitaire dienstverlening zal een meer prominente rol in de integrale dienstverlening aan de cliënt dienen in te nemen. Om een en ander gestalte te geven is het reorganisatieplan Facilitaire Dienstverlening ontwikkeld. Het reorganisatieplan omschrijft de toekomstige organisatie en belicht vanuit diverse invalshoeken de consequenties van de invoering hiervan. Het voorstel dient voldoende flexibel zijn om de verwachte veranderingen inde gezondheidszorg te kunnen opvangen. Met name de voorgenomen nieuwbouw van het Verpleeghuis REC zal een zware wissel op de flexibiliteit van de organisatie, en die van de facilitaire dienstverlening in het bijzonder, trekken.

Gelijktijdig aan dit onderzoek heeft tussen de Stichting Vierstroom Zorggroep te Gouda en Stichting De ZorgRing te Zoetermeer een bestuurlijke fusie plaatsgevonden. Als gevolg van deze fusie is er een holdingstructuur ontstaan waarbinnen de beide stichtingen vooralsnog als zelfstandige juridische entiteiten blijven opereren.

4.2 Voorraden op afdelingen/ magazijnen reduceren/opheffen

Het nieuwe inkoopbeleid zal leiden tot een lagere voorraadpositie. In het centraal magazijn ligt momenteel voor 118.000, - op voorraad. Deze is niet geregistreerd in de boekhouding.

[31] Voorgenomen reorganisatieplan: Facilitaire Dienstverlening, De ZorgRing. Sept. 2005.

De voorraden die nog wel noodzakelijke zijn, zullen worden beheerd op locatie cq afdelingsniveau. Het centrale magazijn van De ZorgRing, waar nog werkvoorraden liggen, zal gedeeltelijk worden uitgefaseerd.

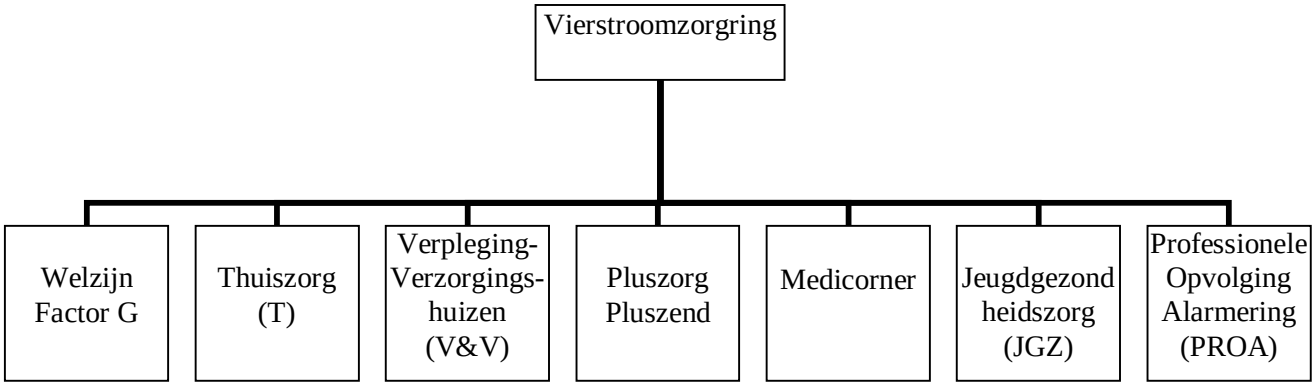
Voor de intramurale locaties zullen de productgroepen, kantoorartikelen, drukwerk, incontinentiemateriaal, wondverzorgingsproducten en disposables (vuilniszakken, toiletpapier enz.) op afdelingsniveau centraal per locatie worden aangeleverd. De interne distributie naar de afdelingen zal door een lokale medewerker worden verzorgd.

Bijlage 5 Organisatiebeschrijving

In deze bijlage zal de verdeling van het management van Buytenhaghe, de strategie, de interne en externe ambities, de marktpositie en de structuur van VSZR beschreven worden.

5.1 Vierstroomzorgring holding

VSZR is een holding en daarmee eigenaar van alle losstaande BV's te zien in figuur 1.



Figuur 7 Vierstroomzorgring Holding

Een holding is maatschappij zonder eigen werkzaamheden die een groot aantal aandelen bezit[32]. Als Vierstroomzorgring failliet zou gaan, zouden alle BV's ook failliet gaan daar VSZR de rechtmatige eigenaar is. Als een losstaande BV failliet gaat, blijft VSZR bestaan, zo ook alle andere losstaande BV's. In deze scriptie zullen de BV's buiten beschouwing worden gelaten, daar woonzorgcentrum Buytenhaghe geen BV is maar een onderdeel is van VSZR.

5.2 Organisatie/besturing[33]

De in hoofdstuk 1, §1.4 geschetste ontwikkelingen vragen om een strategische heroriëntatie. Voor deze heroriëntatie zijn de missie en visie van Vierstroomzorgring als geheel van belang. De missie en visie houden de organisatie als het ware 'gevangen' in een maatschappelijke opdracht die zich niet langer verhoudt tot de noodzaak om als onderneming te functioneren. Een onderneming waar gezonde bedrijfseconomische afwegingen kunnen en moeten worden gemaakt. Dit is één van de essentiële punten, die een vergaande verschuiving in houding en gedrag van de organisatie met zich meebrengt. Deze positionering als ondernemer heeft geleid tot het stellen van strategische vragen als:

- Hoe kan ik efficiënter werken?
- Hoe bestuur ik de verschillende dynamieken: zowel regionaal als lokaal?

[32] www.vandale.nl, datum raadpleging 24-02-2009
[33] Strategische beleidsvisie 2009-2011, *Leuk Oud en Gezond Thuis*, Vierstroomzorgring, 2008

Organisatie/besturing

Om Vierstroomzorgring lokaal goed te kunnen laten ankeren wordt een (verdere) decentralisatie naar locaties en lokale teams voorgestaan. Dat vraagt overigens om strakke centrale kaders. Het betreft hier eerstelijnsvoorzieningen, waar Buytenhaghe tevens onder valt.

Één van de maatregelen die getroffen zijn is een investeringsstop op het gebied van verbouw en inrichting. Hiermee wil VSZR de financiële positie verbeteren en stabiliseren. Tevens streeft VSZR naar operational excellence. De interne bedrijfsvoering wordt geoptimaliseerd door een zekere mate van standaardisatie in te voeren.

5.3 Couleur Locale

Couleur locale: ieder huis zijn eigen identiteit. Doordat een ieder een eigen identiteit heeft zijn er verschillen ontstaan in de woonzorgcentra. Een voorbeeld hiervan is de bakker. Woonzorgcentra waren verplicht om gebruik te maken van bakkerij Jongerius door VSZR. VSZR deed aan gedwongen winkelnering om zo schaalvoordeel te kunnen behalen. Doordat ieder woonzorgcentrum een eigen identiteit moet creëren, is de gedwongen winkelnering afgeschaft en worden raamcontracten afgesloten door VSZR. Buytenhaghe besloot hierdoor te stoppen met Jongerius, en ging tijdelijk een verband aan met een andere bakkerij. Doordat Buytenhaghe zich had teruggetrokken werd schaalvoordeel niet langer behaald. VSZR stond deze keuze toe, maar onder grote druk besloot Buytenhaghe terug te gaan naar Jongerius. De kosten voor de woonzorgcentra stegen namelijk behoorlijk doordat Buytenhaghe zich had teruggetrokken.

5.4 Marktpositie

Het huidige marktaandeel binnen de regio West is 100% en in Oost rond de 20%. In de regio Midden is er op dit moment geen intramurale instelling van Vierstroomzorgring. Er zijn wel een aantal projecten in voorbereiding van woningbouwcoöperaties met daaraan gekoppeld een uitbreiding met 150 intramurale plaatsen. De huidige concurrentie is laag in regio West. De concurrentie in de toekomst zal ook laag zijn enerzijds door een schaarste aan intramurale plaatsen en anderzijds doordat het uitermate moeilijk gezien de huidige wet- en regelgeving, om een intramurale locatie op te zetten.

5.5 Buytenhaghe

Buytenhaghe telt 129 eenpersoonsappartementen, 11 tweepersoonsappartementen, 24 plaatsen voor bewoners met een dementieel ziektebeeld, 16 plaatsen voor tijdelijk verblijf cliënten en heeft 3 huiskamerprojecten. Verwacht wordt dat er nog 15 plaatsen bij zullen komen voor bewoners met een dementieel ziektebeeld. Buytenhaghe bestaat reeds 30 jaar en is een openbaar

huis. Het huis heeft een humanistische achtergrond, wat voor de organisatie inhoudt dat zij de mensen centraal stellen en vraaggestuurd werken.

Verdeling management Buytenhaghe

In tabel 1 is de verdeling van de taken van het management weergegeven.

Verdeling taken management	
WWZ manager Juriaan Vrind	- Interne dienst - Keuken - Begane grond - Eerste etage - TVAZ - Nachtdienst (tot 1/10/2009)
WWZ manager Inge Duivesteijn:	- PG-unit - Zonlaan (3B) - Tweede etage - PG-huiskamers - Nachtdienst (per 1/10/2009) - Welzijn: activiteitenbegeleiding, geestelijke verzorging, uitbreiding AB (na vertrek leercentrum), vrijwilligersbeleid, “Maatschappelijk ondernemen”.
Gezamenlijk:	- Planning en klantcoördinatie - ZZP-invoering - EVV-structuur 2e fase - Kwaliteit (klanttevredenheid, verbeterplannen, audits, normen verantwoorde zorg, protocollen) - Promotie / sponsoring

Tabel 4 Verdeling taken management

5.6 Integratie interne dienst in de zorg

Het integreren van de interne dienst in de zorg is deels ontstaan door de term ‘couleur locale’, wat inhoudt dat ieder woonzorgcentrum zijn eigen identiteit heeft. Wanneer voorheen een individuele vraag van een cliënt niet mogelijk bleek werd samen met de betrokkene gekeken waar deze mogelijkheden wel bestonden. Heden leveren de woonzorgcentra een breed pakket (alle onderdelen als één geheel), waardoor ieder woonzorgcentrum moet kunnen voldoen aan de individuele vraag van de cliënt. Opvallend is dat het leveren van een breed pakket terugkomt in

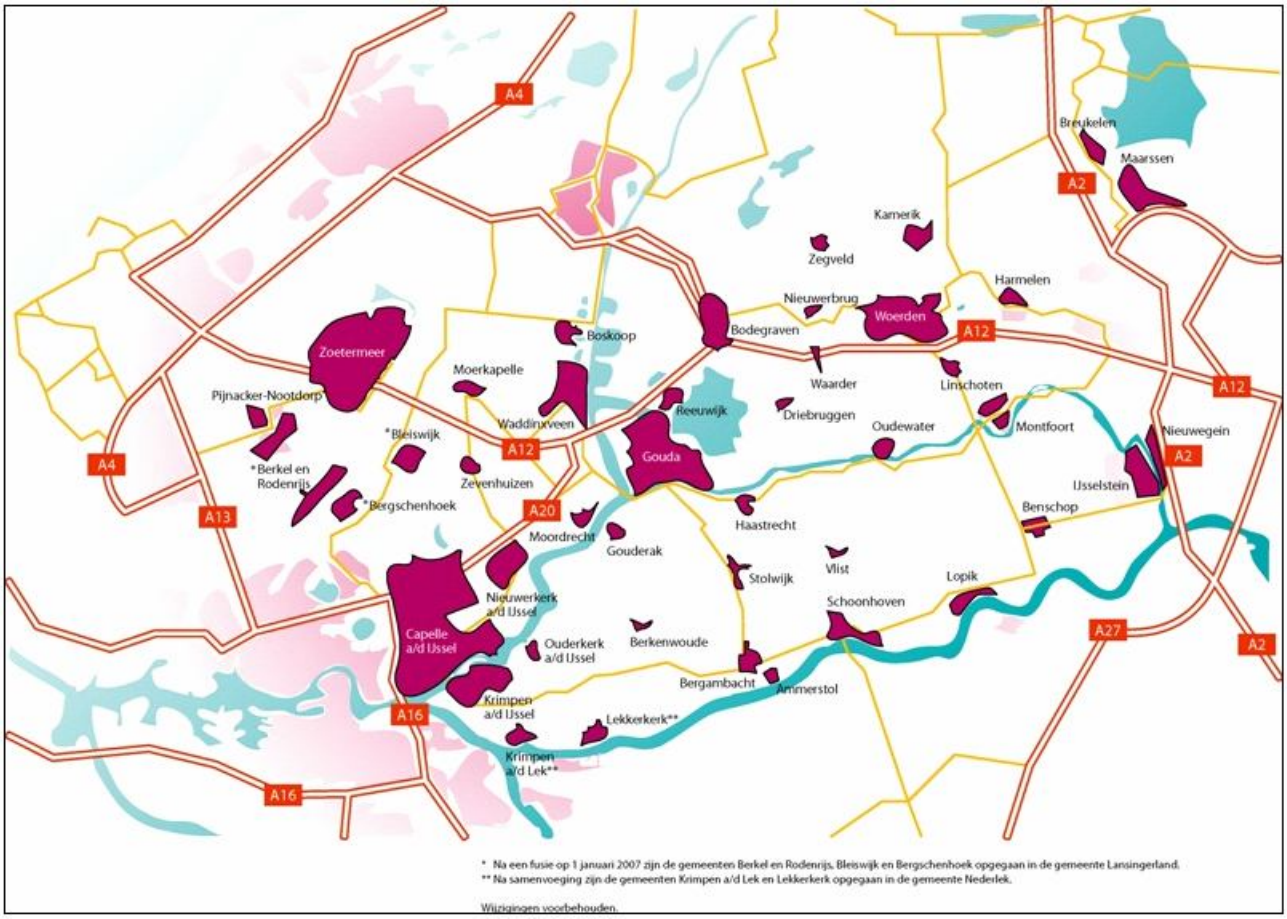
de visie van VSZR. De visie van VSZR is dan ook aangepast na de reorganisatie, om meer belevingsgericht te kunnen werken.
Voordelen die zijn ontstaan doordat de interne dienst is geïntegreerd in de zorg:

- Sneller en effectief communiceren met alle partijen: Bijvoorbeeld bij een epidemie kan er snel worden gecommuniceerd met alle partijen en een plan van aanpak worden opgesteld.
- Kosten kunnen gedeeld worden: de kosten van opleidingen kunnen gedeeld worden nu het één geheel is.
- Meer belevingsgericht werken door de kortere lijnen.
- Meer grip en controle doordat het één geheel is.

Doordat de interne dienst in de zorg is geïntegreerd zijn de aparte afdelingsdoelstellingen afgeschaft. De enige doelstelling die de interne dienst in de huidige situatie nog kent is zo zuinig mogelijk om te gaan met het budget.

Bijlage 6 Werkgebied Vierstroomzorgring[34]

In deze bijlage wordt het werkgebied van Vierstroomzorgring weergegeven. VSZR heeft in totaal ongeveer 84.000 leden en bestrijkt een groot geografisch gebied. Het werkgebied is door de fusie van de Vierstroom en de Zorgring enorm uitgebreid, het bestrijkt heel Midden – Holland.



[34] Intranet Vierstroomzorgring

Bijlage 7 De AWBZ

In deze bijlage is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) beschreven.

7.1 De AWBZ

De AWBZ is een volksverzekering voor ziektekostenrisico's. De AWBZ dekt zware geneeskundige risico's die niet onder de zorgverzekeringen vallen. Op grond van de AWBZ krijgen mensen bijzondere ziektekosten vergoed (zoals langdurige zorg thuis of opname in een verpleeghuis of gehandicapteninstelling)[35]. Met ingang van 2009 wordt een nieuwe bekostigingsmethodiek ingevoerd, de zogenaamde Zorg Zwaarte Pakketten (ZZP's).

7.2 De veranderingen

Vanaf 2009 is de AWBZ veranderd. Dat is gebeurd omdat de AWBZ te duur is geworden, maar ook omdat mensen die daartoe in staat zijn, hun eigen ondersteuning organiseren. De belangrijkste veranderingen zijn bij de AWBZ -begeleiding, maar ook bij de functies 'verpleging' en 'zorg met verblijf' (in een instelling) komen er aanpassingen[36]. Hieronder zullen de veranderingen beschreven worden voor de woonzorgcentra.

Voorheen kregen woonzorgcentra een bedrag van het AWBZ wat uit 2 delen bestond, namelijk per bed en per bewoner in bed. Dit bedrag was een standaard tarief. Wanneer een woonzorgcentrum een tekort had, konden zij extra geld aanvragen. Dit was mogelijk voor bewoners met een rolstoel of wanneer een bewoner extra zorg nodig had.
Met ingang van 2009 is een nieuwe bekostigingsmethodiek ingevoerd, de zogenaamde Zorg Zwaarte Pakketten (ZZP's). Alle cliënten hebben een indicatie met een ZZP -score ontvangen. Er zijn 10 verschillende Zorg Zwaarte Pakketten, waaraan een verschillend tarief hangt. Elke ZZP is gebaseerd op een bepaald aantal uren zorg van een bepaald niveau. Dit houdt in dat er per bewoner gekeken wordt naar de hoeveelheid zorg die deze bewoner nodig heeft.

7.3 De verschillende Zorg Zwaarte Pakketten

ZZP 1 houdt in dat de hoeveelheid zorg die een bewoner nodig heeft maximaal 4.5 uur is. ZZP 10 houdt in dat de hoeveelheid zorg die een bewoner nodig heeft maximaal 30 uur is. Aan de hand van een gesprek met de cliënt en een vragenlijst wordt per bewoner bepaald in welk ZZP hij/zij valt. ZZP 1 is voor iemand die nog redelijk zelfstandig is, met eventueel een lichte vorm

[35] http://www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp, datum raadpleging 23-02-2009
[36] http://www.minvws.nl/dossiers/awbz/voor-burgers/veranderingen-in-de-awbz/default.asp, datum raadpleging 23-02-2009

van dementie. ZZP 10 is voor terminale bewoners. Mensen met ZZP 1 tot en met 4 worden toegewezen naar een verzorgingshuis. Mensen met ZZP 5 en hoger komen in een verpleeghuis.

In de nieuwe situatie krijgen woonzorgcentra wederom een bedrag wat uit 2 delen bestaat. Ze krijgen een bedrag voor een bezet bed, en voor de bewoner die erin ligt. Dit laatste onderdeel is afhankelijk van het ZZP van de bewoner. Een bewoner met ZZP 1 levert minder geld op dan een persoon met ZZP 10. Een bewoner met ZZP 10 heeft extra zorg nodig waardoor een woonzorgcentrum meer geld krijgt voor o.a. personeel.

7.4 Buytenhaghe[37]

Buytenhaghe richt voor wat betreft de aanname van nieuwe bewoners op ZZP 1 t/m ZZP 4. Vervolgens wil Buytenhaghe bewoners in principe tot en met de laatste levensfase in huis houden: Levensbestendig wonen. Conform de projectgroep ZZP -aanbod zal Buytenhaghe iedere bewoner een aanbod doen voor de invulling van de beschikbare uren. In de hogere ZZP's (ZZP5 t/m ZZP10) zal periodiek en per individu bekeken moeten worden of de zorgvraag nog aansluit bij de mogelijkheden die Buytenhaghe heeft. Uitzonderingsgevallen, waarin een bewoner zal moeten verhuizen naar een verpleeghuis of hospice zijn o.a.: specifieke of zeer frequente verpleging, onhoudbaar agressief gedrag, noodzakelijke zorg van de behandelgroep of noodzaak van veel individuele aandacht.

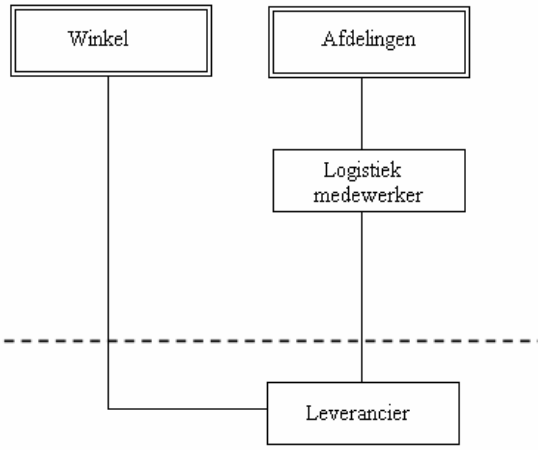
De winst die de zorginstellingen maken komen terecht in het budget van het AWBZ. De sector thuiszorg lijdt in de huidige kredietcrisis grote verliezen waardoor een groot gedeelte van het geld van het AWBZ naar de thuiszorg gaat.

[37] Bron: gesprek met WWZ manager van Buytenhaghe

Bijlage 8 Bestelmethoden

8.1 Huidige situatie bestel

De medewerker van het magazijn zorgt d.m.v. orderverzamelen dat het juiste product op de juiste afdeling terechtkomt en indien een product niet op voorraad is, dat de bestelling bij de leverancier geplaatst wordt. Nadat de logistiek medewerker de benodigde producten op een kar verzameld heeft, brengt hij ze naar de submagazijnen op de afdelingen. Dit gehele proces vindt één keer per week plaats. Iedere dinsdag worden door de logistiek medewerker de bestellingen geplaatst. De dinsdag daarop worden deze bestellingen gebracht door de leverancier. Zie figuur 2 voor een overzicht van het bestelproces.



Figuur 8 Overzicht bestelproces

8.2 Bestelmethoden

De belangrijkste aspecten zijn het bestelmoment en de bestelgrootte. Deze kunnen vervolgens weer worden opgedeeld in vaste en variabele mogelijkheden. Zie tabel 2.

Naam	Bestelmoment	Bestelgrootte
BQ	Variabel, op elk moment	Vast of veelvoud van
BS	Variabel, op elk moment	Variabel tot bovengrens
sQ	Vaste tijdstippen	Vast of veelvoud van
sS	Vaste tijdstippen	Variabel tot bovengrens

Tabel 2 Meest gebruikte bestelmethoden

B: bestelniveau bij variabele besteltijden. Wanneer de voorraad tot dat niveau gedaald is, plaatst men een nieuwe bestelling;
s: voorraadniveau bij vaste tijdstippen. Vergelijkbaar met bestelniveau B: op een bestelmoment bestelt men als het voorraadniveau tot of onder het s- niveau gedaald is;
Q: de te bestellen vaste hoeveelheid;
S: het niveau waartoe men de voorraad aanvult.
Hieronder zal een toelichting gegeven worden per bestelmethode:

- B-Q systeem: dit is een basisvoorraadsysteem waarbij de opdracht tot bestellen van een nieuwe voorraad geschied op het moment dat de voorraad onder niveau B komt.

Er wordt altijd bevoorraad met een vaste bestelgrootte, namelijk Q. De bestelgrootte is dus onafhankelijk van het voorraadniveau op het moment van bestellen.

- B-S systeem: de basisvoorraad wordt bijgevuld wanneer het onder niveau B komt. De bestelgrootte is echter aanvullingsniveau S min de op dat moment aanwezige voorraad.
- s-S systeem: bij dit systeem wordt de voorraad na vaste bestelintervallen gecontroleerd. Wanneer de voorraad op een besteltijdstip onder s ligt, wordt er een voorraad besteld die gelijk is aan S min de op dat moment aanwezige voorraad. Het bestelinterval moet groter zijn dan de levertijd voor de bestelde voorraad.
- s-Q systeem: bij dit systeem wordt tevens de voorraad gecontroleerd na vaste bestelintervallen. Wanneer de voorraad echter onder s ligt, wordt de voorraad aangevuld met een vaste bestelhoeveelheidgrootte Q. De bestelgrootte is dus onafhankelijk van het voorraadniveau op dat moment.

8.3 Parlevinkensysteem

Buytenhaghe heeft gekozen voor het parlevinkensysteem. Voorheen deed de verpleging de bestellingen. In de huidige situatie is hier een logistiek medewerker van de interne dienst voor aan gesteld. De reden hiervoor is dat het uurloon van een logistiek medewerker ligt beduidend lager dan het uurloon van de verpleging. Daarnaast is de primaire taak van de verpleging bewoners verzorgen. Het parlevinkensysteem is nog niet door de gehele organisatie doorgevoerd. Buytenhaghe heeft gekozen een pilot te starten op de afdeling Maanlaan. De afdeling Maanlaan is een psychogeriatrische (PG) gang waar het parlevinkensysteem van start is gegaan.

8.3.1 Betekenis

Parlevinken heeft twee verschillende betekenissen. Het betekent ‘van de ene plaats naar de andere trekken om kleinhandel te drijven, venten’ en ‘praten, redeneren’. De eerste betekenis kent een specifieke toepassing, namelijk: ‘met een kleine boot langs de schepen varen om te venten’[38]. Van oorsprong is parlevinken een vorm van ambulante handel op het water. Oftewel de kleine kruidenier, postbode, melkboer, slager en slijterij die zijn handel aanbied vanuit zijn varende supermarkt aan de beroepsvaart en recreatievaart.

[38] http://www.nrc.nl/krant/article1622776.ece/Vier_in_onbruik_geraakte_woorden, datum raadpleging 05-03-2009

8.3.2 In de praktijk

Wanneer het officiële parlevinken zou worden toegepast in de organisatie, gaat de logistiek medewerker met een kar met de benodigde voorraad naar de afdelingen toe om de magazijnen te vullen. Deze magazijnen worden tot een bepaalde norm aangevuld. Zo wordt er per product gekeken naar het verbruik. Aan de hand hiervan wordt een norm vastgesteld. De logistiek medewerker vult de producten tot de norm aan en gaat vervolgens naar de volgende afdeling. Buytenhaghe heeft het parlevinkensysteem op één afdeling gerealiseerd waardoor niet het gehele parlevinken principe toegepast kan worden. In de huidige situatie gaat de logistiek medewerker met een bestellijst naar het magazijn op de afdeling Maanlaan. Hier wordt bekeken wat er aangevuld moet worden (tot de norm). Deze gegevens worden op de bestellijst verwerkt, waarna de benodigde producten worden verzameld op een kar in het magazijn. Vervolgens worden de producten naar de afdeling toegebracht. Dit gehele proces vindt één keer per week plaats.

De pilot op de afdeling Maanlaan is afgerond. Enig knelpunt is de juiste normvaststelling. Door ook normen op te stellen voor de magazijnen op de begane grond zouden enkele knelpunten verholpen kunnen worden. Daarnaast kan er dan bepaald worden wat het optimale niveau is van de voorraad. In de huidige situatie is deze nog niet bepaald.

Bijlage 9 Opslag

In deze bijlage worden de voor- en nadelen van zowel centralisatie als decentralisatie van de opslag benoemd.

9.1 Centralisatie/decentralisatie

De decentralisatie van de opslag- en magazijnen binnen diverse woonzorgcentra te Zoetermeer kent nog veel onduidelijkheden. In hoofdstuk 4, §4.4.3 worden de knelpunten die zijn ontstaan beschreven. Centralisatie van de opslag kent meerdere voordelen:

- Lagere transportkosten. O.a. c- producten gaan naar het centrale magazijn. Alleen de primaire producten zullen nog naar de woonzorgcentra gaan.
- Tijdbesparing doordat er minder goederen te lossen/laden zijn.
- Betere beheersbaarheid op de logistieke keten (bestel, inkoop, opslag en distributie).
- Efficiency.
- Controleerbaarheid voorraadbeheer.
- Grote mate van flexibiliteit.

Nadelen van centralisatie zijn:

- Woonzorgcentra zijn afhankelijker.
- Woonzorgcentra hebben geen inzicht in de voorraad.
- Rente, Ruimte, Risicokosten zijn hoger

Heden is de opslag decentraal georganiseerd. Voordelen hiervan zijn:

- Onafhankelijk van de woonzorgcentra: zij zijn zelfstandiger.
- Hoge mate van controleerbaarheid voor de woonzorgcentra.
- Hoge beheersbaarheid van de voorraad voor de woonzorgcentra.
- Hoge mate van flexibiliteit.
- Kortere doorlooptijden.
- Efficiency
- Kostenbesparing op tijd, personeel enz.

De nadelen van de decentralisatie van de opslag zijn:

- Aanpassingen nodig op bouwkundig gebied.
- Ruimtegebrek in de woonzorgcentra waardoor er knelpunten zijn ontstaan in de opslag.
- Minder kennis in de woonzorgcentra op het gebied van logistiek.

9.2 Opslag van goederen[39]

De goederen worden opgeslagen in het magazijn. De opslag is gericht op het zoveel mogelijk vermijden van loopafstanden en op een zo efficiënt mogelijke benutting van de beschikbare magazijnruimte. De meest gebruikte criteria bij de indeling van de opslagruimte zijn:

- een indeling naar vraagfunctie dan wel omzetsnelheid. Er kan worden gekeken naar de vraag van artikelen (veel of weinig vraag). Veel gevraagde artikelen dienen vooraan en op de grijphoogte opgeslagen te worden. De artikelen waar minder vraag naar is kunnen hoger, of juist onder grijphoogte opgeslagen worden;
- een indeling naar fysieke eigenschappen. Giftige stoffen, zware goederen, goederen die in een stofvrije of gekoelde ruimte moeten, enzovoort. Er dient hierbij rekening te worden gehouden met de wettelijke voorschriften;
- een indeling naar bij elkaar behorende artikelen. Artikelen die een verband hebben met elkaar worden bij elkaar opgeslagen;
- een indeling naar bulkvoorraad of werkvoorraad. Naar voorraad waaruit de orders verzameld worden (werkvoorraad) en de rest van de voorraad (bulkvoorraad);
- een indeling volgens vrije locaties of vaste locaties. In het eerste geval kan elk artikel op een willekeurige plaats in het magazijn worden opgeslagen, de magazijnruimte kan hierdoor optimaal benut worden. Bij vaste locaties hebben de artikelen een vaste plaats in het magazijn.

9.3 Opslag

Het centrale locatiemagazijn is opgeheven en nu beschikt iedere afdeling binnen een verzorg- en verpleeghuis over een eigen voorraadruimte. Hier liggen de magazijnartikelen opgeslagen die tot het afdelingsassortiment behoren. Daarnaast zijn er de begane grond twee magazijnen die de afdelingsmagazijnen wekelijks voorzien in hun voorraad.

9.3.1 Magazijn 1 (winkelmagazijn)

In deze ruimte staan zowel producten voor de winkel als voor de afdelingen. Daarnaast heeft de ruimte een tweede functie, een werkplek voor gemiddeld 4 personen. De kwaliteit van de werkplek is matig tot slecht. De ruimte heeft geen raam, waardoor er geen daglicht schijnt. Daarnaast voldoet de werkplek niet aan de huidige Arbo normen. Een voorbeeld is de niet-verstelbare stoel. Volgens normen moet de stoel instelbaar zijn voor een groot deel van de werkende mensen[40]. Tevens worden in het magazijn producten niet goed van een ieder gescheiden.

---

[39] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek.* Pagina 119.
[40] http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=246656, raadpleging 06-03-2009

9.3.2 Magazijn 2

Magazijn 2 bevindt zich in een vochtige ruimte. Medische producten die in dat magazijn liggen opgeslagen, moeten oorspronkelijk bewaard worden in een niet-vochtige ruimte op kamertemperatuur. Bovendien dienen enkele medische producten in een afgesloten kast bewaard te worden terwijl in de huidige situatie alle medische producten in een open kast staan. Daarnaast liggen in dit magazijn de kantoorartikelen opgeslagen. De voorraad kantoorartikelen is aan de hoge kant waardoor besloten is de voorraad tijdelijk niet aan te vullen. Hierdoor zal de voorraad slinken en is er tevens minder ruimte nodig voor de kantoorartikelen.

9.3.3 De opslagruimtes

Begane grond

De opslagruimtes zijn vaak niet efficiënt ingericht, waardoor het probleem ruimtebeheer steeds groter wordt. Door de ruimtes efficiënter in te richten zal er meer ruimte vrijkomen voor meer opslag. Hierdoor zou het probleem ruimtebeheer kleiner worden.

Daarnaast zijn er opslagruimtes die niet aan de wettelijk verplicht gestelde eisen voldoen. Zo staan er voor de spanningskasten koelkasten opgesteld, waardoor de deuren van de spanningskasten niet open kunnen in noodgevallen. Wanneer Buytenhaghe een professionele organisatie wil worden, zullen de opslagruimtes efficiënter moeten worden ingedeeld en zullen de ruimtes aan de wettelijke eisen moeten voldoen.

9.4 Soorten voorraad

Er zijn vier soorten voorraden te onderscheiden, te weten:

- Grondstoffen; producten die nodig zijn aan het begin van het productieproces.
- Halffabrikaten; producten/onderdelen die ergens in het productieproces op voorraad gehouden worden.
- Onderhanden werk; betreft goederen in bewerking en goederen die worden getransporteerd of liggen te wachten (op bewerking) voor een werkstation. Deze producten zijn in bewerking en bevinden zich op de werkvloer en niet in een magazijn.
- Ontkoppelingsvoorraad; hiermee wordt de opslag bedoeld. Bij Buytenhaghe is sprake van ontkoppelingsvoorraad. De ontkoppelingsvoorraad wordt verder toegelicht in de volgende paragraaf, omdat van grondstoffen, halffabrikaten en onderhanden werk binnen Buytenhaghe geen sprake is.

Ontkoppelingsvoorraad

De ontkoppelingsvoorraad wordt in deze paragraaf verder toegelicht omdat van grondstoffen, halffabrikaten en onderhanden werk binnen Buytenhaghe geen sprake is.

De ontkoppelingsvoorraad kan onderverdeeld worden in:

- Veiligheidsvoorraad. Dit voorraadtype dient om te kunnen voldoen aan variaties in de vraag. Indien de werkelijke vraag naar een bepaald eindproduct in een bepaalde periode hoger uitvalt dan het voorspelde verbruik, zal het verschil door de veiligheidsvoorraad moeten worden opgevangen. Een voorbeeld hiervan is een epidemie in het woonzorgcentrum.
- (Gerichte) buffervoorraad. Dit type voorraad wordt aangehouden indien situaties kunnen optreden die wel een zekere mate van voorspelbaarheid hebben (gezien de ervaring), maar waarvan noch het tijdstip waarop ze optreden noch de duur ervan goed zijn te bepalen. Een voorbeeld hiervan is de griep. Producten die een hoger verbruik hebben in die periode zijn bijvoorbeeld mondkapjes, handschoenen e.d.
- Seriegroottevoorraad. Deze voorraad ontstaat omdat een minimale of optimale bestelhoeveelheid (seriegrootte) gemaakt wordt. Om de voorraadkosten zo laag mogelijk te houden is een kleine voorraad gewenst. Echter wanneer men telkens een kleine voorraad moet bestellen zullen de bestelkosten hoog oplopen. Buytenhaghe bestelt frequent meer dan nodig is om zo schaalvoordeel te kunnen behalen. Een voorbeeld hiervan zijn de kantoorartikelen. Er kunnen geen tien pennen besteld worden, maar alleen hele dozen met daarin 100 stuks. De optimale seriegrootte kan worden berekend met de formule van Camp, deze luidt als volgt: $Q = \sqrt{\frac{2 \times R \times C}{Cv}}$

  Q = optimale seriegrootte in aantallen

  R = totale vraag per periode per stuks

  C = instelkosten per serie in euro’s

  Cv = de van de seriegrootte afhankelijke opslagkosten per eenheid per periode in euro’s

9.5 Functies van voorraden

Er zijn verschillende functies van voorraden te beschrijven. Hieronder worden de functies beschreven die van belang zijn met betrekking tot het onderzoek. Door een onderscheid te maken in functies van voorraden en deze vervolgens op te stellen in een ABC- analyse (§4.5), worden deze inzichtelijker gemaakt.

- Strategische voorraad; de voorraad die men aanhoudt, omdat het bepaalde producten betreft die moeilijk verkrijgbaar zijn of niet op elk tijdstip. Een voorbeeld hiervan zou een specifiek medisch artikel kunnen zijn of til- apparaat voor bewoners.

- Incourante voorraad; producten die incourant zijn mogen eigenlijk niet als voorraad worden beschouwd. Deze moeten direct afgeschreven worden op de balans. Het betreft hier producten die verouderd zijn en dus niet meer gebruikt kunnen worden. Een voorbeeld daarvan is een bed dat na een aantal jaar wordt afgeschreven en vervangen.
- Smeervoorraad; dit betreft de voorraad die men aanhoudt om het productieproces op gang te kunnen houden. Het is de hoeveelheid product die op de vloer minimaal aanwezig moet zijn. Een voorbeeld hiervan is een til- apparaat om de cliënten gemakkelijk uit bed/bad te kunnen tillen.

9.6 Automatisering

Het kiezen van een automatiseringsysteem, de benodigde hard- en software, vraagt om een zorgvuldige analyse van de informatiestroom, om scherpe definities van de eisen en de functionaliteit, om eenduidige data en om selectie en opleiding. Het is belangrijk dat bovenstaande criteria in acht worden genomen om teleurstelling te voorkomen. Teleurstellingen zijn te wijten aan: leveranciers die meer beloven dan waarmaken, te krap budget, onvoldoende deskundige voorbereiding van de investering, betrokkenheid van de directie, geen opleidingen en als laatst, de wensen en eisen worden onvoldoende gespecificeerd.

Barcodering[41]

Een belangrijke trend in de informatiestroom is de opkomst van de geautomatiseerde artikelidentificatie door middel van barcodering. De barcode of streepjescode wordt op een product gemaakt waarna het product langs een leesapparaat wordt gehaald. In de streepjes van de barcode zijn het artikelnummer van het product als een code opgeslagen. Door deze code met een leespen of scanner te lezen, worden de gegevens in het computersysteem ingevoerd. Op deze manier wordt de voorraad direct bijgewerkt.

Barcodering leidt daardoor tot een efficiencyverhoging in het verwerken van gegevens. Daarnaast draagt het bij tot een grote betrouwbaarheid bij de verwerking van de gegevens en bij de informatie- overdracht. Door deze mogelijkheden kan een optimale besturing van de goederenstroom ontstaan, zoals in het bijhouden van de voorraden en cycle couting oftewel roulerende voorraadcontrole.

Door het toepassen van draagbare leesapparaten is het mogelijk onderdelen en materialen uit het magazijn te halen, en ze direct te registreren en/of bij te bestellen. Door de automatische gegevensopslag en -verwerking kan de doorlooptijd van allerlei onderdelen bewaakt worden en kunnen gemakkelijker storingsregistraties en statistieken worden verkregen.

[41] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek.* Pagina 273.

9.7 Voorraadkosten

Voorraden leggen beslag op de geldstroom in een onderneming. De voorraadkosten worden onderscheiden in de kosten voor het bestellen, de kosten van rente, ruimte en risico. *Bestelkosten* omvatten de kosten die gerelateerd zijn aan het administratieve proces om een bestelling voor te bereiden, vrij te geven, te volgen bij de leverancier, te transporteren, te ontvangen, te inspecteren, op te slaan en de rekening te voldoen. *De rentekosten* zijn afhankelijk van het rentepercentage dat de onderneming zou kunnen krijgen als ze een hoeveelheid goederen weet vrij te maken door omzetting in geld.

Bij de *ruimtekosten* wordt gekeken naar de vullingsgraad van het magazijn. Ten opzichte van het beschikbare magazijnvolume is de vullingsgraad vaak laag. Door het in voorraad houden van producten ontstaat een risico van schade door diverse oorzaken. Bij de *risicokosten* gaat het zowel om de kosten van voorzorg als van nazorg. Deze worden respectievelijk ook wel de preventieve en de correctieve kosten genoemd. Een voorbeeld van preventieve kosten is de verzekeringspremie tegen onder andere dieftal en brand. Een voorbeeld van correctieve kosten is de kans op overschrijding van de houdbaarheidsdatum. Het gaat hierbij tevens om het risico van economische of technische veroudering.

9.8 Uitkomst wegingschema

Optie 4, een combinatie van centraal magazijn en een locatie gebonden magazijn, kwam als beste naar voren uit het wegingschema. De voordelen van een combinatie van een centraal magazijn en een locatie gebonden magazijn zijn:

- Lagere transportkosten. O.a. c- producten gaan naar het centrale magazijn. Alleen de primaire producten zullen nog naar de woonzorgcentra gaan.
- Tijdbesparing doordat er minder goederen te lossen/laden zijn.
- Betere beheersbaarheid op de logistieke keten (bestel, inkoop, opslag en distributie).
- Efficiency.
- Controleerbaarheid voorraadbeheer.
- Grote mate van flexibiliteit.

De nadelen van een combinatie een centraal magazijn en een locatie gebonden magazijn zijn:

- Grote aanpassingen bouwkundig: waar komt het centrale magazijn?
- Kostenverhogend door de komst van een centraal magazijn.
- Meer personeel nodig door het centrale magazijn.
- Rente, Ruimte, Risicokosten zijn hoger.

Bijlage 10 Wegingmatrix

In deze bijlage zal de wegingmatrix weergegeven worden.

10.1 Wegingmatrix voorraadbeheer

In de wegingmatrix zijn de wegingen vermenigvuldigd met de bovenstaande percentages (bij de hoofdcriteria). Alle wegingen zijn vervolgens opgeteld wat leidt tot een eindscore. De eindscore leidt tot een weloverwogen oplossing. De analyse van het wegingschema is beschreven in hoofdstuk 5, §5.6.2.

Opties voorraadbeheer						
	1. Buytenhaghe houdt een eigen magazijn (centraal)	2. Afdelingsgebonden magazijn.	3.Één centraal magazijn binnen Zoetermeer.	4. Combinatie van centraal magazijn en locatiegebonden magazijn (centraal).	5. Centraal logistiek centrum.	6. Distributiecentra (outsourcing)
Wegingcriteria						
Voorraadbeheer 15 %						
	1.5	1.05	1.35	1.5	1.35	0.9
Inkoop- bestel 15 %						
	0.6	0.45	0.75	0.75	0.75	0.6
Organisatorisch 30 %						
	7.2	8.7	9.6	9.6	8.7	6.6
Financieel 25 %						
	3.5	2.75	4.25	4.75	3.75	3.25
Overig 15 %						
	1.35	1.05	1.2	1.35	0.9	0.9
Totaal	**14.15**	**14**	**17.15**	**17.95**	**15.45**	**12.25**

Bijlage 11 Wegingcriteria

In deze bijlage worden de wegingcriteria nader toegelicht.

11.1 De wegingcriteria

Wegingcriteria	Toelichting
Voorraadbeheer	
Hoge mate van beheersbaarheid	De mate waarin de optie beheersbaar is.
Normvoorraad toepasbaar	Een vooraf bepaalde standaard in het magazijn.
Inkoop- bestel	
Goede inkoop-bestelmethode	De mate waarin de optie een goede inkoop- bestelmethode kan hanteren.
Organisatorisch	
Eenduidig logistiek beleid	De mate waarin de optie een eenduidig logistiek beleid betreft
Grote gevolgen voor personeel	Heeft de verandering grote gevolgen voor het personeel.
Aanpassingen bouwkundig	Heeft het nieuwe concept gevolgen voor de bouwkundige staat van het pand.
Meer vierkante meters	Het nieuwe concept heeft meer of minder vierkante meters nodig.
Onafhankelijkheid	De mate waarin de optie onafhankelijk is van anderen.
Haalbaarheid	De haalbaarheid van de optie: realistisch t.a.v. goedkeuring Vierstroomzorgring.
Implementatie	De tijd en de impact die de implementatie ten opzichte van iedere optie met zich meebrengt.
Financieel	
Schaalvoordeel	De mate waarin schaalvoordeel mogelijk is.
Hoge huisvestingskosten	De hoogte van de kosten betreffende huisvesting.
Hoge personeelskosten	De hoogte van de personele kosten.
Hoge leverancierskosten	De hoogte van de leverancierskosten.
Overig	
Hoge mate van efficiency	De mate van efficiency.
Hoge mate van flexibiliteit	De mate waarin de optie flexibel is.

Bijlage 12 Verandermanagement

Om veranderingen in de organisatie door te kunnen voeren zal de organisatie een verandertraject ingaan. In deze bijlage zullen de weerstanden, veranderingsaanpakken, veranderingsprocessen, en het communicatieproces beschreven worden.

12.1 Weerstanden

Volgens Kotter en Schlesinger (1979), zijn er vier redenen dat bepaalde mensen zich tegen verandering verzetten[42]:

1. Parochiaal eigenbelang. Sommige mensen zijn meer bezig met de implicatie van de verandering voor zichzelf en hoe het hun eigen belangen kan beïnvloeden, dan met het overwegen van de gevolgen voor het succes van het bedrijf.
2. Misverstand. Communicatie problemen; ontoereikende informatie.
3. Lage tolerantie voor verandering. Bepaalde mensen zijn erg gespitst op het zich veilig voelen en het hebben van stabiliteit in hun werk.
4. Verschillende beoordelingen van de situatie. Sommige werknemers kunnen het oneens zijn met de redenen voor de verandering en met de voordelen en de nadelen van het veranderingsproces.

Daar iedere medewerker zijn eigen redenen heeft is het voor de huidige situatie niet te beoordelen hoe het personeel individueel zal reageren bij (grote) veranderingen binnen de organisatie. Hierdoor zal de aanpak van weerstand verschillen onder het personeel.

12.2 Veranderingsaanpakken

Kotter en Schlesinger hebben de volgende zes veranderingsaanpakken opgesteld voor het omgaan met weerstand tegen verandering[43]:

1. Onderwijs en Communicatie. Waar er een gebrek aan informatie of onnauwkeurige informatie en analyse is. Één van de beste manieren om weerstand tegen verandering te overwinnen is: om mensen vooraf te informeren en op te leiden over de veranderingsinspanning. Voorafgaande communicatie en opleiding kunnen werknemers helpen de logica te zien in de veranderingsinspanning. Dit vermindert ongegronde en onjuiste geruchten betreffende de gevolgen van verandering in de organisatie.

[42] http://www.12manage.com/methods_kotter_change_approaches_nl.html, datum raadpleging 15-04-2009
[43] http://www.12manage.com/methods_kotter_change_approaches_nl.html, datum raadpleging 15-04-2009

2. Participatie en Betrokkenheid. Waar de initiatiefnemers niet alle noodzakelijke informatie hebben om de verandering te ontwerpen, en waar anderen aanzienlijke macht hebben om zich te verzetten. Als werknemers in de veranderingspoging betrokken zijn, zullen zij eerder veranderen willen dan zich ertegen te verzetten.

3. Faciliteren en Steun. Waar de mensen zich tegen verandering verzetten, wegens aanpassingsproblemen. Door steunend te zijn voor werknemers tijdens moeilijke tijden, kunnen manager potentiële weerstand voorkomen. Steun van managers helpt werknemers om met hun vrees en bezorgdheid om te gaan tijdens een overgangsperiode. Typisch voor deze aanpak zijn speciale opleidingen en advies, buiten het normale kantoorgebouw.

4. Onderhandeling en Overeenkomst. Waar iemand of één of andere groep wegens een verandering kan verliezen, en waar dat individu of die groep aanzienlijke bevoegdheden hebben om tegen zich te verzetten. Managers kunnen weerstand bestrijden door aanmoedigingspremies aan werknemers aan te bieden, die zich niet tegen verandering verzetten. Of de mensen die zich tegen de verandering verzetten kunnen aanmoedigingspremies worden aangeboden om het bedrijf door vroege uitkopen of door pensioneringen te verlaten.

5. Manipulatie en Samenwerking. Waar andere tactieken niet zullen werken of te kostbaar zijn. Kotter en Schlesinger stellen voor dat een efficiënte manipulatietechniek is: om met mensen samen te werken die zicht tegen de verandering verzetten. Samenwerking impliceert het inbrengen van een persoon in een verandering plannende groep omwille van de schijn, eerder dan omwille van hun aanzienlijke bijdrage. Dit impliceert vaak het selecteren van leiders van de mensen die zich tegen de verandering verzetten, om aan de veranderingsinspanning deel te nemen. Deze leiders kunnen een symbolische rol in de besluitvorming worden gegeven, zonder de veranderingsinspanning te bedreigen.

6. Expliciete en Impliciete Dwang. Waar snelheid essentieel is. En slechts te gebruiken als laatste redmiddel. Managers kunnen werknemers uitdrukkelijk of impliciet dwingen tot het goedkeuren van de verandering, door duidelijk te maken dat weerstand tegen de verandering kan leiden tot verlies van arbeidskrachten, ontslagen, overgeplaatste werknemers, of tot het niet bevorderen van werknemers.

12.3 Veranderingsmethodes Chin en Benne[44]

Klassiek zijn de drie veranderingsstrategieën van Chin en Benne (1970), te weten de:

1. Machts-dwangmethode. Door deze methode toe te passen doet men een beroep op de macht die men heeft vanuit zijn positie, bijvoorbeeld als directeur, om de medewerkers te dwingen de verandering te accepteren.

2. Empirisch-rationele methode. Deze strategie probeert door middel van redelijke argumenten de medewerkers verstandelijk te overtuigen van de zin en de juistheid van de verandering. Door een rationele en logische benadering probeert deze methode de mensen zover te krijgen dat zij hun eigen inzichten en meningen aanpassen en tot nieuwe inzichten en meningen komen waarin plaats is voor de verandering.

3. Normatief-reëducatieve methode. De methode richt zich op de waarden en normen van de medewerkers. Door middel van 'heropvoeding' probeert men de bestaande waarden, normen en gedragspatronen zodanig te veranderen dat nieuwe opvattingen en gedragsvormen ontstaan waarbinnen de verandering geaccepteerd wordt.

12.4 Het management[45]

Één van de strategische bezigheden van de top is het ontwikkelen van een gedeelde visie en 'wij-gevoel'. Een sterk 'wij-gevoel' kan tot stand komen door het koesteren van gemeenschappelijke waarden. Verschillende mogelijkheden zijn hiertoe te benutten:

- De geschiedenis van het bedrijf.
- De belangrijke maatschappelijke functie.
- De meer dan voortreffelijke service aan de klanten.
- De omvangrijke investeringen in de ontwikkeling van het eigen personeel.

Door een gedeelde visie en een sterk 'wij-gevoel' te creëren zal het personeel meer gemotiveerd worden. Het werkt stimulerend als in de organisatie het idee leeft dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor een 'eigen winkel'. Tegelijk moet er ook onderlinge solidariteit zijn. 'Met elkaar er tegen aan!' Door een formulier kan er nagegaan worden hoe de organisatie er voor staat. Zie bijlage 13 voor een voorbeeld hoe het formulier opgebouwd zou kunnen zijn.

Om zowel het management als de medewerkers meer plezier in hun werk te laten krijgen zal de bedrijfscultuur tevens positief moeten zijn. Om dit te realiseren zal iedereen in de organisatie dezelfde kant op moeten kijken. Dit kan bereikt worden door een speciale dag te organiseren voor het personeel betreffende motivatie en teambuilding. Tijdens deze dag zullen er meerdere

[44] Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, 4e herziene editie. Pagina 81
[45] Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, 4e herziene editie. Pagina 70

activiteiten in groepen gedaan moeten worden waarbij het draait om samenwerken. Door alle medewerkers met elkaar te laten samenwerken in groepen zullen zij elk ander beter leren kennen. Daarnaast is het belangrijk dat het management en de directie meedoet aan deze dag. Door met elkaar problemen aan te pakken en op te lossen zal er teambuilding ontstaan.

12.5 Communicatie

Wanneer een organisatie een verandertraject in gaat zal het veranderproces goed gecommuniceerd moeten worden naar het personeel tijdens meerdere bijeenkomsten. Door enthousiaste communicatie zullen medewerkers gemotiveerd blijven. Hiervoor is het nodig dat de achtergronden van de noodzaak van de verandering duidelijk verteld worden en er zal veel tijd ingestoken moeten worden om de medewerkers te begeleiden. Goede arbeidsrelaties zijn erg belangrijk in een organisatie. Hierdoor voelen medewerkers zich veilig en op hun gemak en zijn sterk gemotiveerd om hun beste beentje voor te zetten[46].

Het is belangrijk om iedereen aan het woord te laten komen. Hierdoor komen niet alleen de negatieve reacties naar voren maar ook de positieve reacties, waardoor de medewerkers elkaar onderling kunnen overtuigen.[47] Daarnaast kan het bij grote veranderingen voor het personeel verstand zijn om individuele gesprekken te voeren met het betrokken personeel. In deze gesprekken zullen de persoonlijke veranderingen, hun verwachtingen en wensen en ideeën t.a.v. de verandering besproken worden met de medewerker. Tevens zullen er in het gesprek doelen gesteld worden samen met de medewerkers. Concrete doelen met een uitdaging werken sterk motiverend. Door de doelen te bespreken met de medewerker, zal de medewerker meer achter zijn eigen doelen staan[48].

[46] L.R. Gomez-Mejia, D.B. Balkin, R.L. Cardy: *Personeelsmanagement*, hfst. 12. Pearson Education Benelux BV, 2007.
[47] Verhulst, van der Kroef.: *Psychologie voor dienstverleners.* Houten: Wolters-Noordhoff.
[48] *Motivatietheorieën;* www.bb.hhs.nl, personeelsmanagement, cursusdocumenten.

Bijlage 13 Stimulerende condities voor resultaatverbetering

Met dit formulier kunt u nagaan hoe uw organisatie er wat betreft onderlinge solidariteit voor staat. Daartoe dient u aan te geven in welke mate de volgende uitspraken van toepassing zijn.

13.1 Formulier[49]

'Eigen winkel'	In zeer geringe mate	Matig	Redelijk/ gaat wel	Goed	In zeer sterke mate
1. Op de afdelingen kent men de eigen (interne) klanten.	1	2	3	4	5
2. Op de afdeling weet men hoe de klanten over de eigen producten/diensten denken.	1	2	3	4	5
3. Binnen de afdelingen bestaat een stimulerend klimaat om de zaken beter te doen.	1	2	3	4	5
4. De resultaten van de afdelingen worden periodiek zichtbaar gemaakt.	1	2	3	4	5

[49] Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, 4e herziene editie. Pagina 99

‘Met elkaar’	In zeer geringe mate	Matig	Redelijk/ gaat wel	Goed	In zeer sterke mate
1. De communicatie met hogere niveaus en met meer centrale afdelingen verloopt soepel.	1	2	3	4	5
2. Ideeën en initiatieven van de afdelingen krijgen in deze organisatie alle mogelijke kansen.	1	2	3	4	5
3. Afdelingen binnen deze organisatie leren van elkaars ervaringen	1	2	3	4	5
4. Iedereen die hier werkt weet waar onze organisatie als geheel voor staat.	1	2	3	4	5

Welk een of twee condities verdienen volgens u prioriteit?

……

……

Bijlage 14 Bedrijfsvergelijking ’t Seghe Waert

Het bezoek aan woonzorgcentrum ’t Seghe Waert te Zoetermeer vond plaats 17 februari 2009. Tijdens het bezoek heb ik een rondleiding door het gebouw gekregen en een gesprek/interview gehad met de heer P.J. de Vries. De heer P.J. de Vries is Teamleider interne dienst. Woonzorgcentrum ’t Seghe Waert zit in een vergelijkbare situatie als woonzorgcentrum Buytenhaghe door de decentralisatie van de opslag en magazijnen. Er is een bezoek gebracht aan ’t Seghe Waert om zo de eventueel aanwezige overeenkomsten en verschillen te bekijken.

14.1 Vierstroomzorgring – ’t Seghe Waert[50]

Woonzorgcentrum ’t Seghe Waert (interkerkelijk) is een onderdeel van de overkoepelende organisatie Vierstroomzorgring. Het woonzorgcentrum ligt in een rustige woonwijk, te Zoetermeer. In dit levendige centrum woont een gevarieerd gezelschap aan mensen. Respect en verbondenheid zijn dan ook centrale waarden. Het interkerkelijke karakter van het centrum komt tot uiting in de oecumenische vieringen en kerkdiensten. De visie van woonzorgcentrum ’t Seghe Waert luidt als volgt[51]:

‘Als bewoner van 't Seghe Waert behoudt u zelf de regie over het eigen leven. Uw eigen leefwijze, dagritme en zelfstandigheid blijven zoveel mogelijk behouden. U blijft doen wat u zelf kunt en ontvangt van ons, naast warmte en betrokkenheid, aanvullende zorg en ondersteuning. Wij bieden kleinschalige woongroepen aan psychogeriatrische mensen en mensen met psychische problemen’. Het woonzorgcentrum wil zich onderscheiden door: warmte, betrokkenheid en zorg op maat afhankelijk van behoeften en wensen.

14.2 Logistiek

Het gehele proces van bestel, inkoop, opslag en distributie bij woonzorgcentrum ’t Seghe Waert zal in deze paragraaf beschreven worden.

Bestel

De winkel bestelt één keer per week. De winkel wordt op donderdag bevoorraadt, deze leverancier komt één keer per week. De producten van Medeco (medische producten), worden onregelmatig besteld. Dit gebeurt meerdere keren per week. Er is geen vaste besteldag ingesteld, waardoor er ook geen vaste leverdag is. De levertijd van Medeco producten bedraagt twee dagen.

[50] http://www.vierstroomzorgring.nl/index.aspx?ChapterID=2130&ContentID=66721, datum raadpleging 15-02-2009

[51] http://www.kiesbeter.nl/verplegingverzorging/details/t-seghe-waert,zoetermeer/info/, datum raadpleging 15-02-2009

De interne afdelingen worden één keer per week bevoorraad. De afdelingen hebben bestellijsten gekregen waarmee zij Medeco (medische) producten en schoonmaakartikelen e.d. kunnen bestellen. Deze bestellijsten worden onregelmatig ingeleverd, waarna de teamleider interne dienst de producten komt brengen. Daarnaast kunnen de afdelingen houdbare food producten uit de winkel halen (koekjes e.d.). ’t Seghe Waert maakt gebruikt van een variatie van de BS- bestelmethode. Dit houdt in dat zij op een variabel moment bestellen, en verschillende hoeveelheden per keer. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van bestellen naar eigen inzicht door opgedane kennis en ervaring.

Inkoop

Teamleider interne dienst, dhr. P.J. de Vries, is verantwoordelijk voor de technische dienst en inkoop binnen ’t Seghe Waert. Hij is verantwoordelijk voor de inkoop tot aan een bepaald bedrag. Bestellingen boven een bepaald bedrag worden ingekocht door de afdeling Inkoop van Vierstroomzorgring.

Opslag

’t Seghe Waert heeft geen centraal magazijn maar meerdere magazijnen op de begane grond. De verschillende magazijnen zijn gecentreerd in een hal op de begane grond. Kantoorartikelen worden opgeslagen in een voorraadkast in een vergaderruimte. De Medeco producten, schoonmaakartikelen e.d. worden opgeslagen in een afgesloten opslagruimte. ’t Seghe Waert heeft tijdens de decentralisatie van de opslag en magazijnen, besloten niet het gehele Medeco assortiment in huis te nemen. Destijds werden in het centrale magazijn alle benodigde producten van Medeco besteld. ’t Seghe Waert heeft uit deze producten een selectie gemaakt. Deze selectie is gemaakt aan de hand van het verbruik van de producten. Producten die weinig gebruikt worden zijn niet op voorraad, maar kunnen wel besteld worden wanneer deze nodig zijn. Deze producten zullen dan na 2 dagen in huis zijn. De afdelingen hebben een ieder een lijst gekregen van de aanwezige Medeco producten, en de producten die besteld moeten worden. Hierdoor worden de niet-aanwezige producten tijdig besteld door de afdelingen.

Voorraadbeheer

’t Seghe Waert heeft geen voorraadbeheersysteem. De voorraden worden aangevuld naar eigen inzicht. Het woonzorgcentrum heeft er voor gekozen één medewerker per magazijn aan te stellen als verantwoordelijke. Deze medewerker is verantwoordelijk voor de voorraad, en dient er voor te zorgen dat er voldoende voorraad is om de continuïteit van het zorgproces te waarborgen.

Distributie

De winkel wordt elke donderdag bevoorraad. De interne afdelingen worden dagelijks bevoorraad. Medeco artikelen, schoonmaakartikelen e.d. brengt de teamleider interne dienst naar de afdelingen tussen zijn dagelijkse werkzaamheden door. Voor houdbare food producten gaan de afdelingen zelf naar de winkel.

Doordat de producten van Medeco en de kantoorartikelen onregelmatig worden besteld, is er geen vaste leverdag voor de leveranciers. De levertijd van Medeco bedraagt twee dagen.

14.3 Kosten

De bestellingen van de afdelingen worden niet intern doorbelast aan de afdelingen. Alle bestellingen worden elke keer op een andere kostenplaats van een afdeling besteld. Hierdoor is er geen inzicht in de aantallen en de daarbij behorende kosten van de verschillende afdelingen. Wanneer de afdelingen food producten uit de winkel halen wordt dit aangeslagen op het kassasysteem op hun eigen kostenplaats. Deze food producten worden dan tegen verkoopprijs doorbelast aan de afdelingen. Er is geen inzicht in de voorraden betreffende hoeveelheden en kosten. Er wordt door het woonzorgcentrum prioriteit gesteld aan de zorg, waardoor deze zaken als minder belangrijk worden gezien.

14.4 Knelpunten

Het woonzorgcentrum heeft er voor gekozen één medewerker per magazijn aan te stellen als verantwoordelijke. Een knelpunt bij dit systeem is wanneer de medewerker wegvalt uit het werkproces door bijvoorbeeld ziekte. Wanneer een andere medewerker de taken over moet nemen kunnen er problemen ontstaan met de voorraad. Deze medewerker heeft geen zicht op het verbruik waardoor er mogelijk te weinig, of teveel bestelt zal worden.

De afdelingen hebben bestellijsten gekregen waarmee zij Medeco (medische) producten en schoonmaakartikelen e.d. kunnen bestellen. Deze bestellijsten worden onregelmatig ingeleverd, waarna de teamleider interne dienst de producten komt brengen. Een knelpunt hierbij is dat er geen vaste dag is afgesproken om de bestellijsten in te leveren. Hierdoor moet de teamleider interne dienst elke keer tussen zijn dagelijkse werkzaamheden door, de producten naar de afdelingen brengen.

Adresgegevens 't Seghe Waert

Vaartdreef 115

2724 GE Zoetermeer

Telefoon 079 - 341 04 21

Bijlage 15 Bedrijfsvergelijking Loevestein

Tweede organisatie die bezocht is Zorg- en Verpleegcentrum Loevestein van Florence. Een interview met mevr. Monique v.d. Heyden. Haar functie binnen Loevestein is: coördinator Gebouwbeheer (leiding over huishoudelijke dienst, transport, technische dienst en magazijn). Het bezoek vond plaats op 09-04-2009, te Den Haag.

15.1 Florence – Loevestein[52]

Loevestein probeert zo veel mogelijk rekening te houden met de individuele wensen van de bewoners, zodat ze kunnen wonen en leven op de manier die bij hen past. Loevestein biedt zorg onder de naam Favente Deo en intensievere verpleging onder de naam Sonnenborgh. Favente Deo heeft een- en tweepersoonsappartementen. De zorgafdeling in Loevestein is gecertificeerd met een HKZ ISO-9002 certificaat. Dit internationale keurmerk staat garant voor een hoge kwaliteit van dienstverlening. De visie van Florence staat centraal in het werkproces bij Loevestein. De belangrijke aandachtspunten daarbij zijn:

- De cliënt staat centraal: de cliënt is het belangrijkste.
- BOB: Betrokken, Ondernemend, Betrouwbaar. Er wordt van het personeel verwacht dat zij deze capaciteiten bezitten en tot uiting brengen in hun werk.
- De instellingen huiselijker en gezelliger maken.
- Facilitaire dienst integreren bij het primaire proces. Door de facilitaire dienst meer te betrekken bij de zorg, het primaire proces, worden er nieuwe verfrissende ideeën opgedaan door beide partijen.

15.2 Logistiek

Het gehele proces van bestel, inkoop, opslag en distributie bij Zorg- Verpleegcentrum Loevestein zal in deze paragraaf beschreven worden.

Bestel

Deze paragraaf wordt onderverdeeld in vier onderdelen te weten, winkel, afdelingen, magazijnmeester en administratief medewerker. Hier is voor gekozen om een helder beeld te creëren hoe Zorg- en Verpleegcentrum Loevestein besteld.

Winkel

De winkel is gescheiden van de andere magazijnen en besteld ook zelf. Eenmaal per maand worden de producten in de winkel besteld bij Albert Heijn door een winkelmedewerker.

[52] http://www.florence-zorg.nl/wonen-met-zorg/wonen-met-zorg-in-den-haag/loevestein-zorg-en-verpleegcentrum/, datum raadpleging 06-04-2009

Afdelingen

De interne afdelingen worden één keer per week bevoorraad. De afdelingen krijgen twee verschillende bestellijsten. Eén lijst krijgen ze voor kantoorartikelen, de tweede lijst is voor koffie, thee, schoonmaakartikelen, vuilniszakken enzovoort. Er is gekozen voor twee bestellijsten omdat de producten in twee magazijnen liggen opgeslagen. De bestellijsten worden doorgaans op donderdag door de afdelingen verwerkt waarna ze een vrijdag worden ingeleverd. De bestellijst met kantoorartikelen wordt gebracht naar de administratieve medewerker waarna ze hun artikelen later op kunnen halen. De bestellijst voor de schoonmaakartikelen e.d. wordt ingeleverd bij de magazijnmeester. Wanneer de magazijnmeester de producten heeft verzameld worden deze naar de afdelingen toegebracht. De afdelingen bestellen dus eenmaal per week. Bij hoge uitzondering is het mogelijk tussentijds te bestellen.

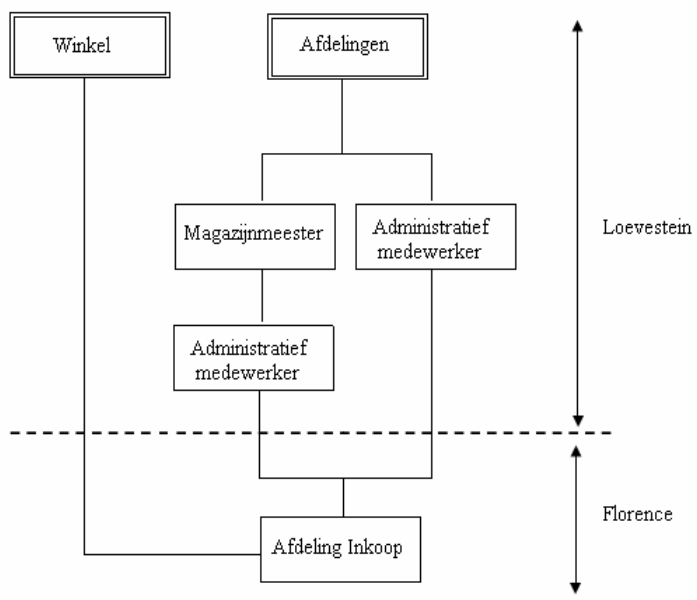
Magazijnmeester

De magazijnmeester besteld één keer in de maand voor zijn magazijn. Het magazijn wordt dan ook eenmaal per maand bevoorraad. Bij uitzondering is het mogelijk een tussentijdse levering te krijgen. Een voorbeeld hiervan is de koffie die soms erg hard gaat, deze wordt dan tussentijds bijbesteld. De bestellijst voor het magazijn wordt ingevuld naar het eigen inzicht van de magazijnmeester. Door zijn ervaring en kennis werkt dit systeem goed voor Loevestein. Wanneer de magazijnmeester zijn bestellijst heeft ingevuld, moet deze ingeleverd worden bij de administratieve medewerker.

Administratief medewerker

De administratie heeft een klein magazijn voor de kantoorartikelen. De afdelingen leveren hun bestellijsten voor de kantoorartikelen bij hen in, waarna de afdelingen de producten later komen ophalen. De bestellijsten van de afdelingen worden direct door de administratieve medewerker verwerkt in het bestelsysteem. De voorraad kantoorartikelen worden eenmaal per maand bevoorraad.

Alle bestellingen van de organisatie, behalve die van de winkel, gaan naar een administratieve medewerker. Deze medewerker verwerkt de bestellingen in het bestelsysteem. Dit bestelsysteem is gekoppeld met de afdeling Inkoop van Florence. Zie figuur 3 voor een overzicht van het bestelproces van Loevestein. Loevestein maakt gebruikt van een variatie van de sS-bestelmethode. Dit houdt in dat zij op een vast bestelmoment bestellen, maar verschillende hoeveelheden per keer. In de volgende paragraaf is beschreven hoe Florence inkoopt.



Figuur 9 Bestelproces Loevestein

Inkoop

Florence heeft er voor gekozen dat de instellingen van Florence zelf niet inkopen. Bij Zorg- en Verpleegcentrum Loevestein worden de bestellingen gedaan door een administratieve medewerker. Deze bestellingen worden verstuurd naar afdeling Inkoop van Florence, die de bestellingen vervolgens daadwerkelijk plaatst.
Florence heeft gekozen voor gedwongen winkelnering om zo schaalvoordeel te kunnen behalen. Wel mogen de instellingen zelf een leverancier aandragen bij Florence, die vervolgens een gesprek aangaan met de leverancier. De contracten van alle leveranciers worden jaarlijks bekeken en beoordeeld door Florence. Florence vraagt hierbij om de medewerking van de instellingen om zo een juiste beoordeling te kunnen geven aan de leveranciers.

Opslag

Loevestein heeft 3 magazijnen, te weten het winkelmagazijn, het magazijn van de magazijnmeester en een klein magazijn voor de kantoorartikelen. Het magazijn van de magazijnmeester is een vrij groot magazijn (30m²). Loevestein heeft geen ABC- analyse gemaakt om te bepalen welke producten waar in het magazijn moeten staan. De magazijnmeester heeft het magazijn naar eigen inzicht ingericht, en heeft zelf naar het verloop van de producten gekeken. Hierdoor liggen de producten die een hoog verloop hebben vooraan in het magazijn. Producten met een laag verloop liggen in de kasten achterin opgeslagen.
De administratie heeft een kleine opslagruimte voor de kantoorartikelen. De voorraad kantoorartikelen wordt op een minimaal niveau aangehouden. Hier is voor gekozen ter voorkoming van hoge bestellingen. De praktijk leerde hen dat wanneer er meer voorraad aanwezig was, er hogere bestellingen binnen kwamen waardoor de voorraad snel kromp.

Voorraadbeheer

Loevestein maakt geen gebruik van een voorraadbeheersysteem. Er wordt besteld naar eigen inzicht, en deze methode bevalt Loevestein tot dusver erg goed. De medewerkers hebben veel ervaring en kennis waardoor de voorraden doorgaans op voldoende niveau zijn. Doordat het magazijn van de magazijnmeester en die van de kantoorartikelen eenmaal per maand bevoorraad worden, dient de voorraad te allen tijde op een voldoende niveau te zijn om ‘’nee-verkopen’’ te voorkomen. Loevestein heeft verder geen inzicht in de kosten en de hoeveelheden van de voorraden. Hier is bewust voor gekozen daar het om relatief kleine bedragen gaat, en het teveel tijd zou kosten voor de medewerkers om dit wel bij te houden.

15.3 Distributie

Bij binnenkomst van de goederen, worden de goederen door medewerkers van transport naar de desbetreffende persoon/afdeling gebracht die de bestelling gedaan had. Bij deze goederen bevind zich een pakbon. De persoon/afdeling dient de pakbon te controleren en vervolgens te voorzien van een handtekening. Wanneer de pakbon is voorzien van een handtekening wordt de pakbon afgeleverd bij administratie, die vervolgens de gegevens verwerkt. De afdelingen dienen de kantoorartikelen zelf op te halen bij de administratie. De magazijnmeester brengt daarentegen de bestellingen naar de afdelingen toe. Hier is bewust voor gekozen daar deze bestellingen vaak groter zijn.

Voor de leveranciers is aan de achterkant van het gebouw een laad- en losruimte. De leveranciers komen gemiddeld eenmaal per maand.

15.4 Kosten

De bestellingen van de afdelingen worden niet intern doorbelast aan de afdelingen. Alle bestellingen worden gedaan op de kostenplaats van de facilitaire dienst. Wel heeft de facilitaire dienst meerdere kostenplaatsen voor verschillende onderdelen. Hierdoor is er geen inzicht in de aantallen en de daarbij behorende kosten van de verschillende afdelingen. Voor een periode van zes maanden heeft een administratieve medewerker de aantallen van de afdelingen bijgehouden om meer kosten bewustzijn te creëren onder het personeel. Na een overleg over de kosten schrok het personeel van de hoge kosten, maar vervolgens bleef het resultaat uit. Hierdoor is de administratie weer gestopt met het noteren van de aantallen.

Een voordeel van niet intern door belasten is dat het veel tijd scheelt, en dus geld. ‘‘Uiteindelijk worden alle kosten toch op één hoop gegooid’’, zegt mevr. M. van der Heijden tijdens ons interview.

Kostenbewustzijn

Om meer kostenbewustzijn onder het personeel te creëren heeft Loevestein een limiet opgesteld en deze verwerkt op de bestellijsten. Dit houdt voor de afdelingen in dat zij een maximaal aantal per week kunnen bestellen. Een tweede oplossing om meer kostenbewustzijn te creëren is de prijzen van de producten op de bestellijsten verwerken. Door de medewerkers de prijzen te laten zien en vervolgens hierover een periodiek overleg in te plannen zal er meer bewustzijn worden gerealiseerd. Wanneer de prijzen op de bestellijsten zijn verwerkt, zal er periodiek een overleg gehouden moeten worden.

Een tweede reden dat Loevestein een limiet heeft opgesteld komt door onderlinge frustraties onder het personeel. Zowel bij Loevestein als Buytenhaghe zijn er onderlinge frustraties onder het personeel. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de logistieke medewerkers van mening zijn dat de zorgafdelingen meer bestellen dan daadwerkelijk nodig is. Door een limiet op te stellen is dit probleem tevens verholpen.

15.5 Knelpunten

Er is één medewerker voor het magazijn, te weten de magazijnmeester. Deze medewerker werkt twee dagen in de week. Hij houdt de voorraad bij, en brengt hij de bestellingen naar de afdelingen. Wanneer hij ziek is of met verlof is er geen vervanging voor hem. In de praktijk neemt een andere medewerker tijdelijk de taak op zich waardoor het logistieke proces niet stil komt te liggen. Een nadeel hierbij is dat deze tijdelijke medewerker minder tot geen inzicht en kennis heeft om te bestellen voor het magazijn. Daar het magazijn eenmaal per maand wordt bevoorraad dient de bestelling zorgvuldig te zijn opgesteld.

Adresgegevens Loevestein
Loevesteinlaan 355
2533 AM Den Haag
070-754 14 44

Bijlage 16 Overzicht knelpunten

In onderstaand schema worden alle knelpunten m.b.t. de logistieke keten beschreven. In het totaaloverzicht worden alle knelpunten kort samengevat. Tevens worden oplossingen aangedragen die mogelijk zijn voor de desbetreffende knelpunten.

Schakel logistieke keten	**Knelpunten**	**Oplossing**
Inkoop- bestel	Er is geen inzicht in het verbruik van de producten/materialen.	Stel normen op. Door met een vaste normstelling te werken worden de knelpunten verholpen. Van essentieel belang is dat een juiste normstelling wordt bepaald.
	Er wordt door de afdelingen teveel besteld.	
	Er wordt naar eigen inzicht besteld.	
	Bestellijsten worden te laat ingeleverd.	Minder reageren op ad-hoc incidenten. Uitzonderingen kosten veel tijd en geld. Tevens afdelingen producten uit de winkel tegen verkoopprijs laten halen.
	Invullen van de bestellijsten vergt veel tijd.	Onderzoek (en herverdeling) van de administratieve werkzaamheden. Onderzoek of het invullen van deze lijsten ondergebracht kan worden in het takenpakket van de logistiek medewerker.
Opslag	De kwaliteit en omvang van de magazijnen laat te wensen over. Tevens voldoen magazijnen en opslagruimtes niet aan wettelijke eisen.	Inventarisatie magazijnen begane grond op kwaliteit en omvang. Door gebruik te maken van de beschreven kwaliteitseisen kan hier verandering in komen.
Voorraadbeheer	Geen voorraadbeheersysteem	Eenduidigheid in voorraadbeheer
	Geen inzicht in de totale voorraad binnen de organisatie	Maak gebruik van een voorraadmatrix en ABC- analyse.

	Geen inzicht in de kosten.	Hierdoor worden de voorraden inzichtelijk.
Distributie	Positie huidige magazijnen.	De ligging van het centrale magazijn in Buytenhaghe goed positioneren waardoor de logistieke stromen zullen afnemen
	Veel logistieke stromen.	
	Leveranciers komen via de zij-ingang naar binnen.	
Overig	Geen duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden.	Duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden opstellen waardoor de onduidelijkheid in de hiërarchie van Buytenhaghe zal afnemen.
	Interne begrippen niet helder gedefinieerd.	Interne begrippen helder definiëren door WWZ manager.

Bijlage 17 Financieel onderzoek

De kosten van de huidige situatie m.b.t. logistiek zijn binnen de organisatie niet bekend. Hierdoor wordt het financieel onderzoek beschreven in de gewenste situatie en is er geen vergelijking mogelijk met de huidige situatie. Er wordt door het woonzorgcentrum prioriteit gesteld aan de zorg, waardoor deze zaken als minder belangrijk worden gezien.

17.1 Personeelkosten

Het gemiddeld bruto uurloon van de logistiek medewerker is €10,75 bruto[53]. Deze medewerker werkt 0.8 FTE. Van de 0.8FTE is hij 16 uur werkzaam voor het magazijn. Een fulltime medewerker werkt 156 uur per maand. Bij 0.4FTE werkt een medewerker: 156/36*16 = 69.5 uur. De kosten die de organisatie heeft m.b.t. het personeel is bij Buytenhaghe 60%. Dit houdt in dat de logistiek medewerker afgerond: €10,75 bruto uurloon * 69,5 uren per maand * 12 maanden = €9.000 bruto per jaar verdiend. De kosten van deze medewerker voor Buytenhaghe zijn dan: €9.000 + 60% = €14.400 per jaar.

17.2 m² kosten

De m² kosten zijn niet bekend bij zowel Buytenhaghe als VSZR. In de gewenste situatie wordt er op basis van de totale oppervlakte van het gebouw (10.250m² excl. buitenruimten[54]) en de totale bedrijfskosten aan huur en onderhoud (€1.200.000)[55] een schatting gemaakt naar de m² prijs. De geschatte m² kosten zijn: €1.200.000 / 10.250m² = €117, - per m² per jaar.

De geschatte totale oppervlakte aan magazijnen op de begane grond is: 28,75m². De magazijnen kosten dan: 28,75m² * €117, - per m² = €3.363,75 per jaar.
In de huidige opslagruimtes liggen materialen die niet langer gebruikt worden. Door deze materialen te sorteren (en deels weggeven aan mogelijk goede doelen), zullen de opslagruimte efficiënter worden ingericht. Hierdoor zal ruimte beschikbaar komen, wat per m² €117, - oplevert indien de ruimte voor andere doeleinden kan worden gebruikt.

Besparing op m²
Buytenhaghe is voor hun inkomsten afhankelijk van de AWBZ (bijlage 7). Buytenhaghe heeft veel bewoners die toegekend zijn met ZZP 1 en 2. Hierdoor wil de WWZ manager in de toekomst bewoners aantrekken met ZZP 3 en 4. De berekening is om deze reden gemaakt met bewoners die toegekend zijn met ZZP 3 of ZZP 4.

[53] Bron: Cao VVT (Verpleging, Verzorging, Thuiszorg), FWG (Functiewaarderingsgroep).
[54] Bron: Vidomes (verhuurder gebouw)
[55] Bron: Begroting RVE 2009 (Buytenhaghe)

Één eenkamerappartement levert gemiddeld: €87,25 (ZZP 3)+€99,58 (ZZP 4)/2 = €93, - per dag (per bed) op[56]. Door een besparing op m² te realiseren, kan er bijvoorbeeld een eenkamerappartement vrij komen, waardoor de besparing geld opbrengt. Voorbeeld: enkele eenkamerappartementen worden in de huidige situatie gebruikt voor andere doeleinden, te weten de kapper, kantoor WWZ manager en secretaresse enz. Doordat in de nieuwe situatie een centraal magazijn is gerealiseerd, en de opslagruimtes efficiënter zijn ingedeeld kan een eenkamerappartement vrijkomen, en verhuurd worden aan een nieuwe bewoner. Het eenkamerappartement levert dan: €93, - per dag * 365 dagen = €33.945 per jaar op.

17.3 Opleiding

In hoofdstuk 6, §6.3 wordt beschreven dat om de continuïteit van het zorgproces te kunnen waarborgen, het verstandig is de logistiek medewerker een cursus te laten volgen. Voorbeeld: De verzorging heeft pleisters nodig en pakt deze uit hun submagazijn. Om deze activiteit mogelijk te maken is er heel wat aan vooraf gegaan: de pleisters zijn besteld, binnengekomen, verwerkt, getransporteerd naar de afdelingen en vervolgens is het opgeslagen. Wanneer in één van deze onderdelen iets fout gaat, zal de verzorging geen pleisters kunnen pakken uit het submagazijn. Hierdoor moet de medewerker naar het magazijn (begane grond) voor de pleisters. Deze activiteit zal gemiddeld 15 minuten duren. Het gemiddelde uurloon van een verzorger is € 13,70 bruto[57]. Deze 15 minuten kost de organisatie dus: €13,70 + 60% /4 = €5,48 per keer dat een verzorger naar beneden moet lopen. De kosten van een cursus magazijnmedewerker zijn: €775, - [58]. Voordelen van het aanbieden van een cursus: de continuïteit van het zorgproces wordt gewaarborgd daar er tijdens de cursus kennis wordt opgedaan m.b.t. de achterliggende onderdelen. Daarnaast zal er kwaliteitsverbetering zijn, efficiency zal gerealiseerd worden en een kostenbesparing op het zorgproces.

Het aanbieden van een cursus aan de logistiek medewerker kent belangrijke voordelen. Wel zijn hieraan de kosten van cursus aan verbonden. De teamleider interne dienst heeft reeds cursussen gevolgd m.b.t. logistiek. Door de opgedane inhoudelijk kennis van de cursussen over te brengen op de logistiek medewerker worden de kosten van een cursus (€775, -) bespaard en worden tevens de andere voordelen behaald.

In de conclusie en adviezen worden de financiële gevolgen beschreven m.b.t. de adviezen.

[56] http://www.nza.nl/9439/88653/ZZP-09-4.pdf, datum raadpleging 15-05-2009.
[57] Bron: Cao VVT (Verpleging, Verzorging, Thuiszorg), FWG (Functiewaarderingsgroep).
[58] http://www.bace.nl/opleidingen/logistieke_opleidingen/magazijnmedewerker_, datum raadpleging 15-05-2009

Bijlage 18 Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet wordt de gekozen opzet beschreven en toegelicht. De onderzoeksopzet is onderverdeeld in de volgende paragrafen:

18.1 Type onderzoek en dataverzamelingsmethoden

Deze afstudeeropdracht is een probleemoplossend vraagstuk waar medewerkers van de organisatie bij betrokken zijn. In belang van het onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Zodat een beschrijving kan worden geven van verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten[59].

Door verschillende dataverzamelingsmethoden te gebruiken kan een zo optimaal en volledig mogelijk antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Voor deze afstudeeropdracht zijn de volgende dataverzamelingsmethoden gekozen:

- Observatie: door observeren kan een duidelijk beeld van de organisatie worden gevormd. Door mee te lopen en mee te kijken met de medewerkers binnen de organisatie werden de knelpunten snel zichtbaar.
- Diepte interview en gesprekken: door gesprekken te voeren is gekeken naar de huidige situatie. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers in alle lagen van de organisatie zodat inzicht kon worden verkregen in de gehele organisatie. Zie bijlage 19 voor de uitwerking.
- Literatuuronderzoek: voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie. De uitwerking van het literatuuronderzoek is terug te vinden in het theoretisch kader.
- Benchmark: 2 vergelijkbare organisaties zijn bezocht, te weten: ’t Seghe Waert en Loevestein om zo de eventueel aanwezige overeenkomsten en verschillen te bekijken. Zie bijlage 14 en 15 voor het verslag.

[59] Drs. Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009.* Pagina 38

Bijlage 19 Interview

In deze bijlage zullen de gesprekken en interviews beschreven worden. Er zijn meerdere gesprekken geweest met teamleider interne dienst en WWZ manager waardoor deze bondiger geschreven worden. Eenmalig is interview gedaan met Sylvia Postma, een winkelmedewerker.

19.1 Diepte interview

Diepte interview en gesprekken: in de oriënterende fase is er door middel van observeren en gesprekken voeren gekeken naar de huidige situatie omtrent voorraad en logistiek. Door oriënterende gesprekken te voeren komen er verschillende meningen naar voren die met elkaar vergeleken kunnen worden. De diverse knelpunten en mogelijke oplossingen zijn onderzocht door diepte interviews. Deze interviews zijn afgenomen bij medewerkers in alle lagen van de organisatie om zo goed inzicht te krijgen van de gehele organisatie. Door deze methode te hanteren kunnen tijdens een interview gerichte vragen gesteld worden. Hierdoor levert het onderzoek veel informatie op en tevens kan er dieper ingegaan worden op specifieke onderwerpen zoals de huidige voorraadbeheersing.

19.2 WWZ manager

In de oriënterende fase is er een gesprek geweest met de WWZ manager van Buytenhaghe, Juriaan Vrind. Tijdens het gesprek vertelde hij over de organisatie VSZR en wat zij allemaal doen. Door dit gesprek kon een groot deel van de organisatiebeschrijving geschreven worden. Daarnaast vertelde hij over de financiering van het woonzorgcentrum, te weten de AWBZ. Gedurende het interview zijn er aantekeningen gemaakt om een zo goed mogelijk beeld bij de situatie te krijgen. Na het gesprek is alle informatie verwerkt en geanalyseerd. Veel van deze informatie komt terug in hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving en bijlage 7 AWBZ.
Na het gesprek zijn er nog meerdere malen korte gesprekken geweest. In één van deze gesprekken is er een rondleiding gegeven met betrekking tot de opslagruimtes en knelpunten binnen het woonzorgcentrum. Informatie hierover is terug te lezen in hoofdstuk 2 Huidige situatie en bijlage 9 Opslagruimte Buytenhaghe.

19.3 Teamleider interne dienst

In de oriënterende fase zijn er meerdere gesprekken geweest met de teamleider interne dienst, Lia Eerbeek. In deze gesprekken werd de huidige situatie van het woonzorgcentrum geschetst met de daarbij behorende knelpunten. Deze informatie is verwerkt in o.a. hoofdstuk 2 Huidige situatie. Vervolgens zijn er meerdere gesprekken geweest waarin de situatie helder geschetst werd. Daarnaast is er een gesprek gegaan over de inkoop. Daar de teamleider interne dienst

verantwoordelijk is voor het onderdeel inkoop kon zij mij meer vertellen over het inkoopsysteem wat Buytenhaghe hanteert.

19.4 Sylvia Postma

Uitwerking van het diepte interview met Sylvia Postma. Sylvia Postma werkt in de winkel en verzorgd ook de bestellingen voor de winkel. Tevens bestelt ze regelmatig producten voor afdelingen.

De magazijnruimte van de winkel vindt Sylvia Postma te klein. In deze ruimte staan zowel materialen en producten voor de winkel als voor de afdelingen. Daarnaast heeft de ruimte een tweede functie, een werkplek voor 4 á 5 personen. De ruimte bevat in de huidige situatie 1 werkplek, waar 4 á 5 personen gebruik van maken. De kwaliteit van de ruimte is matig tot slecht. De ruimte bevat geen raam, waardoor er geen daglicht in de ruimte is. Daarnaast staan in het magazijn diverse etenswaren voor de winkel, maar ook chemische producten. Deze producten staan naast elkaar en worden niet goed van een elkaar gescheiden.

Daarnaast is er geen eenduidig voorraadbeheersysteem. Sylvia Postma bestelt nieuwe producten voor de winkel naar eigen inzicht. Zo kijkt zij onder andere naar welke producten goed lopen en welke niet. Daarnaast bestelt ze regelmatig aanbiedingen om de kosten te drukken en voor haar klanten. Naast Sylvia Postma is er nog één andere winkelmedewerker die regelmatig bestellingen doet. Ook deze medewerker doet dit naar eigen inzicht, waardoor er regelmatig problemen ontstaan. Zo zijn er soms tekorten in de winkel en worden er veel nee- verkopen gedaan. De bestellingen worden gedaan op de computer in de magazijnruimte. VSZR doet aan gedwongen winkelnering waardoor de winkel gedwongen is veel van haar producten af te nemen bij Deli XL. Belangrijkste knelpunten zijn:

- Geen eenduidig beleid voor het voorraadbeheersysteem;
- Werksituatie in de magazijnruimte in de winkel.

Oplossingen voor eerdergenoemde knelpunten:

- eenduidig beleid opstellen betreffende voorraadbeheersysteem;
- één keer per jaar balansen (controle).

Sylvia Postma zou kiezen voor een centraal magazijn. Dit lijkt haar ideaal doordat alles dan bij elkaar staat. Dit zou veel tijd besparen aan heen en weer lopen en ook zouden de logistieke stromen in de organisatie afnemen.

19.5 Medewerkers interne dienst

Er zijn meerdere korte gesprekken geweest met de medewerkers van de interne dienst. Voornamelijk is er gesproken met de logistiek medewerker van de interne dienst. Aan hem is gevraagd wat hij van de huidige situatie vond en hoe hij dacht dat het beter kan. Deze medewerker is nog niet lang in dienst waardoor hij geen andere opties wist. Uit het gesprek bleek dat hij de kwaliteit en de locatie van de magazijnruimtes matig vond.
Uit gesprekken met andere medewerkers kwam naar voren dat veel medewerkers de kwaliteit van de ruimtes matig tot slecht vinden. Daarnaast is de locatie niet optimaal door de afstand van de twee magazijnruimtes. Opvallend was dat medewerkers van de interne dienst bij de vraag ‘heeft Buytenhaghe een inkoopsysteem?’ antwoordde met nee. Enkele gaven als antwoord de namen van de leveranciers waarbij besteld wordt. Daarnaast heeft een centraal magazijn de voorkeur bij meerdere medewerkers.

Bijlage 20 Jaarplan Juriaan Vrind Buytenhaghe nov. 2009

Deze bijlage bevat een beknopte samenvatting van het Jaarplan Buytenhaghe 2009. De samenvatting bevat deze informatie die relevant is voor het onderzoek.

20.1 Algemeen

Buytenhaghe zal in de komende jaren een lichte metamorfose ondergaan om een aantal verouderde elementen te vervangen, met name op het gebied van inrichting en serviceaanbod. Ook zal de attitude van medewerkers en de manier van zorgbenadering veranderen. Dit alles vanuit een kostendekkend of winstgevend uitgangspunt. Er zal steeds vaker samengewerkt worden met externe partijen (sponsors/leveranciers). Ook zullen helderdere afspraken gemaakt moeten worden met interne leveranciers (FBB/TD/Servicecenter etc.). De identiteit en het imago van Buytenhaghe zijn onvoldoende inzichtelijk en mogelijk kan hier een verbeterslag nodig zijn.

Buytenhaghe heeft alles in zich om een stevig en solide zorgcentrum te zijn. Door de aanwezigheid van het TVAZ en een PG-unit, een groot activiteitenaanbod en een grote groep sleutelfiguren met specialistische kennis. Deze expertise en specifieke 'producten' kunnen verder geïntegreerd worden zodat efficiency in werkprocessen beter tot stand kan komen.

20.2 Bewoners

ZZP / levensbestendig wonen

In 2009 zal de financiering lopen middels ZorgZwaartePakketten (ZZP). Buytenhaghe zal zich voor wat betreft de aanname van nieuwe bewoners richten op ZZP1 t/m ZZP4. Vervolgens wil Buytenhaghe bewoners in principe tot en met de laatste levensfase in huis houden: Levensbestendig wonen. Conform de projectgroep ZZP-aanbod zal Buytenhaghe iedere bewoner een aanbod doen voor de invulling van de beschikbare uren.

In de hogere ZZP's (ZZP5 t/m ZZP10) zal periodiek en per individu bekeken moeten worden of de zorgvraag nog aansluit bij de mogelijkheden die Buytenhaghe heeft. Uitzonderingsgevallen, waarin een bewoner zal moeten verhuizen naar een verpleeghuis of hospice zijn o.a.: Specifieke of zeer frequente verpleging, onhoudbaar agressief gedrag, noodzakelijke zorg van de behandelgroep of noodzaak van veel individuele aandacht. In het huisreglement en in de zorgafspraken zal bovenstaande duidelijk moeten worden omschreven. Ook moet worden opgenomen wat gedaan moet worden als een bewoner niet meer geïndiceerd wordt (en dus geacht wordt weer zelfstandig te kunnen wonen). Het proces van inhuizing zal worden beoordeeld en herzien om de doorstroming na leegstand te versnellen.

20.3 Medewerkers

Alle medewerkers dienen zich te gedragen als ambassadeur van Buytenhaghe en VSZR. De medewerkers benaderen bewoners, bezoekers en collega's met respect en betrokkenheid. Uitgangspunt bij het handelen is de vraag (achter de vraag) van de individuele bewoner of bezoeker. Als een individuele zorgvraag niet mogelijk blijkt te zijn in Buytenhaghe wordt samen met de betrokkene gekeken waar deze mogelijkheden wel bestaan. De medewerkers moeten de bewoners motiveren zo zelfstandig mogelijk te blijven functioneren binnen diens beperkingen. Om de medewerkertevredenheid en –betrokkenheid te vergroten zal een gedeelte van de attentieregeling worden gebruikt voor een grote gezamenlijke activiteit.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in Buytenhaghe is hoog in vergelijking met andere zorgorganisaties. Voor 2008 zal dit uitkomen op 9,5%. Doelstelling voor 2010 is om het ziekteverzuim in lijn te krijgen met VSZR, dus 6,5%. Voor 2009 is de doelstelling het percentage te verlagen naar 7,5%. Het betreft met name frequent, kortdurend verzuim. De structurele hoge werkdruk (vacatures, ziekteverzuim) veroorzaken een constante belasting van de medewerkers. Het vaker uitspreken van waardering en het voeren van individuele gesprekken kan een grote invloed krijgen op dit percentage.

20.4 Interne dienst

De interne dienst zal de komende jaren verder worden geïntegreerd in het vaste team van Buytenhaghe. Hiervoor zal organisatiebreed een evaluatie komen van de reorganisatie in de interne dienst. Het huidige contact met het facilitair bedrijf, technische dienst en inkoop kenmerkt zich als reactief en ongepland. Als betalende klant van deze partijen zal Buytenhaghe zich ook moeten gaan gedragen als kritische klant (opstellen SLA?). Afspraak is afspraak en vooraf moet bekend worden gemaakt welke activiteiten/werkzaamheden in Buytenhaghe zullen gaan plaatsvinden. Periodiek zal overleg plaatsvinden met betrokken partijen.

Ruimteverdeling

Een aantal ruimtes in Buytenhaghe worden onvoldoende benut of zijn te beperkt. Eind 2008/begin 2009 zullen de ruimtes kritisch worden bekeken en zal geschoven gaan worden met de bestemming per ruimte.

Bijlage 21 Definities

VSZR	Vierstroomzorgring
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
RVE	Resultaat Verantwoordelijk Eenheid
WWZ	Wonen, Welzijn, Zorg
Intramuraal	'Binnen de muren'[60]
Extramuraal	Buiten de muren van de betrokken instelling.
Humanisme	Levens- en wereldbeschouwing volgens welke de oorsprong van rede en zede in de mens zelf ligt[61].
Parlevinken	'Van de ene plaats naar de andere trekken om kleinhandel te drijven, venten'[62].
V&V sector	Verpleging & Verzorging sector.
Efficiënt	Doelgericht, doelmatig, functioneel[63].
Effectief	Werkelijk, wezenlijk en doeltreffend[64].
Logistiek	Het beschikbaar hebben van de juiste goederen op de juiste tijd, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden tegen minimale kosten[65].
Inkooplogistiek	Afstemming tussen de vakgebieden inkoop en logistiek, waarbij wordt getracht een optimale inkoop en aanvoer van goederen te realiseren.
Voorraadbeheer	Beheren en beheersen van voorraden (inclusief gereed product) tot centraal magazijn.
Distributie	Het proces van daadwerkelijk de fysieke goederen naar de verschillende klanten brengen.
Distributiecentra	Regionale magazijnen waar producten van verschillende leveranciers gegroepeerd worden tot filiaalorders.

[60] www.vandale.nl, datum raadpleging 04-05-2009
[61] www.vandale.nl, datum raadpleging 05-05-2009
[62] http://www.nrc.nl/krant/article1622776.ece/Vier_in_onbruik_geraakte_woorden, datum raadpleging 05-03-2009
[63] www.vandale.nl, datum raadpleging 22-05-2009
[64] www.vandale.nl, datum raadpleging 22-05-2009
[65] Schmidt, R.C. en Ploos van Amstel, W.: *Inleiding Logistiek.* Pagina 13