

De maaltijdprijs onder het mes

Inzicht in de kosten van de voedingsdienst

Marjolein Borghart

Mei 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facilitaire Dienstverlening
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: mevr. R. Kuijlenburg

Medebeoordelaar: dhr. M. Veloo

Opdrachtgever: Stichting zorgcentra Vlietlanden
Aaltje Noordewierlaan 50
2324 KS Leiden

Mentor: dhr. J. v. Rijn

Periode onderzoek: januari 2004 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de integrale kostprijs per maaltijd van de voedingsdienst van de **Stichting zorgcentra Vlietlanden**. De onderzoeksvraag die hierbij hoort, is op welke wijze Stichting zorgcentra Vlietlanden inzicht moet krijgen in de kosten van de voedingsdienst en wat de **integrale kostprijs per maaltijd** voor de verschillende vestigingen is. Tevens wil de organisatie weten of de **prijs van de Tafeltje-dek-je** maaltijden niet te laag is ten opzichte van andere organisaties die deze dienst leveren. Bij het beantwoorden van deze vragen is er contact gezocht met het hoofd voedingsdienst, de facility manager en het hoofd van de economisch administratieve dienst. Ook de prijzen van Tafeltje-dek-je bij andere zorginstellingen in de gezondheidszorg zijn vergeleken. Het **benchmarkresultaat** wijst uit dat de vraagprijs van Tafeltje-dek-je van Stichting zorgcentra Vlietlanden relatief hoog ligt in de provincie Zuid Holland. Dit had de organisatie niet verwacht. In de bijlagen o.a.: organogrammen, interviews, onderzoeksresultaten.

Indexreferaat:

Facility Management, scriptie, gezondheidszorg, verzorging – en verpleeghuis, voedingsdienst, facilitaire dienst, brancheontwikkelingen zorg, integrale kostprijs berekening, differentiële kostprijs, Tafeltje-dek-je, benchmark onderzoek.

Managementsamenvatting

Het onderzoek dat bij Stichting zorgcentra Vlietlanden is uitgevoerd, heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende probleemstelling:

*Op welke wijze moet Stichting zorgcentra Vlietlanden inzicht krijgen in de kosten van de voedingsdienst en wat is de **integrale kostprijs per maaltijd** voor de verschillende vestigingen?*

Stichting zorgcentra Vlietlanden heeft weinig inzicht in de kosten van de voedingsdienst. De berekening van de integrale kostprijs biedt de mogelijkheid dit probleem op te lossen. Door de integrale kostprijs per maaltijd van de verschillende vestigingen te berekenen, kunnen de kosten en opbrengsten worden vergeleken. Uit deze berekeningen zijn belangrijke conclusies te trekken, met name voor de dienst van Tafeltje-dek-je die Stichting zorgcentra Vlietlanden aanbiedt aan de bewoners van de gemeente Voorschoten. De mensen die gebruik maken van deze dienst van Tafeltje-dek-je dienen een bedrag van € 5,65 per maaltijd te betalen. Buiten de € 5,65 ontvangt Stichting zorgcentra Vlietlanden een subsidie van het SWOV van € 0,50 per maaltijd. Uit het onderzoek naar de integrale kostprijs van onder andere de Tafeltje-dek-je maaltijden, blijkt dat deze prijs de kosten van de maaltijd niet dekt en dat de organisatie een verlies maakt op deze maaltijden. De integrale kostprijs van een Tafeltje-dek-je maaltijd komt namelijk op een bedrag van € 7,736 dat betekent een verlies van € 41.236,- per jaar.

Buiten het onderzoek naar de integrale kostprijs is tevens een benchmark onderzoek gedaan naar de verkoopprijs van andere aanbieders van Tafeltje-dek-je maaltijden in de provincie Zuid-Holland. Uit dit onderzoek is gebleken dat de verkoopprijs van € 5,65 voor een Tafeltje-dek-je maaltijd van Stichting zorgcentra Vlietlanden, relatief hoog ligt ten opzichte van andere aanbieders in die regio. De kans op concurrentie van andere aanbieders is daardoor erg groot.

Na het onderzoek naar de integrale kostprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden en het benchmark onderzoek naar de verkoopprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden, luidt het volgende advies:

Stichting zorgcentra Vlietlanden moet stoppen met het aanbieden van Tafeltje-dek-je maaltijden aan derden.

Al zou men over gaan op het verstrekken van diepvries / koelvers maaltijden, dan zullen de kosten alsnog niet worden gedekt, mede door de kostbare aanschaf van speciale koelkarren. De kosten van de andere maaltijden, zullen door het verdwijnen van de Tafeltje-dek-je maaltijden iets omhoog gaan, maar dat is te verwaarlozen.

Voorwoord

Dit verslag is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool in Den Haag. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Dhr. J. van Rijn, facility manager van Stichting zorgcentra Vlietlanden, en heeft plaatsgevonden in verpleeghuis en reactiveringscentrum Zuydtwijck in Leiden. Dit verslag is geschreven voor de facility manager, het hoofd van de economisch administratieve dienst en het hoofd van de voedingsdienst. Verder zal dit verslag ook voor de begeleiders van mij van de opleiding Facility management geschreven worden.

Bij de Stichting zorgcentra Vlietlanden heb ik een zeer leerzame en leuke periode gehad. In het bijzonder wil ik mijn begeleiders Jaap van Rijn, Rachel Kuijlenburg en Marcel Veloo bedanken voor hun steun en advies gedurende mijn afstuderen. Tevens gaat mijn dank uit naar Kees Kos, Eric Kampinga en Joop Lepelaar bedanken voor hun interesse en inzet in mijn afstudeeropdracht. Tenslotte bedank ik mijn kamergenootjes Ed Hölscher, Johan Hagendijk, Jeroen van Wetten en Quyen Nguyen bedanken voor alle bakkies koffie en de gezelligheid.

Tot slot dank ik alle medewerkers van Stichting zorgcentra Vlietlanden voor hun bijdrage en enthousiasme in mijn onderzoek.

Marjolein Borghart
Leiden, mei 2004

Inhoudsopgave

AUTEURSREFERAAT	II
MANAGEMENTSAMENVATTING	III
VOORWOORD	IV
INLEIDING	1
1. BEDRIJFSBESCHRIJVING	3
1.1 DE ORGANISATIE	3
1.1.1 <i>Zuydtwijck</i>	3
1.1.2 <i>'t Hofflants Huys</i>	4
1.1.3 <i>Foreschate</i>	4
1.2 DE BRANCHE	5
1.2.1 <i>Branche ontwikkelingen</i>	5
1.2.2 <i>Branche ontwikkeling in Zuid Holland</i>	7
1.3 DE ORGANISATIESTRUCTUUR	9
1.3.1 <i>Visie en missie</i>	10
1.3.2 <i>De cultuur</i>	10
1.4 DE FACILITAIRE DIENST	11
1.5 VOEDINGSDIENST	12
1.5.1 <i>Voedingsbeleid</i>	12
1.6 SAMENVATTING	13
2. PLAN VAN AANPAK	14
2.1 HET ONDERZOEKSPAN	14
2.2 HET ONDERZOEK NAAR DE INTEGRALE KOSTPRIJS	15
2.2.1 <i>Wat?</i>	15
2.2.2 <i>Bij wie of wat?</i>	15
2.2.3 <i>Hoe?</i>	15
2.2.4 <i>Wanneer?</i>	16
2.3 DE PRIJSANALYSE VAN DE TAFELTJE-DEK-JE MAALTIJDEN	16
2.3.1 <i>Wat?</i>	16
2.3.2 <i>Bij wie of wat?</i>	17
2.3.3 <i>Hoe?</i>	17
2.3.4 <i>Wanneer?</i>	17
2.4 HET BENCHMARK ONDERZOEK VAN TAFELTJE-DEK-JE MAALTIJDEN	18
2.4.1 <i>Wat?</i>	18
2.4.2 <i>Bij wie of wat?</i>	18
2.4.3 <i>Hoe?</i>	18
2.4.4 <i>Wanneer?</i>	19
2.5 VERWACHTE RESULTAAT	19
2.6 SAMENVATTING	20
3. OPDRACHTUITVOERING	21
3.1 BEREKENING VAN DE INTEGRALE KOSTPRIJS	21
3.1.1 <i>Personeelskosten</i>	22
3.1.2 <i>Afschrijvingskosten</i>	22
3.1.3 <i>Huisvestingskosten</i>	22
3.1.4 <i>Onderhoudskosten</i>	23
3.1.5 <i>Interestkosten</i>	23
3.1.6 <i>Schoonmaakkosten</i>	23
3.1.7 <i>Algemene kosten</i>	23
3.1.8 <i>Diverse materialen</i>	23
3.1.9 <i>Overheadkosten</i>	24
3.1.10 <i>Ingrediëntkosten²⁴</i>	24
3.1.11 <i>Energiekosten</i>	24
3.1.12 <i>Transportkosten</i>	25
3.1.13 <i>Verpakkingskosten</i>	25

3.1.14	<i>Afvalkosten</i>	25
3.1.15	<i>Overige kosten</i>	25
3.2	RESULTATEN INTEGRALE KOSTPRIJS	26
3.2.1	<i>De integrale kostprijs</i>	26
3.3	RESULTATEN TAFELTJE-DEK-JE	26
3.3.1	<i>Differentiële kostprijs Tafeltje-dek -je</i>	27
3.4	RESULTATEN BENCHMARKING TAFELTJE-DEK-JE	27
3.4.1	<i>Stap 1: De instrumenten</i>	27
3.4.2	<i>Stap 2: De resultaten</i>	28
3.4.3	<i>Stap 3: De verbeterpunten</i>	29
3.5	SAMENVATTING	29
4.	AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES	30
4.1	CONCLUSIE INTEGRALE KOSTPRIJS	30
4.2	AANBEVELINGEN TAFELTJE-DEK-JE	30
4.2.1	<i>Scenario 1: Aanvraag extra subsidie</i>	31
4.2.2	<i>Scenario 2: Stoppen met Tafeltje-dek -je</i>	31
4.2.3	<i>Scenario 3: Make or buy</i>	32
4.2.4	<i>Het transport</i>	34
4.3	ADVIES TAFELTJE-DEK-JE	34
4.4	CONCLUSIE BENCHMARK ONDERZOEK	35
4.4.1	<i>Toekomst in Tafeltje-dek -je maaltijden</i>	36
4.5	SAMENVATTING	37
5.	IMPLEMENTATIE	38
5.1	TOTALE IMPLEMENTATIE	38
5.1.1	<i>Hoe ziet het implementatieplan eruit?</i>	38
5.1.2	<i>De veranderingsstrategie en de interventie-instrumenten</i>	39
5.1.3	<i>Wie vormen een risicofactor bij deze implementatie?</i>	39
5.1.4	<i>Personele consequenties</i>	39
5.1.5	<i>Organisatorische consequenties</i>	40
5.1.6	<i>Financiële consequenties</i>	40
5.2	SAMENVATTING	40
LITERATUUR	OPGAVE	41

Inleiding

Dit verslag is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht bij de Facilitaire Dienst van Stichting zorgcentra Vlietlanden. Deze afdeling bevindt zich in het gebouw van verpleeghuis en recreatieveringscentrum Zuydtwijck in Leiden. In dit gebouw bevinden zich naast de verpleegafdelingen ook de concerndiensten. De concerndiensten zijn gecentraliseerd in Zuydtwijck, maar zijn ook ondersteunend voor het verzorgingshuis Foreschate en woon – en zorgcentrum 't Hofflants Huys in Voorschoten.

Aanleiding

De laatste jaren heeft de Stichting zorgcentra Vlietlanden te maken met veel bezuinigingen. De begrotingen komen niet uit en de organisatie kampt met onvoorziene kosten. De voedingsdienst is daar één onderdeel van en wordt in dit verslag onder de loep genomen.

De facility manager, het hoofd van de economisch administratieve dienst en het hoofd van de voedingsdienst hebben onvoldoende tot geen inzicht in de voedingskosten. Hierdoor weet men niet of ze de juiste prijzen hanteren voor de maaltijden. De integrale – en directe kosten per maaltijd zijn onduidelijk.

De facility manager beheert de budgetten van de voedingsdienst en wil dat hier een betere beheersing in komt. Dit moet worden onderzocht door een berekening van de integrale kostprijs per maaltijd en per locatie te maken.

Ook wil de Stichting zorgcentra Vlietlanden weten of de verkoop van maaltijden aan derden gunstig is voor de organisatie. Tafeltje-dek-je levert maaltijden aan personen die niet meer in staat zijn voor zichzelf te koken. Stichting zorgcentra Vlietlanden biedt deze dienst, maar vragen zij een kostendekkende prijs voor deze dienst? Dit wordt onderzocht door middel van benchmarking.

Om in één oogopslag te kunnen zien wat er onderzocht moet worden is het definiëren van een probleemstelling noodzakelijk.

*Op welke wijze moet Stichting zorgcentra Vlietlanden inzicht krijgen in de kosten van de voedingsdienst en wat is de **integrale kostprijs per maaltijd** voor de verschillende vestigingen?*

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden dienen de volgende sub- probleemstellingen uitgewerkt te worden:

Subprobleemstellingen:

- Hoe ziet de organisatie eruit?
- Hoe ziet de facilitaire dienst eruit?

- Hoeveel zorgplaatsen zijn er per locatie beschikbaar?
- Hoe ziet de voedingsdienst eruit?
- Wat is een integrale kostprijs en hoe bereken je deze?
- Wat is Tafeltje-dek-je?
- Wat is een benchmark onderzoek?
- Hoe is de integrale kostprijs berekend?
- Is de vraagprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden niet te laag ten opzichte van de integrale kostprijs?
- Hoe ligt de vraagprijs van Tafeltje-dek-je Vlietlanden ten opzichte van andere aanbieders in de provincie Zuid Holland?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?

Doelstelling en opzet van het onderzoek

- Overzicht van de integrale kostprijs per maaltijd en per vestiging;
- Kostenoverzicht en prijsvergelijking voor de dienst Tafeltje-dek-je;
- Aanbevelingen omtrent de prijs en verstrekking van Tafeltje-dek-je.

Het onderzoek is gehouden door middel van een kostenberekening voor de voedingsdienst en een benchmark onderzoek naar de vraagprijs van Tafeltje-dek-je maaltijden. De gegevens zullen worden verwerkt in een Excel programma, zodat eventuele mutaties in de kosten kunnen worden aangepast.

Het verslag is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

1. In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving van de opdrachtgevende organisatie gegeven: Stichting zorgcentra Vlietlanden. Hierin worden algemene kenmerken van de stichting behandeld en worden de facilitaire dienst en de voedingsdienst binnen de stichting nader toegelicht.
2. In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling uitgebreid besproken en de methode van onderzoek beschreven. Tevens geeft het weer wat de integrale kostprijs, Tafeltje-dek-je en benchmarking inhoudt en hoe de benchmarking wordt toegepast voor Tafeltje-dek-je.
3. De uitslagen van de onderzoeken zullen in hoofdstuk 3 worden toegelicht en de berekeningen van de integrale kostprijs komen hier uitgebreid aan bod.
4. In hoofdstuk 4 wordt teruggekeken op het onderzoek en aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op de financiën van de voedingsdienst.
5. Hoofdstuk 5 geeft een voorbeeld van de implementatie weer, die gebaseerd is op de aanbevelingen uit hoofdstuk 4.

1. Bedrijfsbeschrijving

Stichting zorgcentra Vlietlanden is een stichting met drie vestigingen in de omgeving Leiden en Voorschoten. De organisatie bestaat uit een aantal ondersteunende diensten die zijn gecentraliseerd in Zuydtwijck te Leiden. In dit hoofdstuk zal de organisatie worden beschreven en worden toegelicht.

1.1 De organisatie

Stichting zorgcentra Vlietlanden bestaat sinds 1997 uit verpleeghuis en reactiveringscentrum Zuydtwijck in Leiden en verzorgingshuis 't Hofflants Huys in Voorschoten. Sinds 1 januari 1999 behoort ook verzorgingshuis Foreschate in Voorschoten tot de Stichting zorgcentra Vlietlanden. Vlietlanden richt zich op intra – en extramurale verzorging¹ en verpleging in Leiden zuidwest en Voorschoten. De organisatie biedt werkgelegenheid aan ruim 500 medewerkers (353,09 FTE). De organisatie heeft een exploitatie van ongeveer 20 miljoen euro. De doelgroep bestaat uit ouderen die niet of minder in staat zijn voor zichzelf te zorgen. De bewoners die alleen lichte verzorging nodig hebben komen terecht in een verzorgingshuis. In het verpleeghuis worden de bewoners die meer zorg nodig hebben geholpen, te verdelen in somatische patiënten² en psychogeriatrische patiënten³.

1.1.1 Zuydtwijck

Zuydtwijck is in 1972 gestart als een somatisch verpleeghuis voor 156 patiënten. Thans zijn er 222 plekken (incl. dagbehandeling). De verdeling van deze plekken is terug te zien in figuur 1. Het verpleeghuis werkt aan een ingrijpend bouwproces. Aansluitend aan het oude verpleeghuis is een afdeling voor 120 psychogeriatrische patiënten gebouwd, alsmede een centrale hal en een nieuwe keuken. In de tweede fase zullen afdelingen die zich nu nog op de bovenste verdieping van het oude gebouw bevinden, worden verhuisd naar de vrijgekomen en gerenoveerde onderste etages. De bovenste zeven verdiepingen zullen in de derde fase aan het verpleeghuis worden onttrokken en wellicht een andere bestemming krijgen in de vorm van seniorenhuisvesting, oftewel extramurale zorg.⁴ Het organogram van de locatie Zuydtwijck is terug te vinden in bijlage 1.1 (Organogram van verpleeghuis en reactiveringscentrum Zuydtwijck, blz. 4).

¹ Intramuraal = binnen de muren van het verpleeghuis

Extramuraal = buiten de muren van het verpleeghuis

² Dit zijn mensen die lichamelijk niet meer in staat zijn voor zichzelf te zorgen

³ Dit zijn mensen die geestelijk gezien niet meer in staat zijn voor zichzelf te zorgen

⁴ Huisvestingsplan Stichting zorgcentra Vlietlanden 2002

1.1.2 't Hofflants Huys

't Hofflants Huys is gelegen in Voorschoten Noord en had oorspronkelijk een humanistische signatuur. Thans heeft het een algemeen karakter. De instelling beschikt momenteel over 121 intramurale plaatsen, waarvan 36 zijn gevuld voor psychogeriatrische patiënten.⁵ Van deze 121 zijn tevens 85 plekken voor de somatische patiënten. Het organogram van 't Hofflants Huys is te vinden in bijlage 1.2. (Organogram verzorgingshuis 't Hofflants Huys, blz. 5) De vrijwilligers zijn bij dit huis aangesloten en verzorgen o.a. het transport van de Tafeltje-dek-je maaltijden.

1.1.3 Foreschate

Het verzorgingshuis Foreschate, gelegen aan de zuidkant van Voorschoten, heeft een capaciteit van 60 plaatsen. De zorgverlening ligt op een hoog niveau en is traditioneel van aard. Het huis is riant gelegen en ruim van opzet ontworpen met gebruikmaking van hoogwaardige materialen. Er is hier gekozen om voorlopig geen verpleegunit te realiseren, maar de verpleeghuiszorg voor Voorschoten in eerste instantie te ontwikkelen in 't Hofflants Huys om redenen van kwaliteit en efficiency.⁵ Ook het organogram van Foreschate is terug te vinden in bijlage 1.3 (Organogram verzorgingshuis Foreschate, blz. 6).

CAPACITEIT	
ZUYDTWIJCK LEIDEN	
Psycho- geriatrische (PG) zorgvragers	120
Somatische zorgdragers	64
ACOP – unit	8
Dagbehandelingen	30
Totaal	222
'T HOFFLANTS HUYS VOORSCHOTEN	
Verzorgafdelingen	85
Psychogeriatrische zorgvragers	36
Totaal	121
FORESCHATE VOORSCHOTEN	
Verzorgafdelingen	60
TAFELTJE-DEK-JE	100

Figuur 1 Capaciteit van de verschillende locaties

⁵ Informatie uit het Lange Termijn Huisvestingsplan Stichting zorgcentra Vlietlanden

1.2 De branche

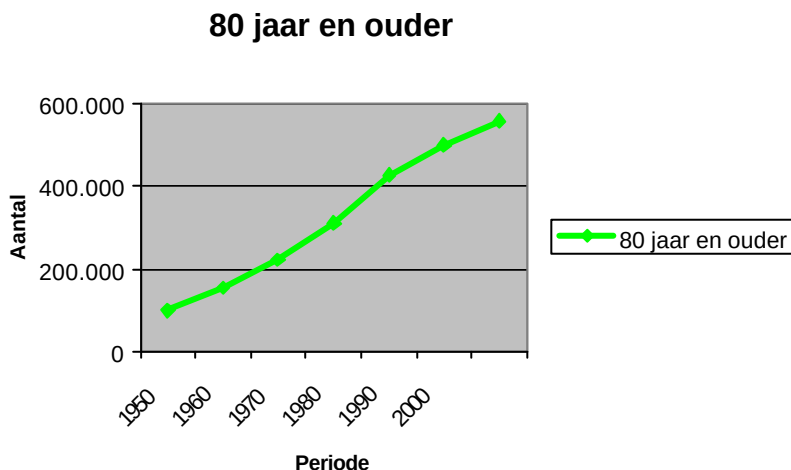
Stichting zorgcentra Vlietlanden behoort tot de branche gezondheidszorg. De stichting biedt verpleging, verzorging, huisvesting en dienstverlening aan ouderen. Deze zorg – en dienstverlening wordt zowel intra – als semi – en extramuraal aangeboden. In 2001 vertegenwoordigt de gezondheidszorg 5,49% van het totaal aantal banen in Nederland. Tot de sector gezondheidszorg behoren volgens de standaard bedrijfsindeling 1993 van het CBS de volgende deelsectoren:

- Ziekenhuizen
- Geestelijke gezondheidszorg
- Overige gezondheidszorg

Stichting zorgcentra Vlietlanden valt onder Welzijnszorg, 'welzijnszorg waarbij huisvesting wordt aangeboden'.⁶ In bijlage 3 (Welzijnszorg, blz. 11) is terug te vinden wat deze bedrijfsindeling inhoudt.

1.2.1 Branche ontwikkelingen

Belangrijke branche ontwikkelingen in de gezondheidszorg zijn de veranderingen in de bevolkingsomvang, maar ook de bevolkingsstructuur. De groep ouderen zal als gevolg van de vergrijzing toenemen.⁶ De toenemende vergrijzing in Nederland valt vooral op door de grote toename van de aller oudsten.



Figuur 2 Bevolking van 80 jaar en ouder

Mensen van 80 jaar en ouder, zijn een doelgroep die de meeste zorg zullen vragen, omdat deze minder zelfstandig worden en vaak meer gezondheidsproblemen krijgen. In figuur 2 is te zien dat de mensen van 80 jaar en ouder de afgelopen vijftig jaar flink zijn toegenomen en dat de lijn nog steeds blijft stijgen. De totale Nederlandse bevolking is in deze periode gestegen met 62,12 %. De doelgroep van 80 jaar en ouder is in verhouding tot de Nederlandse bevolking gestegen van 0,01 % naar 0,03 %.

⁶ <http://www.cbs.nl> op 29-01-04 om 10.30 uur

De toename van het aantal senioren zal de komende jaren leiden tot een groei van de vraag naar zorg, zowel in de 'cure' sector (zoals huisartsen, ziekenhuizen en revalidatiecentra) als in de 'care' sector (zoals verzorging en verpleging, geestelijke gezondheidszorg, de zorg voor lichamelijk en verstandelijk gehandicapten).

De afgelopen jaren is er door de overheid veel geld gestopt in de gezondheidszorg om er voor te zorgen dat de kwaliteit van de zorg verbeterde en dat de wachtlijsten zouden inkrimpen. Helaas is dat beleid veranderd. Het huidige kabinet gaat 700 miljoen euro bezuinigen op de gezondheidszorg.⁷ Deze maatregel heeft grote consequenties voor ouderen die zorg vragen. Het kabinet wil ouderen en chronisch zieken zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen, zodat er uiteindelijk een groot aantal bedden minder nodig zijn in verzorgingshuizen. Ook vermeldt het kabinet dat ouderen straks voor hulp, verzorging en/of vervoer moeten aankloppen bij de gemeente, nu is dat nog bij het rijk. Ze willen dat het aantal bedden in verzorgingshuizen wordt teruggebracht van 110.000 naar 40.000. De verwachting is dat gemeenten strenger gaan selecteren wie wel en wie niet in aanmerking komt voor zorg. Gemeenten hebben er namelijk straks direct belang bij om de kosten te beheersen.⁸



Figuur 3 Cartoon van MC 49 - Oplossing personeelstekort

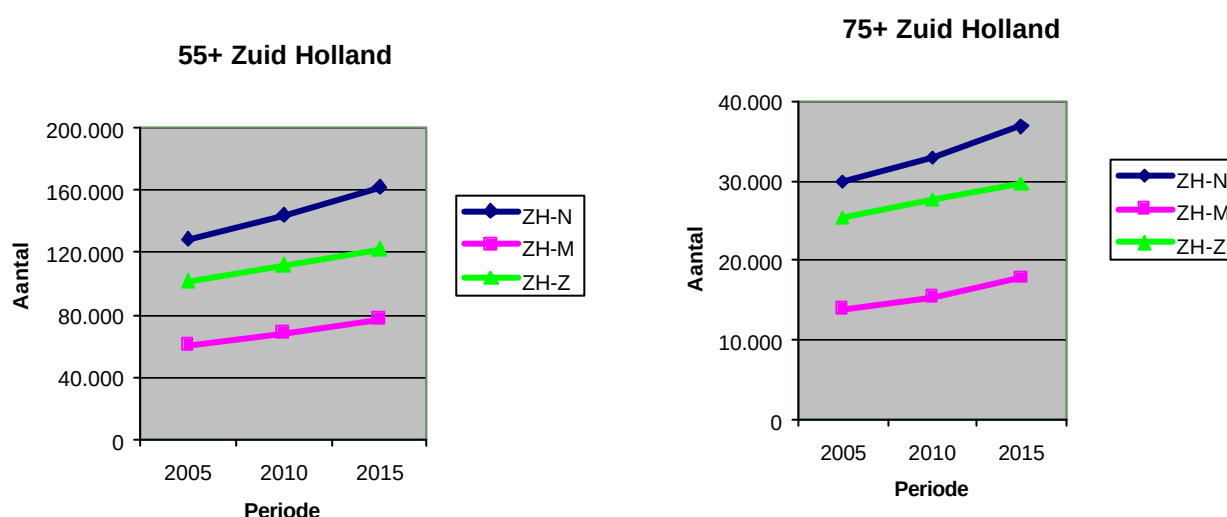
⁷ www.home.szw.nl, op 30-03-2004, om 12.30 uur

⁸ www.planet.nl, op 30-03-2004, om 13.30 uur

In tegenstelling tot de toename van het aantal ouderen en de bezuinigingen van het kabinet op de gezondheidszorg, is er zeker wel een trend te bespeuren dat ouderen zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen. Met de ontwikkeling van extramurale producten en ook een ontwikkeling op het gebied van het persoonsgebonden budget zullen ouderen steeds vaker de keus maken om daadwerkelijk met de nodige ondersteuning in hun eigen huis te blijven wonen. Een belangrijk gevolg hiervan is, dat de vraag naar Tafeltje-dek-je maaltijden ook in de toekomst zal gaan toenemen.

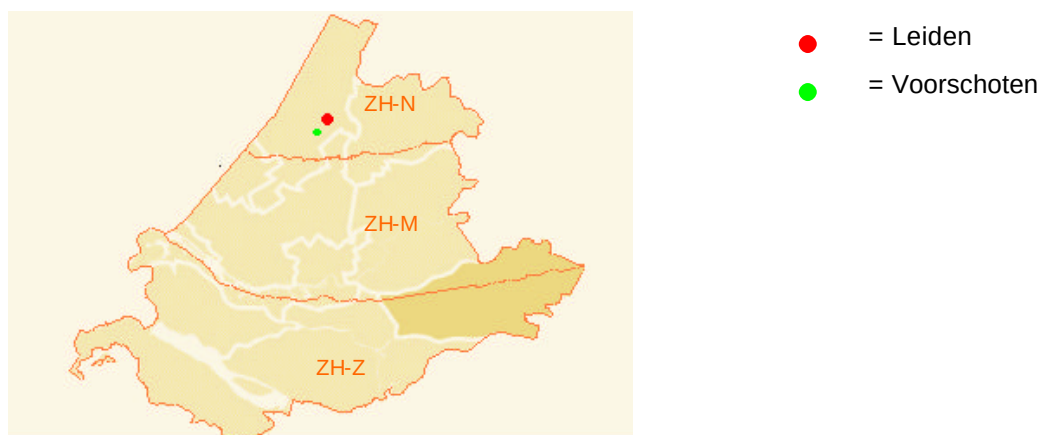
1.2.2 Branche ontwikkeling in Zuid Holland

De bevolkingsontwikkeling verschilt sterk per provincie, dus ook per gemeente. Een belangrijke branche ontwikkeling in de regio Zuid-Holland Noord is dat het aantal ouderen de komende 15 jaar flink gaat toenemen, zie figuur 4.⁹ Verder is de provincie onderverdeeld in Zuid-Holland Midden en Zuid Holland Zuid. Er is in deze regio onderscheid gemaakt in twee doelgroepen. De doelgroep met de leeftijd van 55+, vraagt voornamelijk naar de diensten die de verzorgingshuizen bieden, maar zijn lichamelijk nog in staat om voor zichzelf te zorgen. De doelgroep van 75 + daarentegen zal meer vraag hebben naar zorg, maar ook gebruik willen maken van de diensten die worden aangeboden.



Figuur 4 Aantal 55+ en 75+ in Zuid Holland

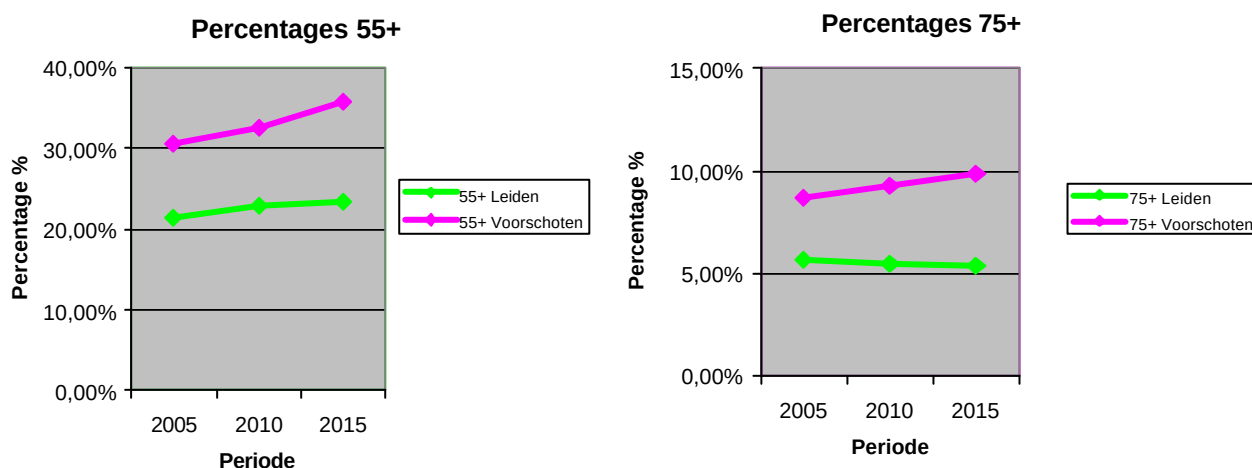
⁹ www.govstn.demon.nl, 05-03-2004, om 10.00 uur



Figuur 5 Onderverdeling Zuid Holland

In bijlage 4 (Demografische cijfers, blz. 13) zijn andere demografische overzichten terug te vinden over het aantal ouderen in Nederland en in de provincie Zuid-Holland, verdeeld in noord, midden en zuid.

In tegenstelling tot een aantal andere gebieden in Zuid-Holland, zal het aantal 75-plussers in Leiden tot aan het jaar 2015 iets afnemen, zie figuur 6. Er is hier een vergelijking gemaakt tussen Voorschoten en Leiden, omdat de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden alleen bestemd zijn voor de bewoners van Voorschoten. Concurrenten aanbieders van Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden, richten zich voornamelijk op de bewoners in Leiden. Daarom is het belangrijk te weten of het aantal ouderen blijft toenemen en dus de vraag naar Tafeltje-dek-je ook blijft stijgen. Meer grafieken hiervan zijn te vinden in bijlage 4.3 (Demografische cijfers Voorschoten en Leiden, blz. 17)

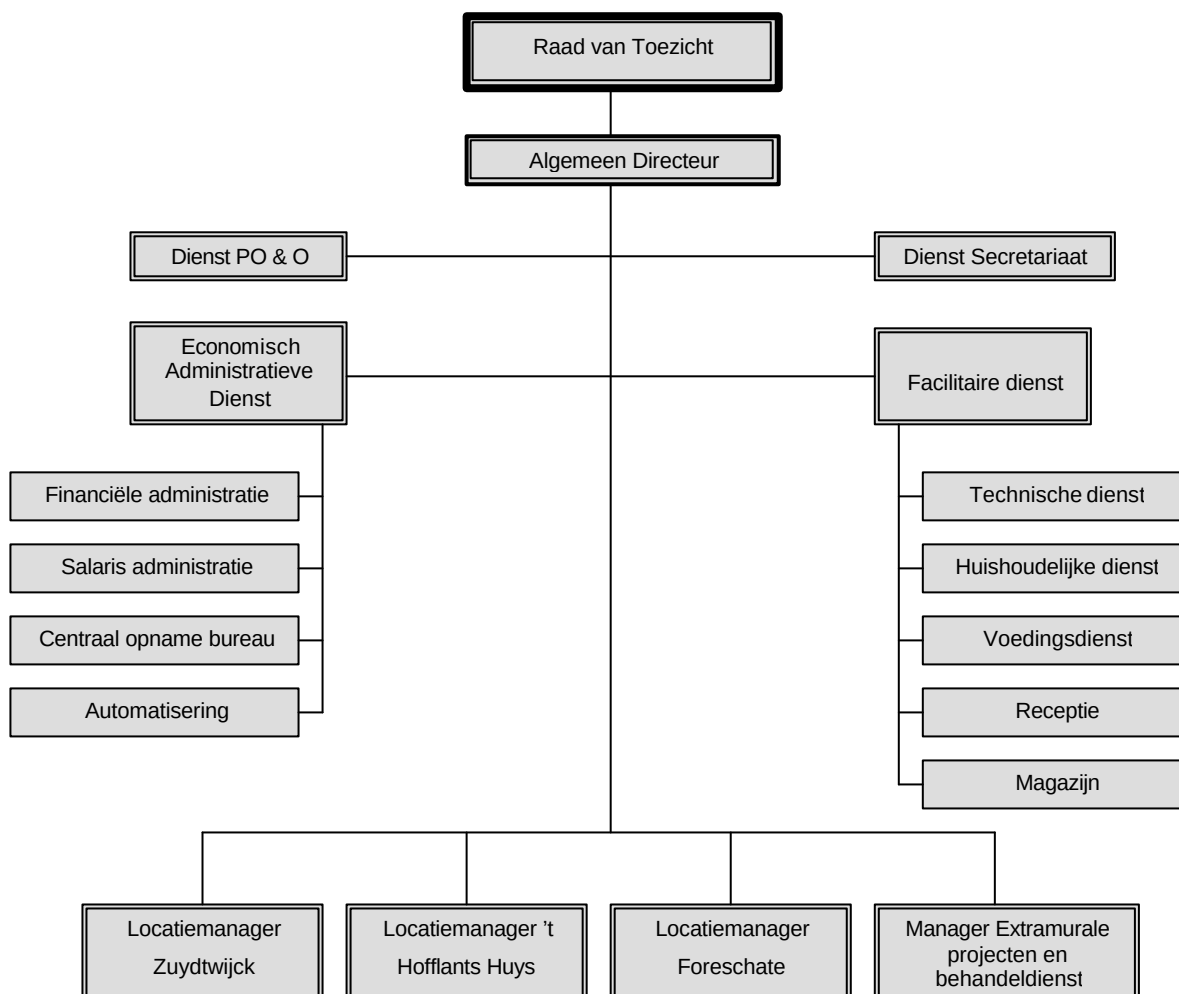


Figuur 6 Percentage 55+ en 75+ in Voorschoten en Leiden

1.3 De organisatiestructuur

Mintzberg heeft een typologie ontwikkeld waarin elke branche zich kan terug vinden. Zo bevindt Stichting zorgcentra Vlietlanden zich in de professionele bureaucratie met een standaardisatie van vaardigheden. Dit betekent dat men alleen met professionele kennis te werk gaat.¹⁰

De facilitaire – en technische diensten, maatschappelijk werk en pastorale zorg van Zuydtwijck en 't Hofflants Huys, zijn in de loop van 1997 volledig geïntegreerd. Na oplevering van de nieuwe keuken in Zuydtwijck is er één centrale keuken voor de gehele stichting. Deze keuken heeft een capaciteit voor 1000 warme maaltijden per dag. Op dit moment worden er slecht 502 geproduceerd. Ten behoeve van de totale stichting is er ook maar één afdeling Economisch Administratieve Dienst en één dienst P&O. De organisatie van Stichting zorgcentra Vlietlanden maakt gebruik van een zeer traditionele organisatiestructuur. Deze ziet er als volgt uit:



Figuur 7 Organogram Stichting zorgcentra Vlietlanden

¹⁰ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partnes Nederland BV, 2000. ISBN 901106327 9

1.3.1 Visie en missie

Met het formuleren van de visie en missie wil Stichting zorgcentra Vlietlanden richting geven aan de keuzen die ze maakt voor de toekomst. Visie en missie geven namelijk de gemeenschappelijkheid en samenhang voor het dagelijks werk. Zonder visie is elke vraag, elk dagelijks probleem, elke situatie een confrontatie met het feit dat er geen gemeenschappelijkheid wordt ervaren. De visie geeft dus aan wat we naar buiten toe willen bereiken. De missie daarentegen heeft betrekking op de organisatie. Wat moet de organisatie kunnen en hoe moet men zijn als organisatie om die visie ook te kunnen realiseren. Zowel de visie als de missie moeten helder en eenduidig zijn, ze moeten richting geven aan de doelen en aan het handelen van de organisatie. De keuzes die een organisatie maakt vloeit voort uit de visie en de missie.¹¹

Visie:

“Stichting zorgcentra Vlietlanden biedt in het zuiden van Leiden en in Voorschoten intramuraal, extramuraal en semi-muraal, zorg en diensten aan vanuit één loket. AWBZ-zorg¹² is gegarandeerd en particuliere zorg is beschikbaar. Dit alles tegen een goede prijskwaliteit verhouding. Vlietlanden levert de zorg en diensten zelfstandig of met andere aanbieders.”⁹

In de visie gaan goede zorg en diensten en een goede huisvesting hand in hand maar vinden wonen en zorg wel gescheiden plaats.

Missie:

“Door ondernemend en resultaatgericht te werken leveren wij aan onze cliënten zorg en diensten, aansluitend bij hun behoeften, beleving en verwachtingen. Actief luisteren naar en communiceren met onze cliënten en medewerkers zijn daarbij essentieel. Onze deskundige en betrokken medewerkers vormen het hart van Vlietlanden. Zij waarborgen de kwaliteit zorg en dienstverlening.”⁹

1.3.2 De cultuur

De cultuur die heerst binnen Zuydtwijck is heel open. Iedereen wordt behandeld als gelijke en bij de voornaam genoemd, ook de leden van het management. Het is te merken dat alle medewerkers hun best doen om de stichting zo mooi mogelijk te maken. Er heerst een positieve gedachte. Wie als buitenstaander binnenkomt in Zuydtwijck zal merken dat je direct in de groep wordt opgenomen. Ze geven je het gevoel alsof je iedereen al jaren kent en alsof je er al jaren werkt.

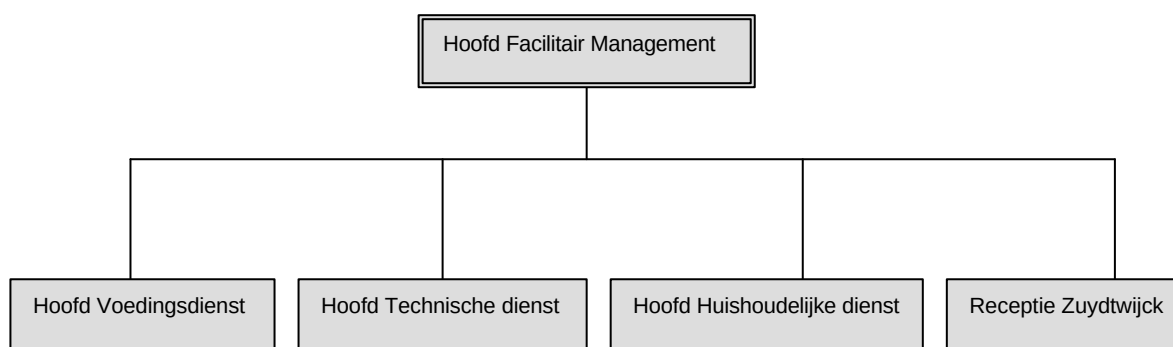
¹¹ Vliet, B. van e.a.: [Strategische beleidsplan 2003-2007 Stichting zorgcentra Vlietlanden](#), Samen werken aan goede zorg. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2003

¹² [Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten](#)

Toch heeft elke locatie binnen Stichting zorgcentra Vlietlanden een geheel eigen cultuur. Zo zullen de bewoners van Foreschate nooit in 't Hofflants Huys willen wonen en vice versa. Dit geldt ook voor het verplegend personeel en de vrijwilligers. De vrijwilligers die horen bij 't Hofflants Huys verzorgen het transport van de Tafeltje-dek-je maaltijden. Toch zullen zij uit principe nooit vanuit Zuydtwijck willen werken, wat veel logischer zou zijn.

1.4 De facilitaire dienst

De facilitaire dienst van Stichting zorgcentra Vlietlanden is gecentraliseerd in verpleeghuis en reactiveringscentrum Zuydtwijck in Leiden. De organisatiestructuur van de facilitaire dienst is weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 Organogram facilitaire dienst

Het hoofd facilitair management is verantwoordelijk voor veel verschillende taken. Zo beheert hij het budget voor elke afzonderlijke dienst en regelt hij zelf het inkoopmanagement voor de gehele organisatie.

De facilitaire diensten maken een belangrijk deel uit van het primaire proces van instelling. Er is daarom ook een groot afbreukrisico¹³ binnen deze organisatie. Dit betekent dat de voortzetting van het primaire proces sterk afhankelijk is van de ondersteunende diensten van de facilitaire dienst. Als één van deze diensten wegvalt, heeft dit sterke gevolgen voor het verlenen van optimale zorg voor de patiënten van de organisatie.

De facilitaire dienst heeft de meeste diensten in eigen beheer. Alleen groenvoorziening, groot schilderwerk, gevelglasreiniging en speciale technische werkzaamheden zijn uitbesteed. De schoonmaakdienst is uitbesteed geweest in 1990 tot 1993, maar uit ervaring bleek dat dit niet goedkoper was. Na 2 à 3 jaar is de schoonmaakdienst weer in eigen beheer genomen. De kwaliteit van de schoonmaak is hierdoor sterk toegenomen. De technische dienst is nog nooit eerder uitbesteed geweest en er is ook nog geen goede reden voor geweest om dit wel te doen.

¹³ Krimpen, J. van: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

1.5 Voedingsdienst

De laatste jaren heeft de Stichting zorgcentra Vlietlanden te maken met veel bezuinigingen. De begrotingen komen niet uit, de organisatie heeft veel onvoorziene kosten. De voedingsdienst is daar één onderdeel van en wordt in dit verslag onder de loep genomen.

De voedingsdienst van Stichting zorgcentra Vlietlanden maakt een zeer belangrijk deel uit van het primaire proces. Deze voedingsdienst is gecentraliseerd in Zuydtwijck en regelt de bereiding en transport van de maaltijden naar de andere locaties. Daarbij komt ook nog de extra dienst van Tafeltje-dek-je.

De voedingsdienst staat onder leiding van een hoofd voeding. De personele bezetting bedraagt 17,0 FTE's, inclusief de voedingsadministratie, maar exclusief de restaurantmedewerkers.

1.5.1 Voedingsbeleid

Eten en drinken zijn voor de cliënten van Vlietlanden heel belangrijk. Het bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van hun leven. De kwaliteit en voedingswaarde van de voeding dienen hoog te zijn. In 2003 is in de drie locaties een voedingspanel van start gegaan met bewoners en personeel om periodiek de kwaliteit van de maaltijden te beoordelen. Ook de wijze van presentatie en de omgeving waarin het genuttigd wordt, is in de beoordeling meegenomen. Hier is o.a. uit naar voren gekomen dat het oordeel ten aanzien van verzorgingstehuis Foreschate niet erg positief was. Het restaurant is dan ook in 2003 in zijn geheel gerenoveerd¹⁴. De centrale keuken is nu 4 jaar oud en heeft een ontkoppelde manier van koken. Hierbij wordt het moment van bereiding losgekoppeld van het moment van consumptie door middel van inkoelen. Het proces is terug te vinden in [bijlage 5 \(Maaltijdproductie, blz. 18\)](#). De keuken produceert, portioneert en distribueert ongeveer 502 warme maaltijden en 658 broodmaaltijden per dag¹⁵. Deze aantallen verschillen iets ten opzichte van de capaciteit van de huizen, maar dat komt omdat niet iedereen gebruik maakt van alle maaltijden. Ook de productielijst van de maaltijden is terug te vinden in [bijlage 7 \(Productieoverzicht, blz. 24\)](#).

Aantal warme maaltijden	
Zuydtwijck	216
't Hofflants Huys	122
Foreschate	64
Tafeltje-dek-je	100

Figuur 9 Aantal warme maaltijd per locatie

¹⁴Vliet, L.M. van: [Jaarverslag en jaarrekening 2002 Stichting zorgcentra Vlietlanden](#): Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2002

¹⁵www.collegebouw.nl op 10-02-04 om 12.00 uur

De bewoners van de drie locaties en de klanten van Tafeltje-dek-je, krijgen per week een maaltijdenlijst die ze moeten invullen. Op deze manier kan de keuken ruim van tevoren de maaltijden bereiden.

Zo zijn er 3 soorten maaltijden die worden gebruikt:

- Warme bulkmaaltijden;
- Warm geportioneerde maaltijden;
- Brood maaltijden.

Voor uitleg van bovenstaande maaltijden, zie bijlage 2.2 (Interview Joop Lepelaar, blz. 8) en bijlage 5 (Maaltijdproductie, blz. 18).

1.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is ingegaan op de organisatiebeschrijving van Stichting zorgcentra Vlietlanden. In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

➤ **Hoe ziet de organisatie eruit?**

De organisatie is opgebouwd uit 3 locaties. Het is een professionele bureaucratie en heeft een standaardisatie van vaardigheden, volgens de typologie van Mintzberg. Stichting zorgcentra Vlietlanden behoort tot de gezondheidszorg. De voornaamste doelstelling van de stichting is "Samen werken aan goede zorg"

➤ **Hoeveel plekken zijn er per locatie beschikbaar?**

Zuydtwijck in Leiden heeft een capaciteit van 222 plaatsen. Tevens zijn hier alle ondersteunende diensten gecentraliseerd. 't Hofflants Huys in Voorschoten heeft een capaciteit van 121 plaatsen en Foreschate in Voorschoten heeft een capaciteit van 60 plaatsen. Tevens biedt Stichting zorgcentra Vlietlanden ook de dienst Tafeltje-dek-je aan voor 100 bewoners in Voorschoten.

➤ **Hoe ziet de facilitaire dienst eruit?**

De facilitaire dienst staat onder leiding van een hoofd facility management en is opgebouwd uit de afdeling huishoudelijke dienst, de voedingsdienst, de receptie van Zuydtwijck, de technische diensten en het magazijn. De afdelingen hebben ook ieder hun eigen hoofd.

➤ **Hoe ziet de voedingsdienst eruit?**

De voedingsdienst heeft een eigen hoofd en maakt gebruik van ontkoppeld koken. Het zorgt voor al de maaltijden van de verschillende locaties en ook voor Tafeltje-dek-je. Per dag produceert de voedingsdienst 502 warme maaltijden en 658 broodmaaltijden.

2. Plan van Aanpak

In dit hoofdstuk staat de probleemstelling centraal en zal de methode van onderzoek uitvoerig worden besproken. Zo bestaat het onderzoek uit de berekening van de integrale kostprijs, de analyse van Tafeltje-dek-je en het benchmark onderzoek. Deze drie onderdelen zullen hieronder worden beschreven.

2.1 Het onderzoeksplan

Om in één oogopslag te kunnen zien wat er onderzocht moet worden is het definiëren van een probleemstelling noodzakelijk.

*Op welke wijze moet Stichting zorgcentra Vlietlanden inzicht krijgen in de kosten van de voedingsdienst en wat is de **integrale kostprijs per maaltijd** voor de verschillende vestigingen?*

Om een goed antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zal het onderzoek worden verdeeld in drie onderdelen:

1. Het onderzoek naar de integrale kostprijs;
2. De prijsanalyse van de Tafeltje-dek-je maaltijden;
3. Het benchmark onderzoek van Tafeltje-dek-je maaltijden.

Bij het opzetten van een onderzoeksplan wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Wat?
- Bij wie of wat?
- Hoe?
- Wanneer?¹⁶

De typen onderzoeken die kunnen worden gebruikt, zijn kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. De keuze tussen beide onderzoeksmethoden is afhankelijk van de omvang van het op te lossen probleem. Bij alle drie de onderdelen is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het gaat om probleemoplossende vraagstukken waar medewerkers van de organisatie bij betrokken zijn. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wensen en behoeften van de organisatie, in dit geval dus het inzicht creëren in de kosten en opbrengsten van de voedingsdienst.¹⁷ Bij het benchmark onderzoek zal ook een deel kwantitatief zijn, omdat er een vergelijking plaatsvindt tussen andere soortgelijke organisaties.¹⁷

¹⁶ Genet, C.M.: MVO en de Markt. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2000/2001. code 2384

¹⁷ <http://www.right-marktonderzoek.nl> op 09-02-04 om 10.50 uur

2.2 Het onderzoek naar de integrale kostprijs

2.2.1 Wat?

De integrale kostprijs is een optelsom van alle kosten die het gevolg zijn van het voortbrengingsproces van de voeding, gedeeld door het aantal verstrekkingen per tijdseenheid.¹⁸ Meer uitleg over de integrale kostprijs is terug te vinden in [bijlage 5.1 \(Integrale kostprijs, blz. 19\)](#). De integrale kostprijs kan voor allerlei bedrijven en afdelingen worden berekend. In dit verslag beperkt het zich tot de integrale kostprijs van de voedingsdienst.

2.2.2 Bij wie of wat?

De integrale kostprijs wordt berekend voor de verschillende locaties van Stichting zorgcentra Vlietlanden. Dat betekent ook dat er rekening wordt gehouden met de verschillende soorten maaltijden. De kosten zullen verschillend zijn, omdat ze allemaal worden bereid in Zuydtwijck, maar worden getransporteerd naar de andere locaties. Door o.a. deze extra kosten van het transport zullen er verschillende prijzen ontstaan. De volgende kostprijzen worden berekend:

Locatie	Maaltijd
Zuydtwijck	1. Warm geportioneerde maaltijd
	2. Warme bulk maaltijd
	3. Brood maaltijd
Foreschate	4. Warm geportioneerde maaltijd
	5. Brood maaltijd
't Hofflants Huys	6. Warm geportioneerde maaltijd
	7. Warme bulk maaltijd
	8. Brood maaltijd
	9. Tafeltje-dek-je

Figuur 10 Verschillende soorten maaltijden en locaties

2.2.3 Hoe?

Bij het onderzoek naar de integrale kostprijs wordt gekozen voor het beschrijvend onderzoek. Doordat de organisatie weinig tot geen inzicht in de kosten van de voedingsdienst heeft wil, men graag weten hoe bepaalde kosten van de voeding tot stand komen en waar die kosten uit bestaan.

Bij het verschaffen van de juiste informatie voor het berekenen van de integrale kostprijs zijn bepaalde dataverzamelmethode(n) noodzakelijk:

Literatuuronderzoek

Door het lezen van begrotingen, artikelen en jaarverslagen wordt informatie verzameld over de integrale kostprijs. Bij het bestuderen van de grootboekrekeningen in de begroting komen alle mogelijke kosten van de maaltijd naar boven.

¹⁸ Scholtes, W.: Bijeenkomst: Wat kost de maaltijd. 31 oktober 2003, sheets nr. 11

Interviews

De interviews zullen worden gehouden met het hoofd facility management, hoofd voedingsdienst en het hoofd van de economisch administratieve dienst. Uit deze interviews wordt al snel duidelijk welke kosten in de integrale kostprijs moeten worden opgenomen. Deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 2 (Interviews, blz. 7).

Berekeningen

Om tot de juiste maaltijdprijzen te komen voor de verschillende locaties, zullen er nauwkeurige berekeningen moeten worden gemaakt. Een controle achteraf is hier wel van belang. Deze controle wordt uitgevoerd door het hoofd van de economisch administratieve dienst en de facility manager, die de berekeningen van de integrale kostprijs zullen narekenen.

2.2.4 Wanneer?

Voordat het onderzoek naar de integrale kostprijs kan worden gestart, is het belangrijk dat er genoeg informatie bekend is van de organisatie zelf. Er worden vier weken voor de berekening van de integrale kostprijs van de verschillende maaltijden uitgetrokken, omdat sommige berekeningen zeer nauwkeurig moeten gebeuren. De werkplanning die hiervoor is gemaakt, is terug te vinden in bijlage 6 (Werkplan, blz. 23).

2.3 De prijsanalyse van de Tafeltje-dek-je maaltijden

2.3.1 Wat?

Juist oudere mensen stellen andere eisen en hebben andere behoeften als het gaat om de dagelijkse voeding. Lekkere en gezonde voeding kan bijdragen aan het verhogen van de levenskwaliteit bij het ouder worden. Daarom bieden sommige zorginstellingen de dienst van Tafeltje-dek-je, om een maaltijd bij de mensen thuis te brengen. Deze mensen die gebruik maken van de Tafeltje-dek-je maaltijden zijn vaak niet meer in staat om goed voor zichzelf te koken en kunnen gebruik maken van de Tafeltje-dek-je maaltijden tegen een gereduceerde prijs. De doelgroep van Tafeltje-dek-je maaltijden zijn over het algemeen slechts in het bezit van een AOW uitkering zonder aanvullend pensioen. De prijzen van de maaltijden moeten daarom niet te hoog liggen.

2.3.2 Bij wie of wat?

Stichting Welzijn Ouderen Voorschoten (SWOV) biedt in samenwerking met Stichting zorgcentra Vlietlanden Tafeltje-dek-je maaltijden aan de inwoners van Voorschoten voor € 5,65 per maaltijd.

De gebruikers van Tafeltje-dek-je dienen ingeschreven te zijn bij het RIO, het Regionaal Indicatie Orgaan. Het doel van het RIO is het op een onafhankelijke, objectieve en integrale wijze beoordelen van de hulpvraag van de cliënt en deze vertalen in een indicatie voor een passend zorgaanbod naar aard, inhoud, omvang en urgentie¹⁹.

Vijf dagen per week, van maandag tot en met vrijdag, zorgt de centrale keuken van Zuydtwijck dat er voldoende maaltijden naar 't Hofflants Huys worden getransporteerd. Degene die bestemd zijn voor Tafeltje-dek-je worden door vrijwilligers rondgebracht. Stichting zorgcentra Vlietlanden krijgt voor elke warme maaltijd die geleverd wordt € 0,50 subsidie van het SWOV. De opbrengst van één warme maaltijd komt dan neer op € 6,15 voor Stichting zorgcentra Vlietlanden.

2.3.3 Hoe?

Bij de berekening van de Tafeltje-dek-je maaltijdprijs, wordt gebruik gemaakt van een explorerend onderzoek. Door de kosten van de Tafeltje-dek-je maaltijden te vergelijken met de andere maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden, kan worden gekeken waar de verschillen in prijs liggen en wat de oorzaak daarvan is. Tevens kan door middel van het toetsend onderzoek gekeken worden of de Tafeltje-dek-je maaltijden geld opleveren of geld kosten. Er wordt dus een vergelijking gemaakt tussen de opbrengstprijzen van € 6,15 en de nog onbekende integrale kostprijs.

De dataverzamelmethode die hierbij horen zijn berekeningen en interviews. Door de interviews komt men erachter wat het verschil is tussen bepaalde kostenposten en door de berekeningen uit te voeren kan het verschil tussen beide prijzen worden vergeleken.

2.3.4 Wanneer?

De vergelijking van de Tafeltje-dek-je prijzen met die van de andere maaltijdprijzen kan pas plaatsvinden nadat de integrale kostprijzen zijn berekend. Dit zal dus ongeveer 8 weken na de start van het onderzoek gebeuren. Ook deze werkplanning is terug te vinden in bijlage 6 (Werkplan, blz. 23).

¹⁹ www.atriummc.nl/RIO_Zorgproducten. 23 maart 2004 10.15 uur

2.4 Het benchmark onderzoek van Tafeltje-dek-je maaltijden

2.4.1 Wat?

Benchmarking kan gedefinieerd worden als het vergelijken van bedrijfsprocessen en prestaties van gelijksoortige organisaties opdat de betrokkenen van elkaar kunnen leren. Door het verzamelen van specifieke gegevens over de bedrijfsvoering en deze op een duidelijke wijze te verwerken en te presenteren, wordt er een beeld verkregen van de huidige positie en conditie ten opzichte van anderen. Deze waardevolle informatie kan vervolgens worden ingezet om de juiste projecten voor verbetering te starten. Het voornaamste doel van marktonderzoek is op basis van steekproeven uitspraken te doen die een zo goed mogelijk beeld geven van de werkelijkheid. Op dit moment is de verkoopprijs van Tafeltje-dek-je Vlietlanden € 5,65. Deze verkoopprijs zal worden vergeleken met die van andere aanbieders.

2.4.2 Bij wie of wat?

Het benchmark onderzoek van Tafeltje-dek-je maaltijden, zal plaatsvinden in de provincie Zuid-Holland, bij verzorging – of verpleeghuizen die ook deze dienst aanbieden.

2.4.3 Hoe?

Bij het benchmark onderzoek van de Tafeltje-dek-je maaltijdprijzen, wordt gebruik gemaakt van een toetsend onderzoek. Bij de vergelijking die wordt gemaakt, wordt gekeken naar de verkoopprijs van Tafeltje-dek-je maaltijden. Bij deze vergelijking met andere aanbieders van Tafeltje-dek-je, zal worden gekeken naar de soort maaltijd, hoe deze wordt geleverd en waar deze uit bestaat.

De drie stappen waar het benchmark onderzoek uit bestaat zijn:

1. In de eerste fase worden de instrumenten die nodig zijn voor de uitvoering van de benchmarking gedefinieerd en geselecteerd, zoals het formuleren van een enquête.
2. In fase twee worden de prestaties gemeten en zullen de resultaten van de benchmark partners worden vergeleken;
3. Tenslotte worden in de fase drie de verbeterpunten geïdentificeerd en geïmplementeerd.²⁰

Na afronding van het onderzoek moeten de resultaten worden gerapporteerd, om verslag te leggen van het onderzoek. Om de leesbaarheid van het rapport te vergroten, worden de resultaten daar waar mogelijk in tabelvorm of grafieken weergegeven. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en wordt een aantal conclusies getrokken.

²⁰ www.right-marktonderzoek.nl , op 09-02-04 om 10.55 uur

2.4.4 Wanneer?

Het benchmark onderzoek zal plaatsvinden na de berekening en prijsanalyse van de Tafeltje-dek-je maaltijden. Dit benchmark onderzoek zal ongeveer een week in beslag nemen.

Een nieuwe vergelijking op een later tijdstip is een logisch vervolg, omdat de ontwikkelingen in de markt gewoon door gaan. Er kan dan immers worden beoordeeld wat het effect van de inspanningen is geweest. Gemeten tegen de oude positie en conditie en tegen die van vergelijkbare bedrijven. Het leereffect dat hieruit voorkomt is enorm²¹.

2.5 Verwachte resultaat

1. **Integrale kostprijs:** Verwacht wordt dat er 9 verschillende integrale kostprijzen zullen ontstaan met elk een andere samenstelling van de verschillende kostenposten. Ook wordt verwacht dat de volgende kostenposten zullen worden mee berekend in de integrale kostprijs:

Vaste kosten	Variabele kosten	Vaste / Variabele kosten
• <u>Afschrijvingskosten</u>	• <u>Diverse materialen</u>	• <u>Personeelskosten</u>
• <u>Huisvestingskosten</u>	• <u>Ingrediëntkosten</u>	• <u>Transportkosten</u>
• <u>Onderhoudskosten</u>	• <u>Verpakkingskosten</u>	• <u>Energiekosten</u>
• <u>Interestkosten</u>	• <u>Overheadkosten</u>	
• <u>Schoonmaakkosten</u>	• <u>Afvalkosten</u>	
• <u>Algemene kosten</u>	• <u>Overige kosten</u>	

2. **Tafeltje-dek-je:** De integrale kostprijs zal waarschijnlijk hoger liggen dan de vraagprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijd. Hieruit zal dan ook blijken dat de organisatie geen winst maakt op deze maaltijden, maar juist geld verliest. Verwacht wordt dat de integrale kostprijs niet gedekt wordt door de opbrengst van € 6,15 per maaltijd.
3. **Benchmark:** Bij het benchmark onderzoek van de Tafeltje-dek-je maaltijden is geen bepaalde verwachting aanwezig. Hoe de € 5,65 in vergelijking staat met die van andere aanbieders zal achteraf pas blijken.

²¹ www.benchmarkindex.nl op 28-01-04 om 11.15 uur

2.6 **Samenvatting**

De probleemstelling bestaat uit een aantal delen die in dit hoofdstuk nader zijn toegelicht met de methode van onderzoek. De antwoorden op de subprobleemstelling zijn als volgt:

➤ **Wat is een integrale kostprijs en hoe bereken je deze?**

De integrale kostprijs is de prijs per maaltijd voor de bewoners van de Stichting zorgcentra Vlietlanden. In die prijs zullen verschillende kostenposten worden opgenomen.

Omdat er verschillende maaltijden worden bereid, zoals brood, warm bulk, warm geportioneerd en Tafeltje-dek-je zullen er ook verschillende kostprijzen zijn.

Er zal gebruik worden gemaakt van een beschrijvend onderzoek, waarin literatuur over de integrale kostprijs wordt bestudeerd, er interviews worden gehouden en berekeningen worden uitgevoerd. Dit alles gebeurt in ongeveer vier weken.

➤ **Wat is Tafeltje-dek-je?**

Tafeltje-dek-je is een dienst die Stichting zorgcentra Vlietlanden aanbiedt aan mensen die nog zelfstandig wonen, maar niet meer in staat zijn voor zichzelf te koken. De stichting levert 5 dagen in de week een warme maaltijd voor deze cliënten die ze tegen een gereduceerde prijs kunnen afnemen.

De opbrengstprijs van € 6,15 van één Tafeltje-dek-je maaltijd zal worden vergeleken met de integrale kostprijs van Tafeltje-dek-je. Waarschijnlijk zal deze opbrengstprijs de integrale kostprijs niet dekken. Dit alles zal worden onderzocht door een explorerend onderzoek.

➤ **Wat is benchmarking?**

Benchmarking is een onderzoek waarbij gelijksoortige bedrijven of organisaties op bepaalde punten met elkaar worden vergeleken. De verkoopprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden zal worden vergeleken met de verkoopprijs van andere aanbieders van Tafeltje-dek-je in de provincie Zuid-Holland. Dit onderzoek zal een toetsend geheel zijn en door middel van een enquête worden onderzocht.

3. Opdrachtuitvoering

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht op welke manier de integrale kostprijs is berekend. Tevens zal worden uitgelegd hoe er te werk is gegaan met het benchmark onderzoek voor de Tafeltje-dek-je maaltijden.

3.1 Berekening van de integrale kostprijs

In het blad "Grootkeuken"²², stond een artikel over de berekening van de integrale kostprijs. Dhr. Oosters is clustermanager bij verpleeghuis DrieMaasStede in Schiedam. Hij heeft onderzoek gedaan naar de berekening van de integrale kostprijs voor maaltijden in verpleeghuis DrieMaasStede. DrieMaasStede is een soortgelijke organisatie als Stichting zorgcentra Vlietlanden en heeft ook nog andere locaties waar maaltijden naar getransporteerd moeten worden. Na het artikel te hebben gelezen, is er contact gezocht met dhr. Oosters. Hij heeft zijn berekeningen en bevindingen over de integrale kostprijs opgestuurd. Na deze berekeningen grondig te hebben bestudeerd, is besloten om de berekeningen van Oosters niet te gebruiken, omdat deze niet volledig genoeg waren. Tevens zaten in de berekening veel fouten en onjuiste redeneringen. Hieruit viel te concluderen dat het geschreven artikel niet klopte met de bevindingen van Oosters. In de berekening van Oosters kwamen slechts negen verschillende kostensoorten voor. De integrale kostprijs van Stichting zorgcentra Vlietlanden, bestaat echter uit vijftien kostensoorten en is daardoor veel vollediger. Het artikel en het commentaar op zijn berekeningen zijn terug te vinden in bijlage 5.2 (Artikel integrale kostprijs, blz. 20).

Bij de berekening van de integrale kostprijs in Stichting zorgcentra Vlietlanden, is gebruik gemaakt van verschillende tabellen en schema's, zodat de kosten duidelijk zichtbaar zijn. Alle berekening zijn opgenomen in een Excel bestand, zodat eventuele mutaties in de kosten direct kunnen worden aangepast. De kostprijs verandert in dat geval ook meteen mee. De berekeningen per kostensoort zijn terug te vinden in bijlage 9 (Kostensoorten, blz. 29). Alle kostensoorten zijn gehaald uit de aparte grootboekrekeningen en uit de begroting van 2004. De totale kosten op de begroting zijn door middel van een verdeelsleutel van 44 % voor ZW, 39% voor HH en 17 % voor FC verdeeld. Deze percentages worden over het begrote bedrag genomen en per locaties verdeeld. In overleg met een aantal personen zijn de verschillende kostensoorten die berekend moeten worden voor de integrale kostprijs bepaald en hieronder beschreven.

²² Znidarsic, I.: Integrale voedingsdagprijs in Driemaasstede, De verschillen bepalen. In: Grootkeuken. Jrg. 23, nr. 9, (sept. 2003), p.44-46

3.1.1 Personeelskosten

De personeelskosten zijn erg moeilijk om te berekenen, maar maken wel een groot deel uit van de kostprijs. Elke maaltijdsoort wordt anders bereid en de één is arbeidsintensiever dan de ander. De berekening van de personeelskosten is verdeeld in verschillende werkzaamheden:

1. Bereiding van de warme maaltijden;
2. Portioneren;
3. Bereiden van de broodmaaltijden;
4. Werkzaamheden van de voedingsadministratie;
5. Afwassen.

De werkzaamheden die deze personen uitvoeren zijn niet voor elke maaltijd bestemd²³. Bij de berekening van de personeelskosten is het belangrijk te weten hoeveel FTE'ers er zijn. De resultaten van de berekende loonkosten en de berekeningen zijn terug te vinden in bijlage 8.1 (Personeelskosten, blz. 25).

3.1.2 Afschrijvingskosten²⁴

De totale afschrijvingskosten van Stichting zorgcentra Vlietlanden bestaan uit de afschrijvingskosten van het gebouw, maar ook uit de afschrijvingskosten van installaties, automatisering, immateriële activa en de niet-medische inventaris. Aangezien deze kosten voor het hele gebouw worden berekend, kunnen ze niet in totaal worden meegenomen in de kostprijs. Het is daarom van belang uit te rekenen wat het percentage keuken is ten opzichte van heel Zuydtwijck. Uit de berekening blijkt dat de keuken een oppervlakte van 2,46 % heeft ten opzichte van het totale gebouw van Zuydtwijck. Deze 2,46 % zal vaker worden gebruikt bij bepaalde kostenberekeningen. De uitgebreide berekening is terug te vinden in bijlage 9.2 (Berekening afschrijvingskosten, blz. 32).

3.1.3 Huisvestingskosten

Zuydtwijck is eigendom van Stichting zorgcentra Vlietlanden. De andere twee huizen worden gehuurd. Hierover moeten kosten worden betaald. Beide gebouwen betalen verschillende bedragen aan huisvestingskosten, maar maken beiden gebruik van de keuken van Zuydtwijck. Daarom wordt bij de berekening van de huisvestingskosten van Foreschate en 't Hofflants Huys gebruik gemaakt van een aanname van 2 % voor de keuken. Voor Zuydtwijck geldt gewoon de 2,46 % die ook bij de afschrijvingskosten is gebruikt. Zie bijlage 9.3 (Berekening huisvestingskosten, blz. 32).

²³ Interview Kees Kos, interview Jaap v. Rijn en een interview met Joop Lepelaar, Zuydtwijck, februari 2004, zie bijlage 2 (Interviews, blz. 6)

²⁴ Interview Kees Kos, Hoofd Economisch Administratieve Dienst, Zuydtwijck, februari 2004, zie bijlage 2.3 (Interview Kees Kos, blz. 8)

3.1.4 Onderhoudskosten

De onderhoudskosten bestaan uit verschillende onderdelen. In de begroting van de organisatie zijn deze ook apart in de voedingsdienst opgenomen, maar komen later ook weer terug in de algemene onderhoudskosten onder de posten, glazenwasinstallaties, kookgroepinstallatie en vaatmachineinstallatie. Ook deze behoren tot de voedingsdienst en moeten worden meegenomen in de kostprijs. De onderhoudskosten zijn voor alle maaltijdsoorten gelijk. Zie bijlage 9.4 (Berekening onderhoudskosten, blz. 33).

3.1.5 Interestkosten

Ook hier wordt de regel van de 2,46 % weer toegepast, omdat de interestkosten alleen over de keuken moeten worden berekend. Het totaal aantal maaltijden wordt op de interestkosten gedeeld, om zo aan de interestkosten per maaltijd te komen. Ook deze berekening is terug te vinden in bijlage 9.5 (Berekening interestkosten, blz. 34).

3.1.6 Schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten van de keuken zijn terug te vinden in de aparte grootboekrekeningen met het grootboeknummer 411110. Deze kosten zijn vrij hoog, maar dat komt door de schoonmaakartikelen voor de afwasmachine. Dit is een enorme post en kost veel geld op jaarbasis. Zie bijlage 9.6 (Berekening schoonmaakkosten, blz. 34).

3.1.7 Algemene kosten

De algemene kosten bestaan uit kosten die in het algemeen gemaakt worden bij het beheer van een gebouw of organisatie. De kosten die hieronder vallen zijn:

- Assurantiën;
- Publieke heffingen, zoals lozingsrecht ed..

De posten worden berekend over het totale gebouw, maar om deze kosten voor de voedingsdienst te berekenen, moet er rekening worden gehouden met de 4,81 %. De berekening hiervan is terug te vinden in bijlage 9.7 (Berekening algemene kosten, blz. 34).

3.1.8 Diverse materialen

Andere materialen die met het kookproces te maken hebben of met de uitgifte van de maaltijd, vallen onder de post "Diverse Materialen". Deze post is ook opgenomen in de begroting onder de voedingsdienst. Bij diverse materialen moet men denken aan keukenapparatuur en artikelen, servies en bestek en disposables. In bijlage 9.8 (Berekening kosten diverse materialen, blz. 35). Ook deze kosten zijn voor alle maaltijden gelijk.

3.1.9 Overheadkosten

Overheadkosten zijn kosten die niet uit een transactie of de vervaardiging van een bepaald product zelf voortvloeien.²⁵ Wel maken ook deze kosten een belangrijk deel uit van de integrale kostprijs. Een voorbeeld van overheadkosten zijn de concerndiensten. Deze diensten hebben allemaal indirect iets te maken met de totstandkoming van een maaltijd.²⁶ Er is een percentage berekend om de overheadkosten uit te rekenen. Uit deze berekening bleek dat 11,6 % van de personeelskosten als overheadkosten wordt gezien en 1,11 % van het gebouw.²⁹ In de bijlage 9.9 (Berekening overheadkosten, blz. 36) is terug te vinden op welke manier aan deze percentages is gekomen en hoe de uiteindelijke overheadkosten per maaltijd zijn berekend.

3.1.10 Ingrediëntkosten²⁴

De ingrediëntkosten zijn voor bijna alle maaltijden verschillend. De broodmaaltijden zijn over het algemeen veel goedkoper dan de warme maaltijd. In de begroting zijn ook de ingrediëntkosten opgenomen, maar daar staan ook de kosten bij die niet mogen worden gebruikt bij het berekenen van de kostprijs. Zo wordt in deze totale ingrediëntkosten onderscheid gemaakt tussen die van de broodmaaltijden, warme maaltijden, dranken, koffie en thee, dieetvoeding, automaten en het personeelsrestaurant. In de begroting is niet na te gaan welke ingrediënten er tot de broodmaaltijd of tot de warme maaltijd behoren. De grootboekrekeningen gaan gedetailleerder in op deze kosten en maken ook onderscheidt tussen deze twee verschillende maaltijden. Op deze manier kunnen de ingrediëntkosten per maaltijd worden berekend, door het totaal bedrag te delen door het juiste aantal maaltijden. Uit de berekening blijkt dat de ingrediëntkosten van de broodmaaltijd ongeveer 20% bedragen van het totaal. Voor de berekening van de ingrediëntkosten zie bijlage 9.10 (Berekening ingrediëntkosten, blz. 37).

Bij beide maaltijden zijn geen dranken inbegrepen, alleen de zuivelproducten zoals melk enz. Deze worden namelijk bij de maaltijd uitgedeeld. Andere dranken worden hier niet in meegerekend.

3.1.11 Energiekosten

Uit ervaringscijfers van de technische dienst en energiebedrijven, blijkt dat van de totale kosten voor gas, water en elektra, 25 % voor rekening komt van de productie-eenheden van de keuken.²⁸ De energiekosten zijn per maaltijd verschillend. Voor de broodmaaltijd wordt enkel de koelinstallatie gebruikt, daarom zijn deze kosten minder dan die van de warme maaltijd. In bijlage 9.11 (Berekening energiekosten, blz. 38) is de exacte berekening terug te vinden.

²⁵ www.woordenboek.nl op 03-02-04 om 11.30 uur

²⁶ Interview Kees Kos, Hoofd Economisch Administratieve Dienst, Zuydtwijck, februari 2004, zie bijlage 2.3 (Interview Kees Kos, blz. 7)

²⁷ Znidarsic, I.: Integrale voedingsdagprijs in Driemaasstede, de verschillen bepalen. In: Grootkeuken. Jrg. 23, nr. 9, (sept. 2003), p.46

²⁸ www.eecare.nl op 2-3-04 om 11.30 uur

3.1.12 Transportkosten

Foreschate en 't Hofflants Huys krijgen de maaltijden aangeleverd en moeten daar transportkosten voor betalen, omdat de centrale keuken zich in Zuydtwijck bevindt. Toch heeft de stichting in de begroting van 2004 ook transportkosten voor Zuydtwijck opgenomen. Deze kosten zijn voor elke maaltijd per locatie hetzelfde. Voor de berekening zie [bijlage 9.12 \(Berekening transportkosten, blz. 39\)](#).

3.1.13 Verpakkingskosten

De verpakkingskosten worden niet alleen meegerekend voor de kostprijs van Tafeltje-dek-je. Ook bij de gewone maaltijden wordt gebruik gemaakt van enkele verpakkingsmaterialen²⁹. Dit is ook een kostenpost, alleen bedragen deze niet zoveel als die van de Tafeltje-dek-je maaltijden. De maaltijden van Tafeltje-dek-je worden vervoerd in speciaal disposable servies, zodat de kwaliteit en de temperatuur van het eten optimaal blijven. De kosten liggen daardoor hoger dan die van de andere maaltijden. De berekening is terug te vinden in [bijlage 9.13 \(Berekening verpakkingskosten, blz. 40\)](#).

3.1.14 Afvalkosten

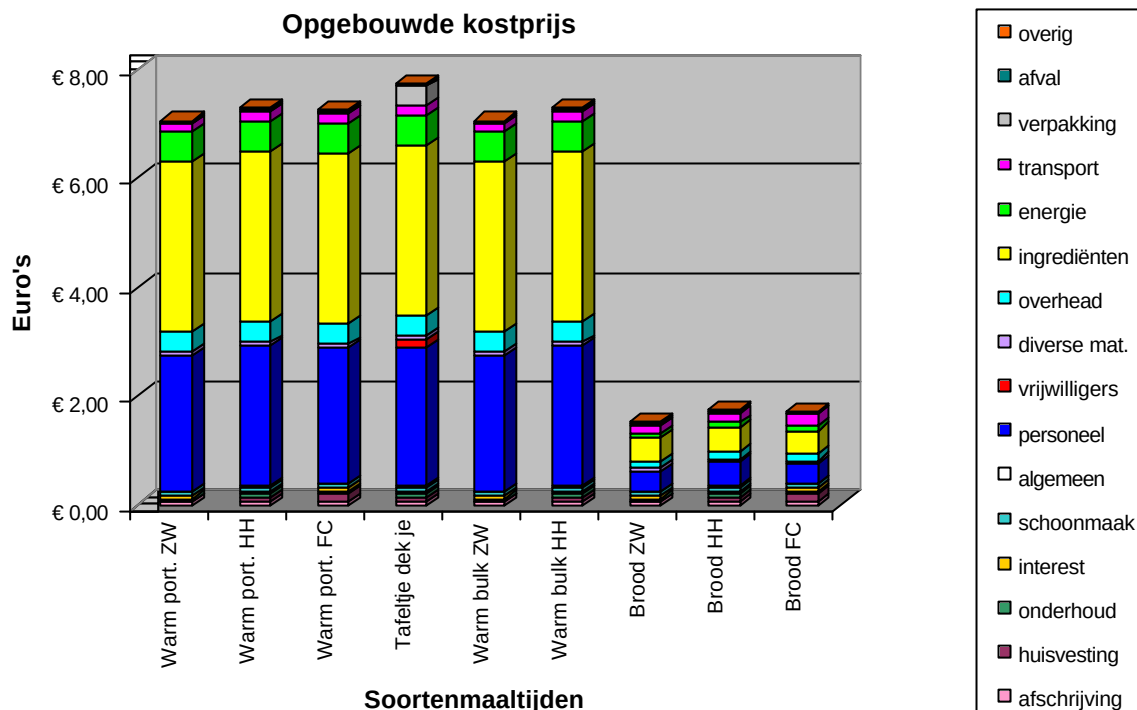
Onder de afvalkosten vallen het leegzuigen van de vetput, het afvoeren van huisvuil, besmet en chemische afval, afval van verpakkingen enz. Niet al deze afvalkosten komen voor rekening van de voeding, maar wel een belangrijk gedeelte. Daarom moeten ook de afvalkosten worden meegenomen in de berekening van de kostprijs. De berekening hiervan is terug te vinden in [bijlage 9.14 \(berekening afvalkosten, blz. 41\)](#).

3.1.15 Overige kosten

Buiten de bovengenoemde kostensoorten zijn er nog een aantal andere posten die een aandeel hebben in de integrale kostprijs. Deze kosten zijn op zichzelf geen grote posten, maar ze hebben allemaal te maken met het bereiden van de maaltijden. Uit al deze posten blijkt dat ongeveer 5,6 % van deze totale overige kosten uit de begroting, voor rekening komt van de voedingsdienst. Voor de berekening zie [bijlage 9.15 \(Berekening overige kosten, blz. 41\)](#).

²⁹ Contract King

3.2 Resultaten integrale kostprijs



Figuur 11 Kostprijs per maaltijd

3.2.1 De integrale kostprijs

Na het onderzoek te hebben uitgevoerd, zijn er negen verschillende kostprijzen naar voren gekomen. Elke kostprijs heeft dezelfde kostenposten, maar niet elke post heeft hetzelfde bedrag. Een voorbeeld van zo'n kostenpost is het transport. De transportkosten zijn bijvoorbeeld per locatie verschillend en gerelateerd aan het aantal maaltijden per locatie. Op deze manier ontstaan er voor elke maaltijd verschillende kostprijzen. In figuur 11 zijn deze integrale kostprijzen van de verschillende maaltijden te zien. Het geeft aan uit welke componenten de kostprijs bestaat. Hieruit is op te maken dat de personeelskosten en de ingrediëntkosten het grootste gedeelte van de kostprijs zijn.

3.3 Resultaten Tafeltje-dek-je

De kostprijs van Tafeltje-dek-je steekt er bovenuit. Dat komt voornamelijk door de verpakkingskosten, die hoger liggen dan die van de andere maaltijden. Ook komen voor de Tafeltje-dek-je nog extra vrijwilligerskosten bij, die voor de andere maaltijden niet worden gerekend. Voor een uitgebreid overzicht van de kosten zie [bijlage 10.1 \(Kostenoverzicht per maaltijd, blz. 44\)](#). Ook kan er geconcludeerd worden dat naar verwachting, de integrale kostprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijd aanzienlijk hoger ligt dan de opbrengstprijz van € 6,15. Dat betekent dat de stichting hier geld op verliest, namelijk:

€ 6,15 - € 7,736 = € -1,586 per maaltijd, dus **€ -41.236, - per jaar**

3.3.1 Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je

De differentiële kostprijs is lager dan de integrale kostprijs, doordat voor de incidentele order (Tafeltje-dek-je maaltijden) gebruikgemaakt kan worden van bestaande capaciteit van de keuken, waardoor de vaste kosten niet zullen toenemen.³⁰ De differentiële kostprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijd komt op € 5,734. De kostenposten die ingecalculeerd zijn, zijn de directe kosten en moeten worden gebruikt bij het handhaven van Tafeltje-dek-je. De vaste kosten worden niet in de differentiële kostprijs opgenomen, omdat deze niet rechtstreeks verbonden zijn aan de productie van een maaltijd. Voor een overzicht van de differentiële kostprijs zie bijlage 10.1.1 (Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je, blz. 46).

3.4 Resultaten benchmarking Tafeltje-dek-je

3.4.1 Stap 1: De instrumenten

De middelen die nodig bij het benchmark onderzoek bestaan uit een aantal vragen waar een duidelijk antwoord op gegeven moet worden voordat er met het onderzoek kan worden gestart.

- Wat wordt er onderzocht en waar moet antwoord op gegeven worden?
- In welk gebied wordt het onderzoek gehouden?
- Welke plaatsen horen hierbij?

Vervolgens is er een telefonische enquête in de provincie Zuid Holland. Er is gekozen voor deze provincie, omdat er een vergelijking moet worden gemaakt. Aanbieders van Tafeltje-dek-je in Groningen behoren niet tot de concurrenten van Stichting zorgcentra Vlietlanden, daarom wordt dit onderzoek afgebakend tot de provincie Zuid Holland. De vragen van de telefonische enquête zijn terug te vinden in bijlage 11.1 (telefonische enquête, blz. 50). De telefonische enquête is gehouden onder veertig verschillende aanbieders van Tafeltje-dek-je. Aangezien Stichting zorgcentra Vlietlanden Tafeltje-dek-je aanbiedt aan de inwoners van Voorschoten, zijn de resultaten van Vlietlanden terug te vinden onder deze plaats.

Na antwoord te hebben gekregen op deze vragen kan het benchmark onderzoek gestart worden. Voor de resultaten en adressen van de verschillende verzorgingshuizen en stichtingen die gebruik maken van Tafeltje-dek-je maaltijden, zie bijlage 11.2 t/m 11.5 (Resultaten Zuid Holland, blz. 50 t/m blz. 60).

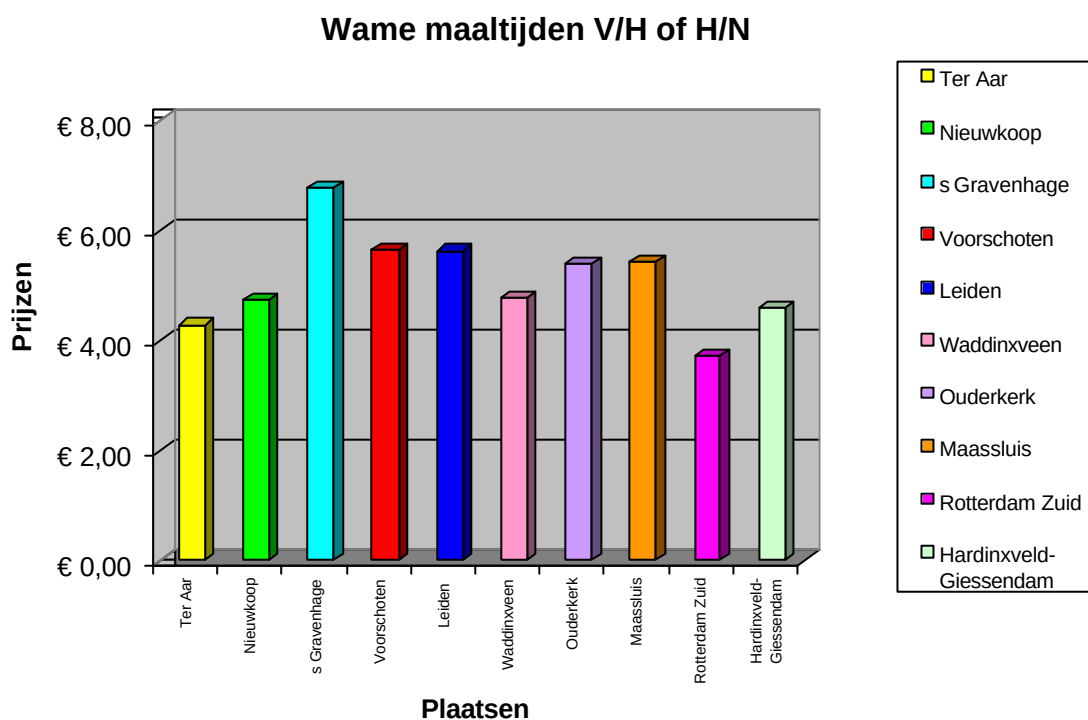
³⁰ Boer, P. e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie. 5^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998. ISBN 9001093949

3.4.2 Stap 2: De resultaten

Nadat de telefonische enquête heeft plaatsgevonden zijn een aantal resultaten naar voren gekomen. Niet elke stichting biedt dezelfde soort maaltijd aan. Daarom zijn er een aantal verschillende categorieën:

- Koelvers, voor – hoofd – nagerecht;
- Koelvers, voor – hoofd of hoofd – nagerecht;
- Vriesvers, hoofdgerecht;
- Warm, voor – hoofd – nagerecht;
- Warm, voor – hoofd of hoofd – nagerecht.

In figuur 12 is de maaltijdprijs van Stichting zorgcentra Vlietlanden (Voorschoten) terug te zien tussen de andere aanbieders van dezelfde soort maaltijd in de provincie Zuid Holland.



Figuur 12 Verkooprijzen Tafeltje-dek-je maaltijden ZH

Bovenstaande grafiek geeft de verkoopprijzen weer voor de Tafeltje-dek-je maaltijden. Deze maaltijden bestaan uit een voorgerecht en een hoofdgerecht of een hoofdgerecht en een nagerecht. Uit de grafiek is op te maken dat de verkoopprijs van € 5,65 van Stichting zorgcentra Vlietlanden, de op één na hoogste prijs is van de Tafeltje-dek-je maaltijden in deze categorie. De hoogste aanbieder van deze Tafeltje-dek-je maaltijden in deze categorie is 's Gravenhage met € 6,80 per maaltijd. De grote verschillen tussen de maaltijden zijn niet helemaal te verklaren. Aangenomen wordt dat het grotendeels te maken heeft met de subsidies die worden verkregen door de verschillende organisatie van Stichting Welzijn Ouderen (SWO). De resultaten van de andere maaltijdsamenstellingen, zijn terug te vinden in bijlage 11.2 t/m 11.5 (Resultaten Zuid Holland, blz. 50 t/m blz. 60)

3.4.3 Stap 3: De verbeterpunten

De verschillen tussen bepaalde organisaties is enorm. Schoonhoven biedt een warme maaltijd aan van drie gangen voor € 6,10, terwijl Gorichem dezelfde biedt voor € 3,90 per persoon, zie [bijlage 11.4 \(Resultaten Zuid Holland Zuid, blz. 55\)](#). Waar ligt dan het verschil? Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de verschillende subsidies die de organisatie hiervoor ontvangen. Hoe meer subsidies ze ontvangen, hoe minder ze voor de maaltijd kunnen vragen. Daarbij weten de organisaties vaak niet hun daadwerkelijke uitgaven en kosten van een Tafeltje-dek-je maaltijd en zijn vaak niet in het bezit van een integrale kostprijs.

3.5 Samenvatting

➤ Hoe is de integrale kostprijs berekend?

De integrale kostprijs is berekend aan de hand van de verschillende kostensoorten. De berekeningen die zijn gemaakt zijn tevens gecontroleerd door de HEAD en de facility manager. De berekening van de integrale kostprijs heeft er toe geleid dat er inzicht is gekregen in de verschillende kostensoorten, die te maken hebben met de productie en afgifte van de maaltijden. De twee grootste kostenposten zijn de personeelskosten en de ingrediëntkosten. Deze maken het grootste gedeelte van de kostprijs uit van alle maaltijden van de verschillende locaties.

➤ Is de vraagprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden niet te laag ten opzichte van de integrale kostprijs?

Ook in deze kostprijs zijn de ingrediënten en personeelskosten het grootste deel in de prijs. De verpakingskosten maken de integrale kostprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden extra hoog ten opzichte van de andere kostprijzen. De integrale kostprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden ligt beduidend hoger dan de opbrengstprijzen die Stichting zorgcentra Vlietlanden er voor krijgt. Uit de berekeningen valt dan ook te concluderen dat Stichting zorgcentra Vlietlanden op jaar basis rond de € 41.236 verliest bij het verstrekken van Tafeltje-dek-je maaltijden.

➤ Hoe ligt de vraagprijs van Tafeltje-dek-je Vlietlanden ten opzichte van andere aanbieders in de provincie Zuid Holland?

Uit het benchmark onderzoek is gebleken dat er verschillende soorten maaltijd samenstellingen worden aangeboden. Ook de prijzen liggen soms ver uit elkaar. Stichting zorgcentra Vlietlanden biedt haar Tafeltje-dek-je maaltijd aan voor € 5,65 per maaltijd die bestaat uit een hoofdgerecht en een nagerecht. Na het onderzoek is gebleken dat deze prijs vrij hoog ligt ten opzichte van concurrerende organisaties in de regio.

4. Aanbevelingen en conclusies

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de gevonden resultaten conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan voor de organisatie wat betreft de prijs van Tafeltje-dek-je en de integrale kostprijs.

Na de drie verschillende onderzoeken te hebben uitgevoerd kunnen hier verschillende conclusies uit getrokken worden. Door het formuleren van deze conclusies wordt er antwoord gegeven op de vooraf geformuleerde probleemstelling:

*Op welke wijze moet Stichting zorgcentra Vlietlanden inzicht krijgen in de kosten van de voedingsdienst en wat is de **integrale kostprijs per maaltijd** voor de verschillende vestigingen?*

4.1 Conclusie integrale kostprijs

Omdat er 9 verschillende prijzen zijn berekend is er een goed verschil te zien tussen de verschillende maaltijden en locaties. De prijzen van 't Hofflants Huys en Foreschate liggen hoger dan die van Zuydtwijck, dit komt onder anderen door de transportkosten die daar invloed op hebben. Bij de berekening van de integrale kostprijs is rekening gehouden met de vaste en variabele kosten.

4.2 Aanbevelingen Tafeltje-dek-je

Na de berekening van de integrale kostprijs is te concluderen dat Tafeltje-dek-je een hogere kostprijs heeft dan de andere maaltijden binnen de organisatie. Dit komt onder andere door de extra kosten van de vrijwilligers, maar voornamelijk ook door de verpakkingskosten. Het verschil tussen de geportioneerde maaltijd van één van de huizen en die van Tafeltje-dek-je, is dat de maaltijden van Tafeltje-dek-je geen soep hebben, maar wel een kant-en-klaar nagerecht. Deze worden ook kant-en-klaar ingekocht voor € 0,37 per stuk. Bij de andere maaltijden worden deze nagerechten door de keuken zelf bereid, en komen op een bedrag van € 0,143 per stuk.

Momenteel bedraagt de opbrengst voor de organisatie € 6,15 per maaltijd. Na deze prijs te hebben vergeleken met de integrale kostprijs blijkt dat de deze veel te laag ligt en de kosten niet worden gedekt. Op jaarbasis kost dit:

€ 6,15 - € 7,736 = € -1,586 per maaltijd, dus **€ -41.236, - per jaar**

De vraag is nu: "Moet er worden doorgegaan met Tafeltje-dek-je, moet het worden uitbesteed, of is er een andere manier om deze gemaakte kosten per jaar te besparen?"

Hieronder zijn 3 verschillende scenario's weergegeven die betrekking hebben op de toekomst van Tafeltje-dek-je in Stichting zorgcentra Vlietlanden.

4.2.1 Scenario 1: Aanvraag extra subsidie

Door de berekening van de kostprijs goed op papier te zetten en door te kunnen aantonen dat er bijna anderhalve euro te weinig voor de maaltijden wordt gevraagd, kan er een voorstel worden ingediend bij de SWOV. Deze organisatie heeft de prijs van € 5,65 voorgesteld. Als de berekening van de kostprijs op een juiste manier kan worden onderbouwd, bestaat er misschien een mogelijkheid de € 5,65 te verhogen met een bepaald percentage.

Voordeel: Door een voorstel bij het SWOV in te dienen, bestaat er een kans dat de kosten van € 41.236, - die per jaar worden gemaakt gedeeltelijk kunnen worden gedekt, door het verstekken van extra subsidies.

Nadeel: Mocht het SWOV geen extra subsidies geven, dan moet de vraagprijs noodgedwongen omhoog om Vlietlanden uit de kosten te helpen. Door deze maatregel is de kans groot dat de afnemers van Tafeltje-dek-je bij de concurrent gaan afnemen. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de vraagprijs van Tafeltje-dek-je Vlietlanden, hoger ligt dan de gemiddelde prijs bij andere aanbieders.

Daarbij komt ook dat oudere mensen het vaak met een AOW uitkering en een klein pensioentje moeten doen. In 2040 zullen er 4,5 miljoen ouderen zijn in Nederland en heeft slechts 25 % alleen een AOW uitkering. Deze AOW uitkering is € 11.000, - bruto per jaar. Van dat bedrag moet men tegenwoordig alles zelf betalen en wordt er maar weinig vergoed. De vraag is daarom: "Is het eerlijk om deze doelgroep € 7,736 te laten betalen voor één warme maaltijd, zodat de stichting geen kosten meer heeft?"

4.2.2 Scenario 2: Stoppen met Tafeltje-dek-je

Door het onderzoek is gebleken dat de kosten van Tafeltje-dek-je veel hoger liggen dan de prijs die Vlietlanden er voor krijgt. Een andere mogelijkheid is om te stoppen met het aanbieden van Tafeltje-dek-je maaltijden en de bewoners bij een andere aanbieder te laten aansluiten.

Voordeel: De extra kosten € 41.236, - per jaar zullen verminderen. In bijlage 10.2 (Kostenoverzicht stoppen met Tafeltje-dek-je, blz. 47) is te zien dat deze andere maaltijdprijzen niet enorm zullen stijgen ten gevolge hiervan.

Nadeel: Door te stoppen met Tafeltje-dek-je, zullen de vaste kosten van de andere maaltijden omhoog gaan. In bijlage 10.2 (Kostenoverzicht stoppen met Tafeltje-dek-je, blz. 47) is te zien dat deze andere maaltijdprijzen niet enorm zullen stijgen ten gevolge van deze maatregel.

4.2.3 Scenario 3: Make or buy

Tafeltje-dek-je behouden is een grote wens van de stichting. Een alternatief is kant & klare maaltijden aanschaffen in plaats van zelf produceren. Het warm aanleveren van Tafeltje-dek-je maaltijden binnen de Stichting zorgcentra Vlietlanden is met de huidige regelgeving volgens de nieuwe hygiëncode (HACCP) wel uitvoerbaar, maar brengt veel geld en tijd met zich mee. Koelverse maaltijden verstrekken aan de afnemers, is een goed alternatief voor het warm verstrekken van de maaltijden. DeliXL is de leverancier van de stichting en levert ook koelverse maaltijden. De prijzen hiervan liggen tussen de € 3,50 en € 4,50. Deze prijs is afhankelijk van de verschillende voedingscomponenten die in de maaltijd zijn verwerkt. Door gebruik te gaan maken van deze manier van maaltijden verstrekken, kunnen de maaltijden op 2 verschillende manieren bij de afnemer van Tafeltje-dek-je terechtkomen:

1. Er zullen twee keer per week maaltijden worden afgegeven aan de afnemer door een vrijwilliger. De afnemer krijgt bijvoorbeeld op maandag 3 maaltijden en op woensdag 2 maaltijden aangeleverd door de vrijwilligers.

Voordeel voor de klant:

- De klant kan zelf bedenken wat hij/zij eet, hoe laat hij/zij gaat eten en of hij/zij het bewaart voor een andere keer.
- De klant is niet meer verplicht elke dag rond 12.00 uur thuis te zijn.
- De koelversmaaltijden zijn houdbaar tussen de 9 en 12 dagen.
- De prijs van € 5,65 die de klant moet betalen blijft hetzelfde.

Voordeel voor Stichting zorgcentra Vlietlanden:

- De kosten voor deze maaltijdsoort zijn € 5,733 voor Stichting zorgcentra Vlietlanden, zie bijlage 10.3 (Kosten koelversmaaltijden koud geleverd, blz. 48).
- De subsidie blijft € 0,50 per maaltijd
- € 5,65 + € 0,50 = € 6,15 per maaltijd aan inkomsten.
- € 6,15 - € 5,733 = € 0,417 per maaltijd. **Dat is een opbrengt van € 10.842, - per jaar**

Nadeel voor de klant:

- De klant zal zelf over de mogelijkheden moeten beschikken om de maaltijd op te warmen.
- De klant moet ruimte hebben voor tenminste 3 koelverse maaltijden.

Nadeel voor Stichting zorgcentra Vlietlanden:

- De kans bestaat dat de subsidie van de SWOV niet meer wordt toegekend. Mocht dat het geval zijn, dan is Stichting zorgcentra Vlietlanden niet meer goedkoper uit.
 - Het imago van een koelversmaaltijd is op dit moment nog niet optimaal. De klant kan gaan klagen over de kwaliteit van het eten, omdat het koelvers is en niet meer warm wordt afgeleverd.
 - Het bereiden van de maaltijden voor Tafeltje-dek-je verdwijnt en de kosten van de andere maaltijden zullen daardoor iets omhoog gaan. Zie bijlage 10.3 (Kosten koelversmaaltijden koud geleverd, blz. 48).
 - Stichting zorgcentra Vlietlanden zal een speciale begassingsmachine moeten aanschaffen om de kwaliteit van de maaltijden optimaal te houden zodat ze 9 tot 12 dagen goed blijven. De aanschaf van deze karren kost ongeveer € 30.000,- per begassingsmachine.
 - Tevens moeten er speciale koelingkarren/boxen worden aangeschaft, zodat de vrijwilligers de maaltijden op de juiste manier en temperatuur bij de klant moeten brengen. Ook dit zijn weer extra kosten.
2. De diepvriesmaaltijden worden 2 keer per week bij 't Hofflants Huys afgegeven door de leverancier. In 't Hofflants Huys worden de maaltijden geregenereerd voor de gebruikers van Tafeltje-dek-je en vervoerd door de vrijwilligers. Deze kosten liggen hoger dan die van optie 1, maar worden warm bij de klant afgeleverd.

Voordeel voor de klant:

- De klant blijft de warme maaltijd krijgen die hij/zij nu ook krijgt.
- De prijs van de maaltijd van € 5,65 blijft hetzelfde.
- De klant hoeft niet in het bezit te zijn van een ruime koelkast of magnetron voor de maaltijden.

Voordeel voor Stichting zorgcentra Vlietlanden:

- Ze kunnen Tafeltje-dek-je blijven handhaven.

Nadeel voor de klant:

- De klant is verplicht om 12.00 uur thuis te zijn en te gaan eten
- De maaltijd kan niet bewaard worden.

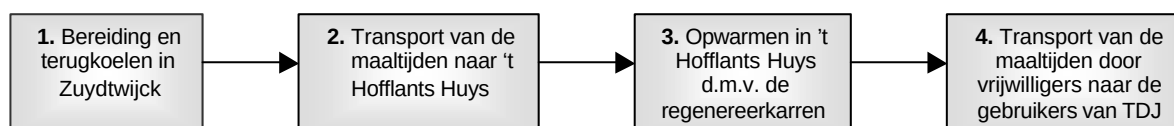
Nadeel voor Stichting zorgcentra Vlietlanden:

- Het bereiden van de maaltijden voor Tafeltje-dek-je verdwijnt en de kosten van de andere maaltijden zullen daardoor iets omhoog gaan. Zie bijlage 10.4 (Kosten koelversmaaltijden warm geleverd, blz. 49).

- De kosten zijn niet dekkend, namelijk: € 6,15 - € 7,111 = - € 0,961 per maaltijd. Dat betekent een tekort van € 24.986, - per jaar. Zie bijlage 10.4 (Kosten koelversmaaltijden warm geleverd, blz. 49).
- De maaltijd is op deze manier duurder dan die van optie 1, namelijk: € 7,111 per maaltijd. Dit komt door de extra energie –, overhead – en personeelskosten.
- Er moet voldoende koelruimte beschikbaar zijn in 't Hofflants Huys om deze maaltijden te bewaren.
- Het kost Stichting zorgcentra Vlietlanden meer tijd en energie om de maaltijden op te warmen.

4.2.4 Het transport

Buiten het feit dat de kosten van de Tafeltje-dek-je maaltijden erg hoog liggen, zijn er nog een aantal conclusies te trekken over het transport van deze maaltijden. Op dit moment worden de Tafeltje-dek-je maaltijden op een zeer inefficiënte manier verstrekt.



Dit zijn 4 stappen die eigenlijk ook in 2 stappen zouden kunnen plaatsvinden. Het probleem ligt echter bij een sociaal punt. 't Hofflants Huys wil de maaltijden van Tafeltje-dek-je graag in eigen hand houden, omdat ook de vrijwilligers als het ware bij 't Hofflants Huys in dienst zijn. Het zou gemakkelijker zijn als deze maaltijden vanuit Zuydtwijk direct naar de klant worden gebracht, maar of dit wordt geaccepteerd door 't Hofflants Huys en de vrijwilligers, is nog maar de vraag. Deze optie schijnt namelijk al eerder een punt van discussie geweest te zijn tussen de vrijwilligers en Zuydtwijk.

4.3 Advies Tafeltje-dek-je

Na het onderzoek te hebben uitgevoerd en de verschillende scenario's te hebben bekeken moet er een conclusie worden getrokken wat betreft de dienst van Tafeltje-dek-je. Elke scenario heeft z'n voordelen en nadelen. Toch zal er een keuze moeten worden gemaakt uit één van deze drie. Bovenstaande heeft het volgende advies als gevolg:

Stichting zorgcentra Vlietlanden moet stoppen met het aanbieden van Tafeltje-dek-je maaltijden aan derden.

Ondanks de verwachte toekomstige toename van de vraag naar Tafeltje-dek-je maaltijden in de gemeente Voorschoten, blijven de hoge de kosten een grote rol spelen in het advies om te stoppen met Tafeltje-dek-je. Ook door de toenemende concurrentie van andere aanbieders van Tafeltje-dek-je maaltijden, zal het voor Stichting zorgcentra Vlietlanden steeds moeilijker worden om overeind te blijven wat betreft Tafeltje-dek-je. Stichting Dienstverlening Leiden is een organisatie die zich alleen richt op het verstrekken van maaltijden aan inwoners van Leiden en omstreken.

Zij bieden vele extra's zoals, het huren van een magnetron en brede keuze van verschillende maaltijden en maaltijdsamenstellingen (hoofdgerecht, voor/hoofdgerecht, hoofd/nagerecht of voor/hoofd/nagerecht). De prijzen voor een voor/hoofdgerecht of hoofd/nagerecht, liggen vrijwel op hetzelfde niveau als die van Vlietlanden (zie bijlage benchmark), alleen worden ze koelers aangeboden.

Als er wordt gekeken naar de nadelen om te stoppen met Tafeltje-dek-je uit scenario 2, dan blijkt het enige nadeel te zijn dat de kosten van de andere maaltijden iets omhoog zullen gaan, vanwege de vaste kosten die zullen blijven. Hoe ver deze prijzen zullen stijgen na het stoppen met Tafeltje-dek-je is terug te vinden in bijlage 10.2 (Kosten overzicht stoppen met Tafeltje-dek-je, blz. 47).

Dit alles neemt niet weg dat het extra werk aan administratie, overleg, coördinatie van Tafeltje-dek-je zeer veel tijd en geduld met zich meebrengt. Het is en blijft een dienst verlenen, dus moet dat op een juiste en klantvriendelijke manier gebeuren.

SWOV speelt ook een grote rol bij de keuze om te stoppen met Tafeltje-dek-je. Zij verzorgen € 13.000,- aan subsidie op de maaltijden van Tafeltje-dek-je per jaar en gaven aan het begin van 2004 al aan dat Stichting zorgcentra Vlietlanden slechts een contract van een jaar kreeg. Op dit moment zijn er onderhandelingen gaande die betrekking hebben op dit contract. De vraag blijft of SWOV met Stichting zorgcentra Vlietlanden wil door blijven gaan en of de subsidie van € 0,50 per maaltijd blijft bestaan.

Het advies om te stoppen met Tafeltje-dek-je is gebaseerd op de berekening van de integrale kostprijs, maar ook bij de berekening van de differentiële kostprijs blijft deze conclusie gehandhaafd. De differentiële kostprijs van € 5,734 is in verhouding veel lager dan de integrale kostprijs, maar het dekt nog steeds de vraagprijs niet. En aangezien de subsidies van SWOV ook niet zeker zijn, blijft ook de differentiële kostprijs te hoog.

4.4 Conclusie benchmark onderzoek

Allereerst zou een benchmark onderzoek worden gehouden naar de integrale kostprijzen van de maaltijden van verzorging- en/of verpleeghuizen. Al snel bleek dat niet organisatie een integrale kostprijs had berekend. Was dat wel het geval geweest, dan was het moeilijk te controleren of dat op dezelfde manier zou zijn gebeurd als de berekening van Stichting zorgcentra Vlietlanden. Een verbeterpunt voor alle organisaties zou het berekenen van een integrale kostprijs kunnen zijn. Op die manier hebben ze een beter zicht op de opbrengsten en kosten van onder andere Tafeltje-dek-je maaltijden. Uiteindelijk heeft er toch een benchmark onderzoek plaatsgevonden. Er is hierbij gekeken naar de verkoopprijs van de Tafeltje-dek-je maaltijden in de regio Zuid-Holland. Uit de enquête bleek dat er verschillende soorten maaltijden worden aangeboden met zeer uiteen liggende prijzen. Stichting zorgcentra Vlietlanden heeft een verkoopprijs van € 5,65 en ligt vrij hoog in vergelijking tot die van andere aanbieders van Tafeltje-dek-je maaltijden. In de resultaten is te zien dat voor dit zelfde bedrag van € 5,65 een hele maaltijd wordt aangeboden bij andere organisaties, zie bijlagen 11.2 t/m 11.5 (Resultaten Zuid Holland, blz. 50 t/m blz. 60).

4.4.1 Toekomst in Tafeltje-dek-je maaltijden

De resultaten van het benchmark onderzoek zijn ook toegepast op de branche ontwikkeling in Voorschoten voor de komende jaren. De leeftijd van de mensen die op dit moment gebruik maken van Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden is geanalyseerd. Stichting zorgcentra Vlietlanden heeft een registratie van de gebruikers van Tafeltje-dek-je. Uit de registratie blijkt dat 156 mensen gebruik maken van deze maaltijden. Omdat niet iedereen van deze groep vijf maaltijden per week krijgt, is bij de berekeningen van de integrale kostprijs rekening gehouden met een gemiddelde van 100 Tafeltje-dek-je maaltijden per dag.

Van de 156 maaltijden die voor Tafeltje-dek-je worden bereid hebben 26 klanten een leeftijd tussen de 55 – 75 jaar en 130 klanten zijn 75 jaar of ouder. Deze klanten wonen allemaal in Voorschoten.

Uit deze gegevens zijn de volgende resultaten naar voren gekomen:

- Van deze 4.968 55-plussers in Voorschoten maakt $26 / 4.968 * 100\% = 0,5 \%$ gebruik van de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden.
- Van de 1.960 75-plussers in Voorschoten maakt $130 / 1.960 * 100\% = 6,6 \%$ gebruik van de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting zorgcentra Vlietlanden.

Uit deze gegevens blijkt dat over tien jaar de vraag naar Tafeltje-dek-je maaltijden zal stijgen van 156 klanten in 2004 naar 210 klanten in 2015, zie figuur 13. Dat betekent een stijging van het aantal Tafeltje-dek-je maaltijden van ruim 34 %.

	55+	75+
2004	26	130
2005	37	141
2010	42	158
2015	45	165

Figuur 13 Prognose klanten Tafeltje-dek-je in Voorschoten

Het aantal 75 plussers in Leiden zal de komende jaren gaan afnemen, dus de vraag naar Tafeltje-dek-je zal als gevolg daarvan ook dalen. In Voorschoten gaat het aantal 75 plussers juist stijgen. Dat betekent voor Stichting zorgcentra Vlietlanden dat de vraag naar Tafeltje-dek-je maaltijden zal gaan stijgen in de toekomst.

4.5 Samenvatting

➤ Conclusie integrale kostprijs

De integrale kostprijs van de verschillende locatie en maaltijden zijn niet allemaal hetzelfde. Dit komt onder andere door de transportkosten die per locatie verschillend zijn en de personeelskosten. De personeelskosten verschillen van elkaar doordat er bij 't Hofflants Huys een extra keukenassistent meegaat. Verder liggen de kostprijzen van de broodmaaltijd veel lager dan die van de warme maaltijden. Dit komt voornamelijk door de ingrediëntkosten, de personeelskosten en de hogere energiekosten.

➤ Conclusie Tafeltje-dek-je

Het advies wat voortvloeit uit de berekening van de integrale kostprijs voor Tafeltje-dek-je is ook tot stand gekomen door een keuze te maken uit de drie scenario's. Door de voor- en nadelen van de verschillende scenario's naast elkaar te leggen, valt te concluderen dat er beter gestopt kan worden met het aanbieden van Tafeltje-dek-je maaltijden. Op dit moment brengt een Tafeltje-dek-je maaltijd niets op en moet Stichting zorgcentra Vlietlanden alleen geld toeleggen op een maaltijd. Dit komt neer op zo'n € 41.236,- per jaar wat Vlietlanden extra moet toeleggen op de maaltijden van Tafeltje-dek-je.

➤ Conclusie benchmark onderzoek

Het benchmark onderzoek is gehouden onder veertig verzorgingshuizen in de provincie Zuid-Holland die Tafeltje-dek-je maaltijden aanbieden. Uit dit onderzoek is gebleken dat de vraagprijs van Stichting zorgcentra Vlietlanden erg hoog ligt ten opzichte van de andere aanbieders in deze regio. De Tafeltje-dek-je maaltijd van € 5,65 bestaat uit een hoofdgerecht en een nagerecht. Er zijn aanbieders in deze regio die voor hetzelfde bedrag een driegangen menu aanbieden. De vraag naar Tafeltje-dek-je maaltijden zal echter in de komende jaren wel blijven stijgen, omdat het aantal 75 plussers in Voorschoten ook zal toenemen. Uit onderzoek blijkt dat de vraag naar Tafeltje-dek-je met 34 % zal stijgen.

5. Implementatie

In dit hoofdstuk zal het advies in een implementatieplan worden verwerkt en de bijbehorende strategieën en instrumenten worden besproken. Het implementatieplan bestaat uit de vragen: Wat? Wie? En wanneer?

5.1 Totale implementatie

Bij de invoer van bepaalde veranderingen hoort een implementatieplan. Een implementatie is het invoeren van een nieuw systeem in een organisatie. In een implementatieplan staat duidelijk en stap voor stap beschreven wie, wat en wanneer men iets gaat doen. Vooraf worden duidelijk doelstellingen gesteld, zodat snel zichtbaar wordt wat de status van het project is in vergelijking met de planning. Op deze wijze kan snel ingegrepen worden bij eventuele problemen of vertraging³¹. Bij de invoer van een implementatieplan moet antwoord worden gegeven op de volgende vragen.

5.1.1 Hoe ziet het implementatieplan eruit?

	Wat?	Wie?	Wanneer?
1.	Gesprekken met Facility manager, Hoofd economisch administratieve dienst. Overtuigen door middel van berekeningen en resultaten van het onderzoek.	Helper ³² Marjolein Borghart	Mei 2004
2.	Overleg met hoofd keuken en aantonen van resultaten	De facility manager en HEAD	Mei 2004
3.	Gesprek met het SWOV over de ideeën van Stichting zorgcentra Vlietlanden en tonen van resultaten en bevindingen omtrent Tafeltje-dek-je.	Facility manager	Juni 2004
4.	Aankondigen van de besluiten aan de gebruikers en alternatieven aanbieden bij een andere aanbieder van Tafeltje-dek-je	SWOV en de facility manager	Juli 2004 tot Oktober 2004
5.	Intussen de keukenmedewerkers op de hoogte houden van de veranderingen rondom de totale productieomvang.	Facility manager en Hoofd keuken	Mei 2004 tot januari 2005
6.	Gelegenheid stellen tot het stellen van vragen door personeel	Facility manager en Hoofd keuken.	Mei 2004 tot januari 2005
7.	Evaluatie implementatie en bekijken van gevolgen van onder andere de kosten.	Facility manager en HEAD	Februari 2005

³¹ <http://www.plus-software.nl/corporate/implementatie.php>, om 14.00 uur, 07-04-2004

³² Helper: laat management aan de bal, ondersteunt in helpende vorm, voelt zich verantwoordelijk, bewaakt voortgang resultaat en houdt afstand (staat boven de partijen)

Bij de implementatiefase zijn een aantal groepen betrokken, die uiteindelijk bepaalde beslissingen in dit proces moeten nemen. De meest betrokken personen zijn de facility manager, het hoofd van de economisch administratieve dienst (HEAD) en het hoofd van de voedingsdienst. Alledrie hebben ze hun eigen taken. De totale implementatie zal ongeveer binnen een jaar moeten plaatsvinden, aangezien het contract met SWOV zou kunnen gaan aflopen. Voordat dit echt het geval is moet een goed alternatief kunnen worden aangedragen voor zowel het SWOV, als voor Stichting zorgcentra Vlietlanden zelf.

5.1.2 De veranderingsstrategie en de interventie-instrumenten

Binnen de managementliteratuur wordt veel geschreven over interventie-instrumenten die door organisatieadviseurs en management-consultant gebruikt kunnen worden tijdens veranderingstrajecten binnen een organisatie. Hoe wordt er omgegaan met weerstand tijdens de organisatieverandering? Wat is de invloed op de motivatie van betrokkenen door de verandering?

Verwacht wordt dat er veel weerstand ontstaat als er wordt gestopt met het aanbieden van Tafeltje-dek-je maaltijden. Vooral het personeel van de keuken en de vrijwilligers van 't Hofflants Huys zullen het niet eens zijn met deze beslissing. Toch moet op een juiste manier met deze weerstand worden omgegaan. Door beide groepen direct bij het veranderingstraject te betrekken, kan deze weerstand al enigszins worden onderdrukt. Het is verstandig om met alternatieve activiteiten te komen naar de vrijwilligers toe, zodat zij niet met lege handen komen te staan.

Een andere manier van het personeel betrekken bij de veranderingstrajecten, is het houden van brainstormsessies. Deze sessies geven de mensen de gelegenheid zelf na te denken over de gang van zaken en andere mogelijkheden. Op deze manier kan iedereen meebeslissen in het traject.

5.1.3 Wie vormen een risicofactor bij deze implementatie?

Er kunnen gedwongen ontslagen gaan vallen, omdat er 100 maaltijden per dag minder worden geproduceerd. Het personeel van de keuken is hier de risicofactor. Een andere risicofactor is het SWOV. Zij hebben uiteindelijk de touwtjes in handen en vormen een risico voor de stichting.

5.1.4 Personele consequenties

Het al eerder genoemde advies heeft ook personele consequenties. Doordat er gemiddeld 100 maaltijden per dag minder worden geproduceerd, zal dit gevolgen hebben voor de personele bezetting in de keuken. In zo'n geval is het niet reëel een kok weg te doen, maar een keukenassistent minder scheelt al veel in de totale kosten van het personeel. De keukenassistenten houden zich voornamelijk bezig met het portioneren van de maaltijden. Als er per dag 100 maaltijden wegvallen scheelt dat ongeveer een half uur bij het portioneren. Het zou niet redelijk zijn als dezelfde personele bezetting zou worden gebruikt voor 402 maaltijden. Door middel van verloop of goed overleg met alle werknemers in de keuken zal hier een oplossing voor moeten worden gevonden. Naast de keukenassistenten is ook de voedingsadministratie een groep die te maken zal krijgen met minder administratieve bezigheden. Tafeltje-dek-je is een dienst die veel administratie en registratie met zich

meebrengt. Het takenpakket van de voedingsadministratie zal daardoor ook veranderen en men zal meer tijd overhouden. De vrijwilligers die de maaltijden vanuit 't Hofflants Huys rondbrengen zullen hun taak in zijn geheel verliezen. Ook hier zal een alternatief voor moeten worden bedacht. Gelukkig zijn er in de zorg genoeg andere taken te bedenken die vrijwilligers kunnen doen. Ook dit zal in goed overleg met deze personen moeten worden besproken.

5.1.5 Organisatorische consequenties

Door te stoppen met Tafeltje-dek-je, zullen ook organisatorische aspecten binnen de organisatie veranderen. Zo is de keuken van Zuydtwijck gebouwd voor ongeveer 1000 warme maaltijden per dag. Op dit moment worden er geen 1000, maar 502 warme maaltijden per dag geproduceerd. Als Tafeltje-dek-je gaat verdwijnen zal dit aantal met nog eens honderd maaltijden afnemen. Dat betekent dat er een keuken met een capaciteit 1000 maaltijden bevindt in een organisatie die maar 402 maaltijden per dag produceert. Een mogelijkheid om dit probleem op te lossen is om te fuseren met een andere soortgelijke organisatie. Rijn en Vliet ligt tegenover Zuydtwijck en op dit moment zijn er reeds onderhandelingen over eventuele fusie. Dat zou kunnen betekenen dat er dan gebruik gaat worden gemaakt van die capaciteit van 1000 warme maaltijden per dag.

5.1.6 Financiële consequenties

Het advies om te stoppen met Tafeltje-dek-je heeft natuurlijk ook financiële gevolgen. Deze zijn al eerder uitvoerig besproken, maar maken net als de personele- en organisatorische consequenties een belangrijk deel uit voor de organisatie. Het zal op jaarbasis kosten besparen, ook al zullen de vaste kosten blijven. Deze financiële gevolgen zijn terug te vinden vanaf bijlage 10 (Kostenoverzicht, blz. 43).

5.2 Samenvatting

Bij het opvolgen van het advies om te stoppen met Tafeltje-dek-je hoort een uitgebreid implementatieplan. Bij zo'n implementatieplan moet rekening worden gehouden met een aantal belangrijke aspecten. Bij de invoer van een verandering moeten buiten de direct betrokkenen ook de medewerkers op de hoogte worden gehouden van de nieuwe ontwikkelingen. Er moet een duidelijke tijdsplanning zijn ontwikkeld waar iedereen aan kan zien wanneer wat gebeurt en wie de betrokken partijen zijn. Door middel van bijeenkomsten en vergaderingen kan iedereen zijn/haar ideeën over de gang van zaken naar voren brengen. Bij een verandering zijn personele-, organisatorische- en financiële consequenties aanwezig.

Personele consequenties: Er zullen op den duur minder mensen nodig zijn bij de bereiding van de maaltijden.

Organisatorische consequenties: De capaciteit van de keuken ligt hoger dan de werkelijke aantallen. Een fusie is hier een mogelijkheid om dit probleem op te lossen

Financiële consequenties: Het zal Stichting zorgcentra Vlietlanden op den duur geld besparen in verhouding tot voorafgaande jaren.

Literatuuropgave

Syllabi:

- Burg Y.M. e.a.: Hospitality Management theorie 2. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2001/2002. code 2329
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Opleiding Facilitaire Dienstverlening, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2000/2001. code 2318
- Kooten, K. van: Integraal Kwaliteitsmanagement, middelen en methoden voor het INK-managementmodel. Alphen aan den Rijn: Beaumont Quality Publications BV, 2003. Code 2331

Boeken:

- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Boer, P. e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie. 5^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998. ISBN 9001093949
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. organisatieverandering als leerproces. Groningen: Wolter-Noordhoff, 2001. ISBN. 9001468225
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 9073077095

Rapporten:

- AAG Adviesgroep bv.: Lange Termijn Huisvestingsplan Stichting zorgcentra Vlietlanden. 's-Hertogenbosch: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 1999.
- Vliet, B. van: Jaarverslag en jaarrekening 2002 Stichting zorgcentra Vlietlanden. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2002.
- Keemink, J.: Tevreden klanten creëren. Onderzoek naar irritatiemomenten van de klant. Den Haag: Heineken Nederland N.V., 2001.
- Broeders, O.: Huisvestingsplanning voor ouderenzorg. Den Haag: Ron van Eck Ruimtelijke Organisatie, 2002.
- Jong, E. de: Extramurale facilitaire dienstverlening. Den Haag: Ron van Eck Ruimtelijke Organisatie, 2001.

- Vliet, L.M. van.: Begroting 2004. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2004.
- Vliet, L.M. van e.a.: Strategische beleidsplan 2003-2007, Samen werken aan goede zorg. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2003.
- Albron Carwell e.a.: Rapportage Quick Scan Stichting zorgcentra Vlietlanden. De Meern: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2002

Artikelen:

- Hospitality Consultants, adviseurs voor gastvrijheidmanagement: Bedrijfsvergelijking Voedingsdienst 2003. Maastricht.
- Scholtes, W.: Bijeenkomst: Wat kost de maaltijd. 31 oktober 2003, sheets nr. 11
- Znidarsic, I.: Integrale voedingsdagprijs in Driemaasstede, De verschillen bepalen. In: Grootkeuken. Jrg. 23, nr. 9, (sept. 2003), p.44-46
- Wielinga, C.: Site-dish. In: Grootkeuken. Jrg. 22, nr. 6, (juni 2002), p. 47

Tijdschriften:

- Grootkeuken

Interviews:

- Dhr. K. Kos, hoofd economisch administratieve dienst
- Dhr. J. van Rijn, hoofd facilitaire dienst
- Dhr. J. Lepelaar, hoofd voedingsdienst

Internet:

- | | |
|--|--|
| • www.icv.nl | • www.vkro.nl |
| • www.benchmarkindex.nl | • www.delixl.nl |
| • www.right-marktonderzoek.nl | • www.eecare.nl |
| • www.geocities.com | • www.plus-software.nl |
| • www.woordenboek.nl | • www.atriummc.nl |
| • www.cbs.nl | • www.govstn.demon.nl |
| • www.funktiemediair.nl | • www.home.szw.nl |
| • www.hospitalityconsultants.nl | • www.planet.nl |
| • www.collegebouw.nl | |

De maaltijdprijs onder het mes

Inzicht in de kosten van de voedingsdienst

Marjolein Borghart

Mei 2004

Bijlagen

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facilitaire Dienstverlening
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: mevr. R. Kuijlenburg

Medebeoordelaar: dhr. M. Veloo

Opdrachtgever: Stichting zorgcentra Vlietlanden
Aaltje Noordewierlaan 50
2324 KS Leiden

Mentor: dhr. J. v. Rijn

Periode onderzoek: januari 2004 – mei 2004

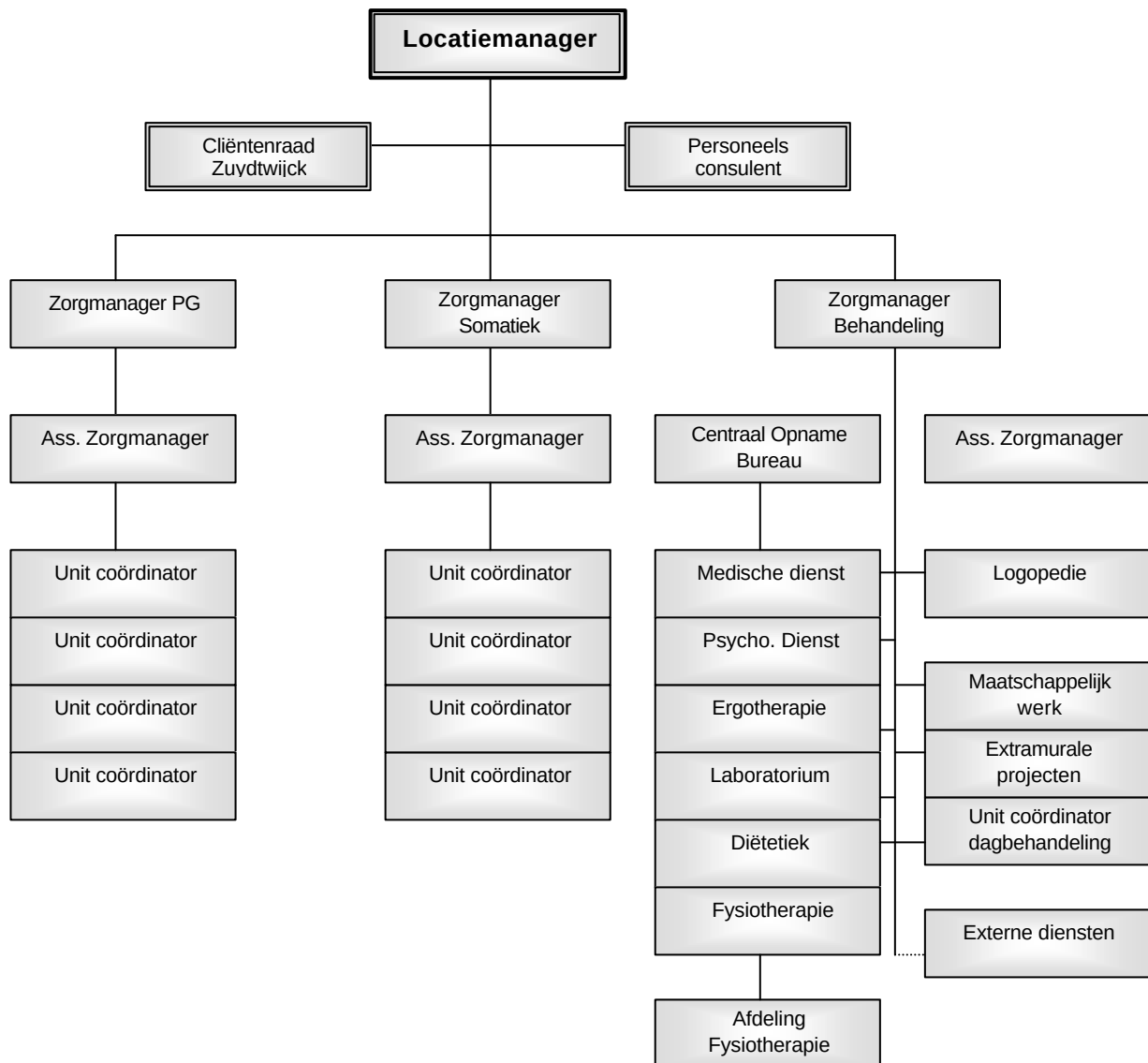
Inhoudsopgave

1. ORGANOGRAMMEN	4
1.1 ORGANOGRAM VAN VERPLEEGHUIS EN REACTIVERINGSCENTRUM ZUYDTWIJCK	4
1.2 ORGANOGRAM VERZORGINGSHUIS 'T HOFFLANTS HUYS	5
1.3 ORGANOGRAM VERZORGINGSHUIS FORESCHATE	6
2. INTERVIEWS	7
2.1 INTERVIEW MET JAAP VAN RIJN	7
2.2 INTERVIEW MET JOOP LEPELAAR	8
2.3 INTERVIEW MET KES KOS	9
3. WELZIJNSZORG	11
4. DEMOGRAFISCHE CIJFERS	12
4.1 ABSOLUTE CIJFERS TOTALE BEVOLKING	12
4.1.1 <i>Percentages totale bevolking</i>	13
4.2 DEMOGRAFISCHE CIJFERS ZUID-HOLLAND	14
4.2.1 <i>Zuid-Holland-Noord</i>	15
4.2.2 <i>Zuid-Holland-Midden</i>	15
4.2.3 <i>Zuid-Holland-Zuid</i>	16
4.3 DEMOGRAFISCHE CIJFERS VOORSCHOTEN EN LEIDEN	17
5. MAALTIJDPRODUCTIE	18
5.1 INTEGRALE KOSTPRIJS	19
5.2 ARTIKEL INTEGRALE KOSTPRIJS	20
5.2.1 <i>Commentaar artikel</i>	22
6. WERKPLAN	23
7. PRODUCTIEOVERZICHT	24
8. PERSONEELSKOSTEN	25
8.1 BEREKENING PERSONEELSKOSTEN	26
9. KOSTENSOORTEN	29
9.1 DE GROOTBOEKREKENINGEN	31
9.2 BEREKENING AFSCHRIJVINGSKOSTEN	32
9.3 BEREKENING HUISVESTINGSKOSTEN	32
9.4 BEREKENING ONDERHOUDSKOSTEN	33
9.5 BEREKENING INTERESTKOSTEN	34
9.6 BEREKENING SCHOONMAAKKOSTEN	34
9.7 BEREKENING ALGEMENE KOSTEN	34
9.8 BEREKENING KOSTEN DIVERSE MATERIALEN	35
9.9 BEREKENING OVERHEADKOSTEN	36
9.10 BEREKENING INGREDIËNTKOSTEN	37
9.11 BEREKENING ENERGIEKOSTEN	38
9.12 BEREKENING TRANSPORTKOSTEN	39
9.13 BEREKENING VERPAKKINGSKOSTEN	40
9.14 BEREKENING AFVALKOSTEN	41
9.15 BEREKENING OVERIGE KOSTEN	41
10. KOSTEN OVERZICHT	43
10.1 KOSTEN OVERZICHT PER MAALTIJD	44
10.1.1 <i>Grafiek integrale kostprijs</i>	45
10.1.2 <i>Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je</i>	46
10.2 KOSTEN OVERZICHT STOPPEN MET TAFELTJE-DEK-JE	47
10.3 KOSTEN KOELVERSMAALTIJD KOUD GELEVERD	48
10.4 KOSTEN KOELVERSMAALTIJD WARM GELEVERD	49

11.	AANBIEDERS VAN TAFELTJE-DEK-JE IN ZUID-HOLLAND	50
11.1	TELEFONISCHE ENQUÊTE	50
11.2	RESULTATEN ZUID HOLLAND NOORD	51
11.3	RESULTATEN ZUID HOLLAND MIDDEN	53
11.4	RESULTATEN ZUID HOLLAND ZUID	55
11.5	RESULTATEN ZUID HOLLAND	56
11.5.1	<i>Koelverse maaltijden Voor/ Hoofd/ Nagerecht</i>	56
11.5.2	<i>Warme maaltijden Voor/ Hoofd/ Nagerecht</i>	57
11.5.3	<i>Koelverse maaltijden Voor/ Hoofd of Hoofd/ Nagerecht</i>	58
11.5.4	<i>Warme maaltijden Voor/ Hoofd of Hoofd/ Nagerecht</i>	59
11.5.5	<i>Vriesverse maaltijden Hoofdgerecht</i>	60
12.	PROGNOSE TAFELTJE-DEK-JE GEBRUIKERS	61
12.1	AANTAL TAFELTJE-DEK-JE GEBRUIKERS VAN VLIETLANDEN TOT 2015	61

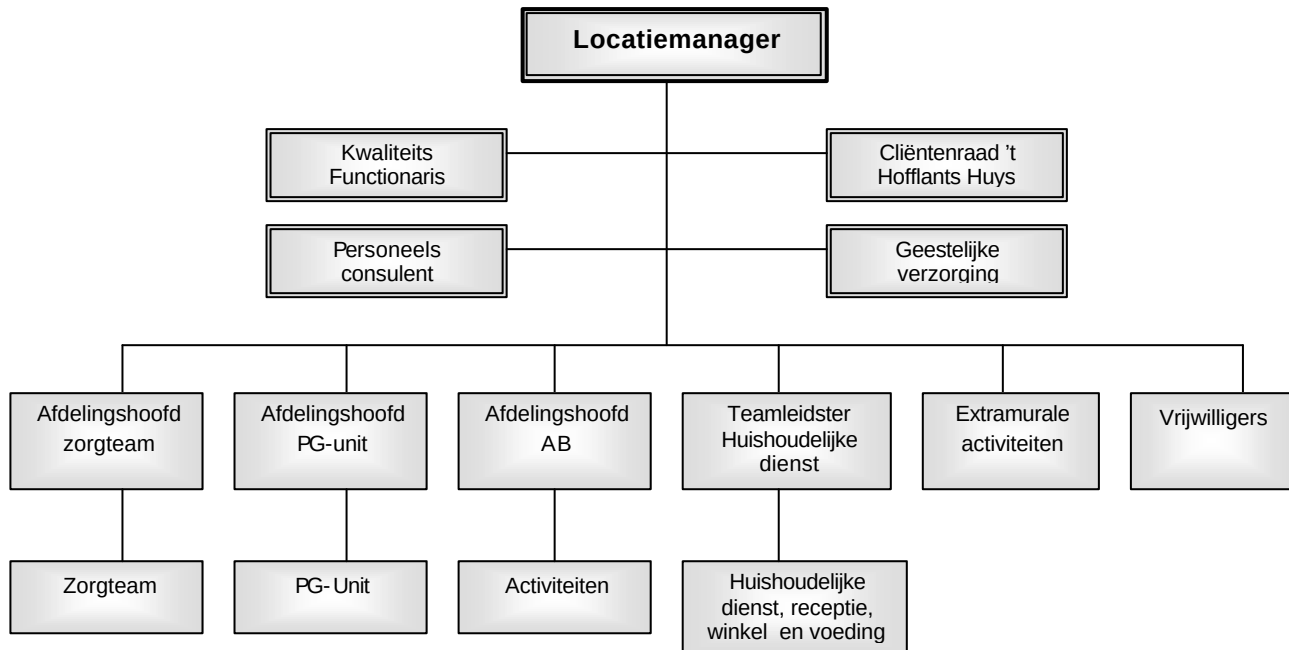
1. Organogrammen

1.1 Organogram van verpleeghuis en reactiveringscentrum Zuydtwijck

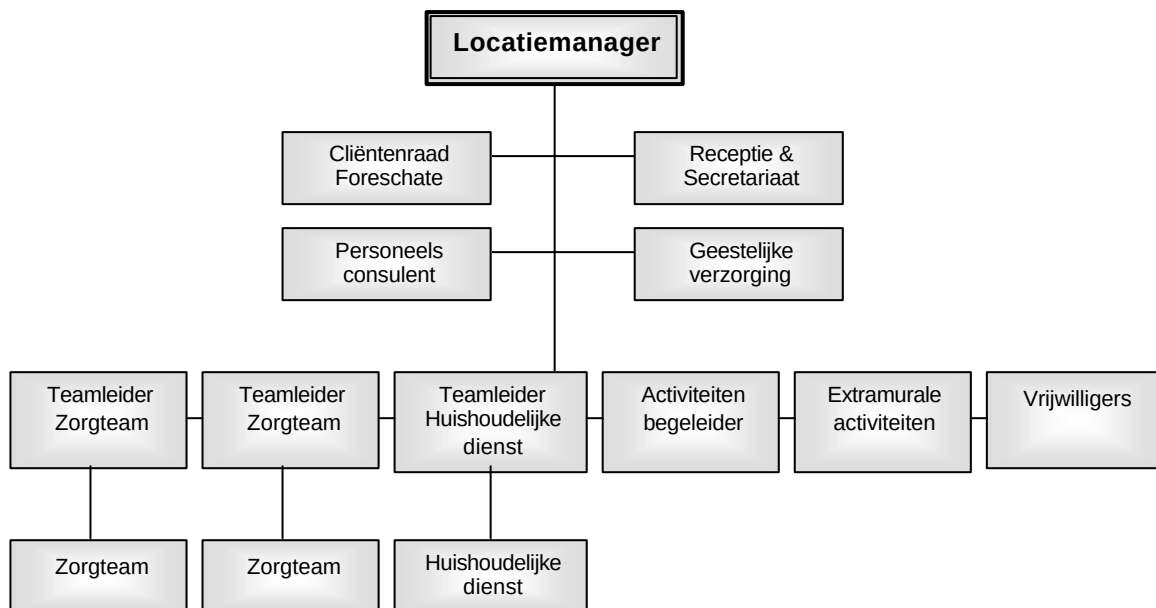


Dit organogram hoort onder het organogram wat is weergegeven in het verslag van Stichting Zorgcentra Vlietlanden. Elke locatiemanager die in dat organogram wordt weergegeven is hier terug te vinden per locatie.

1.2 Organogram verzorgingshuis 't Hofflants Huys



1.3 Organogram verzorgingshuis Foreschate



2. Interviews

2.1 Interview met Jaap van Rijn

Functie: Facilitair Manager

Vragen en antwoorden:

- **Hoe is jullie facilitaire dienst opgebouwd en wat zijn de verantwoordelijkheden van de facility manager?**

De facilitaire dienst van Stichting Zorgcentra Vlietlanden is gecentraliseerd in Zuydtwijck en heeft een drietal hoofden. Het hoofd van de voedingsdienst, een hoofd van de schoonmaak en linnendienst en het hoofd van de technische dienst. De opbouw van de facilitaire dienst is terug te vinden in hoofdstuk 1.4 van de scriptie.

- **Welke diensten zijn er uitbesteed, of hebben jullie alles in eigen beheer?**

De meeste diensten hebben we in eigen beheer, op een aantal werkzaamheden na. De groenvoorziening wordt 1 keer per maand binnen gedaan en 6 keer per jaar buiten door een extern bedrijf. Het gevelglas wordt 4 keer per jaar gereinigd, ook door een extern bedrijf en de speciale technische problemen worden ook met hulp van buitenaf verholpen.

- **Wat is de capaciteit van de verschillende vestigingen waar jullie verantwoordelijk voor zijn? En uit wat voor patiënten bestaan deze?**

Zuydtwijck is het centrale punt van Stichting Zorgcentra Vlietlanden en alle ondersteunende diensten zijn hier gevestigd. Al deze ondersteunende diensten zijn ook verantwoordelijk voor de ander twee huizen in Voorschoten. De capaciteit van de verschillende locaties is hieronder weergegeven.

CAPACITEIT	
ZUYDTWIJCK LEIDEN	
Psycho- geriatrische (PG) zorgvragers	120
Somatische zorgdragers	64
ACOP – unit	8
Dagbehandelingen	30
Totaal	222
'T HOFFLANTS HUYS VOORSCHOTEN	
Verzorgafdelingen	85
Psychogeriatrische zorgvragers	36
Totaal	121
FORESCHATE VOORSCHOTEN	
Verzorgafdelingen	60
TAFELTJE-DEK-JE	100

- **Waarom staan er voor 2004 transportkosten voor Zuydtwijck op de begroting en bij de begroting van 2003 niet?**

Vorige jaren zijn de transportkosten alleen berekend voor 't Hofflants Huys en voor Foreschate, omdat de maaltijden hier naar toe worden getransporteerd vanuit Zuydtwijck. Nu is het zo dat de keukens van 't Hofflants Huys en Foreschate weg moesten en dus de kosten voor het transport voor rekening van de twee huizen kwam. Daarom is ook voor Zuydtwijck vanaf 2004 een deel van de transportkosten berekend.

2.2 Interview met Joop Lepelaar

Functie: Hoofd voedingsdienst

Vragen en antwoorden:

- **Wat voor maaltijden worden er in de keuken bereid?**

In de keuken van Zuydtwijck worden alle maaltijden zelf bereid. Dit doen wij door middel van ontkoppeld koken. We maken bulk maaltijden en geportioneerde maaltijden

- **Wat is het verschil tussen geportioneerde maaltijden en bulk maaltijden?**

Bulk maaltijden zijn maaltijden die bestaan uit 4 verschillende componenten en zijn voor vier personen. De bulkmaaltijden zijn bestemd voor de psychogeriatrische patiënten, omdat deze mensen niet in staat zijn een week van tevoren in te vullen wat ze willen eten.

Voor de somatische patiënten zijn er de geportioneerde maaltijden. Dit zijn maaltijden die de patiënt zelf heeft samengesteld door middel van het menu-keuze-formulier, dat een week van tevoren wordt uitgedeeld.

- **Hoeveel maaltijden worden er per dag verstrekt aan de verschillende locaties en verschillende patiënten?**

Per dag worden de volgende maaltijden bereid voor de verschillende maaltijden en patiënten

Soort maaltijd	Aantal per dag
warme maaltijd geportioneerd intern ZW	100
warme maaltijd geportioneerd extern HH	36
warme maaltijd geportioneerd extern FC	64
warme maaltijd geportioneerd Tafeltje Dekje	100
warme maaltijd bulk ZW	116
warme maaltijd bulk HH	86
brood maaltijd ZW	372
brood maaltijd HH	196
brood maaltijd FC	90
Totaal aantal maaltijden	1.160

- ***Hoe worden de maaltijden vanuit Zuydtwijck getransporteerd naar de verschillende locaties?***

Alle maaltijden worden een dag van tevoren bereid, teruggekoeld en opgeslagen in de koelcellen. De dag van verstrekking worden ze in regeneriekarren gezet en verwarmd. De maaltijden van 't Hofflants Huys worden samen met de maaltijden van Tafeltje-dek-je vanuit Zuydtwijck in de regeneriekarren vervoerd. De maaltijden van Foreschate worden vanuit Zuydtwijck vervoerd naar de locaties en worden daar verwarmd in de regeneriekarren. De broodmaaltijden worden tegelijkertijd met de warme maaltijd vervoerd naar 't Hofflants Huys. De broodmaaltijden van Foreschate worden direct vanaf de leverancier geleverd en gaan niet via Zuydtwijck.

- ***Om de loonkosten van de maaltijden te berekenen heb ik de tijden van de verschillende processen in de keuken nodig. Kun jij mij vertellen welke processen plaatsvinden en hoe lang deze duren?***

Zie voor dit antwoord [bijlage 8 \(Loonkosten, blz. 24\)](#).

2.3 Interview met Kees Kos

Functie: Hoofd Economisch Administratieve Dienst

Vragen en antwoorden:

- ***Er zijn een aantal kosten die standaard zullen worden berekend, maar welke belangrijke kosten komen daar nog bij en hoe berekenen we die?***

Buiten de ingrediëntkosten en personeelskosten zullen ook afschrijvingskosten en dergelijke moeten worden berekend. Dit kan het beste worden gedaan door het aantal vierkante meters van de keuken van Zuydtwijck te nemen en daar de afschrijvingskosten van te berekenen. De meeste kosten kunnen worden gevonden in de begroting van 2003 en 2004.

- ***Op welke manier kan ik het beste de ingrediëntkosten berekenen. Door de begroting te bekijken kom ik er niet uit. Is er een andere manier die ik het beste kan gebruiken.***

Door het programma MS Exact te gebruiken kunnen alle grootboekrekeningen afzonderlijk worden bekeken. Door alle rekeningen van 2003 te bekijken kunnen de ingrediëntkosten van de verschillende maaltijden worden berekend.

De volgende grootboekrekeningen zullen moeten worden bestudeerd:

0181: Voedingsdienst	1304: Koffiecorner
0182: Voedingsdienst warme maaltijden	2302: Restaurant en recreatie 't Hofflants Huys
0183: Voedingsdienst broodmaaltijden	2981: Tafeltje-dek-je
0184: Overige voeding	3302: Restaurant en recreatie Foreschate
1302: Restaurant en recreatie Zuydtwijck	

- ***Wat zijn overheadkosten en hoe moet ik die berekenen voor de verschillende maaltijden?***

Overheadkosten zijn bepaalde posten die indirect iets te maken hebben met de voedingsprijs. Deze personen, of conerndienst hebben allemaal iets te maken met de productie van de maaltijden, maar zijn eigenlijk niet echt terug te vinden in het proces. Hoe deze kosten worden berekend is terug te vinden in bijlage 9.9 (Berekening overheadkosten, blz. 35).

3. Welzijnszorg

“Welzijnszorg waarbij huisvesting wordt aangeboden”:

Verpleeghuizen

Deze subklasse omvat:

- duurzame geneeskundige intramurale behandeling, verpleging en verzorging met als doel herstel of handhaven van de gezondheidstoestand. Het betreft verpleeghuizen voor somatische en/of psychogeriatrische patiënten.

Deze subklasse omvat:

- permanent wooneenheden ter beschikking stellen aan bejaarden waarbij naast het verstrekken van maaltijden, het verrichten van schoonmaakdiensten en het eventueel beheren van een alarmsysteem, de persoonlijke begeleiding van de bewoners een wezenlijk onderdeel van de zorg vormt. Met een "wooneenheid" wordt hier een woonruimte bedoeld die niet voldoet aan de bouwtechnische definitie van een "woning" en indien deze over keukenfaciliteiten beschikt, deze niet van dien aard zijn dat de bewoners van de woonruimte met betrekking tot de bereiding van maaltijden volledig zelfvoorzienend worden verondersteld.

Eventueel in combinatie met:

- exploitatie van (aanleun)woningen voor bejaarden waarbij gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten van het verzorgingshuis.

Verzorgingshuizen

Deze subklasse omvat:

- permanent wooneenheden ter beschikking stellen aan bejaarden waarbij naast het verstrekken van maaltijden, het verrichten van schoonmaakdiensten en het eventueel beheren van een alarmsysteem, de persoonlijke begeleiding van de bewoners een wezenlijk onderdeel van de zorg vormt. Met een "wooneenheid" wordt hier een woonruimte bedoeld die niet voldoet aan de bouwtechnische definitie van een "woning" en indien deze over keukenfaciliteiten beschikt, deze niet van dien aard zijn dat de bewoners van de woonruimte met betrekking tot de bereiding van maaltijden volledig zelfvoorzienend worden verondersteld.

Eventueel in combinatie met:

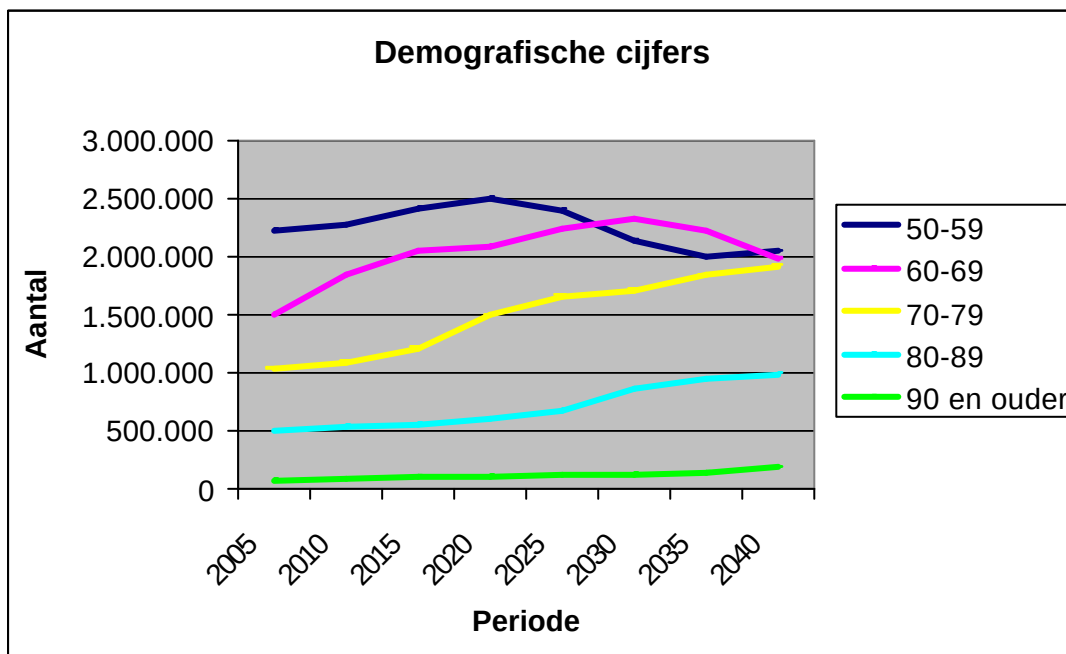
- exploitatie van (aanleun)woningen voor bejaarden waarbij gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten van het verzorgingshuis.

4. Demografische cijfers

4.1 Absolute cijfers totale bevolking

Absolute getallen

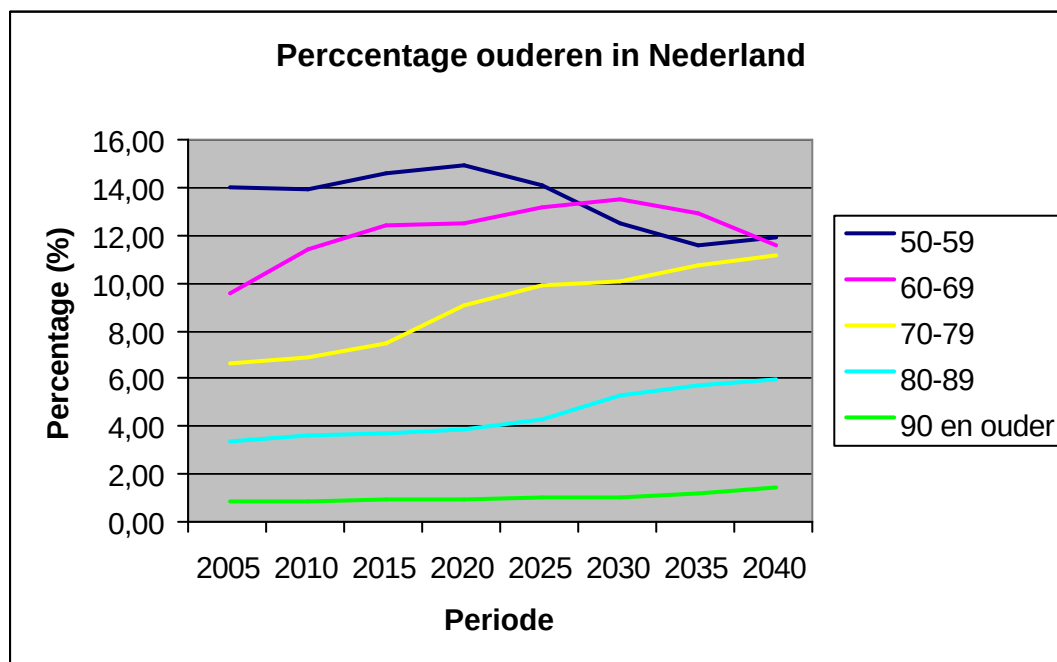
	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
50-59	2.231.449	2.266.484	2.417.335	2.502.570	2.397.756	2.136.264	1.990.623	2.046.896
60-69	1.502.263	1.843.764	2.050.102	2.091.041	2.234.042	2.314.911	2.220.247	1.981.421
70-79	1.034.324	1.090.345	1.208.600	1.498.889	1.664.711	1.712.628	1.841.179	1.914.089
80-89	497.922	539.370	561.892	600.466	680.558	863.386	947.475	991.937
90 en ouder	79.621	84.751	101.889	107.541	114.191	124.002	144.234	186.658



4.1.1 Percentages totale bevolking

Percentages

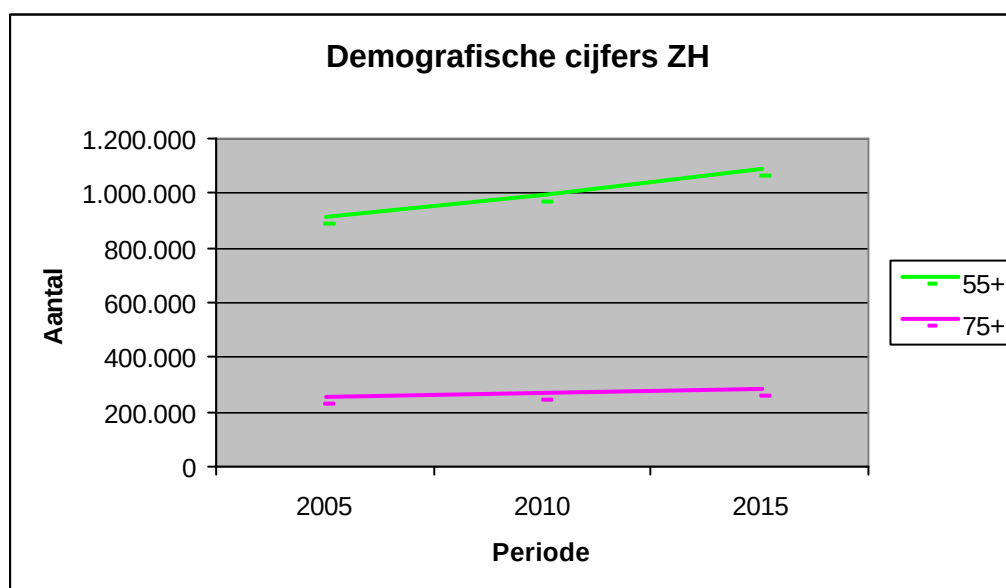
	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
50-59	13,64	13,60	14,26	14,54	13,75	12,13	11,25	11,55
60-69	9,18	11,06	12,09	12,15	12,81	13,15	12,54	11,19
70-79	6,32	6,54	7,13	8,71	9,55	9,73	10,40	10,81
80-89	3,04	3,24	3,31	3,49	3,90	4,90	5,35	5,60
90 en ouder	0,49	0,51	0,60	0,62	0,65	0,70	0,81	1,05



4.2 Demografische cijfers Zuid-Holland

Absolute cijfers

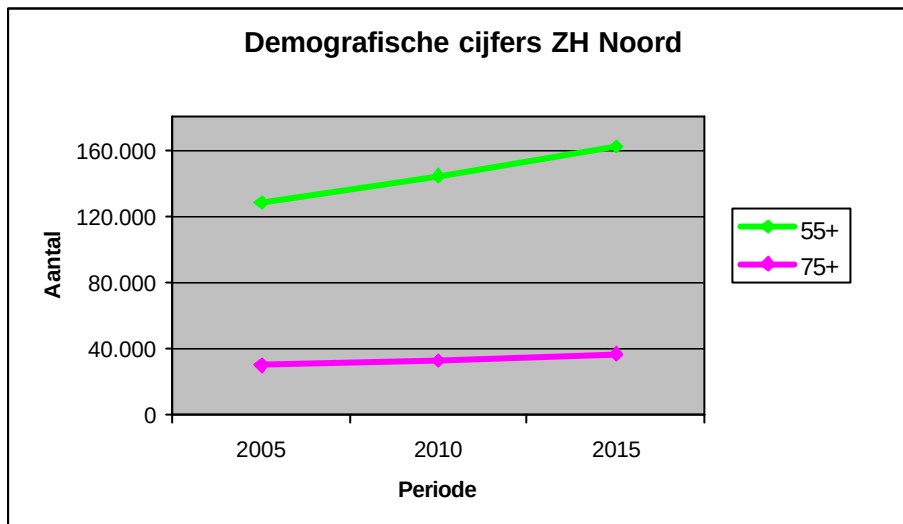
	55+	75+
2005	884.196	229.027
2010	967.237	240.068
2015	1.058.881	256.208



4.2.1 Zuid-Holland-Noord

Absolute cijfers

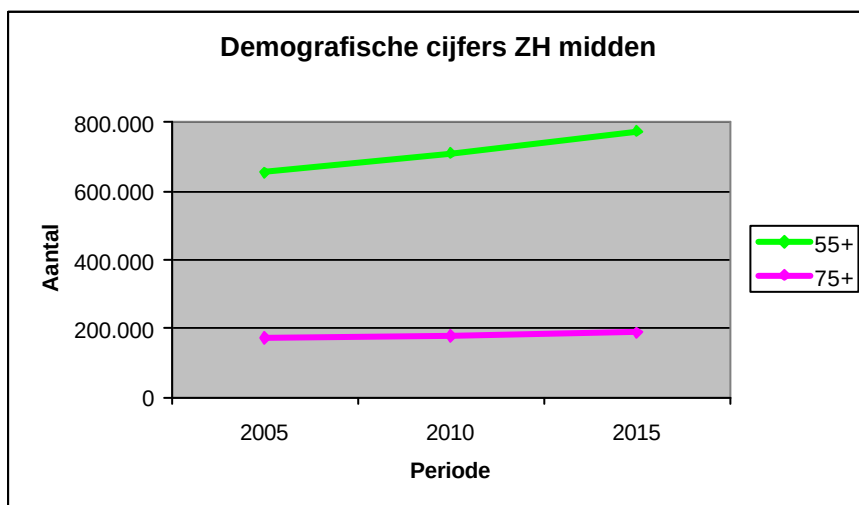
	55+	75+
2005	128.408	29.892
2010	144.037	32.841
2015	161.656	36.772



4.2.2 Zuid-Holland-Midden

Absolute cijfers

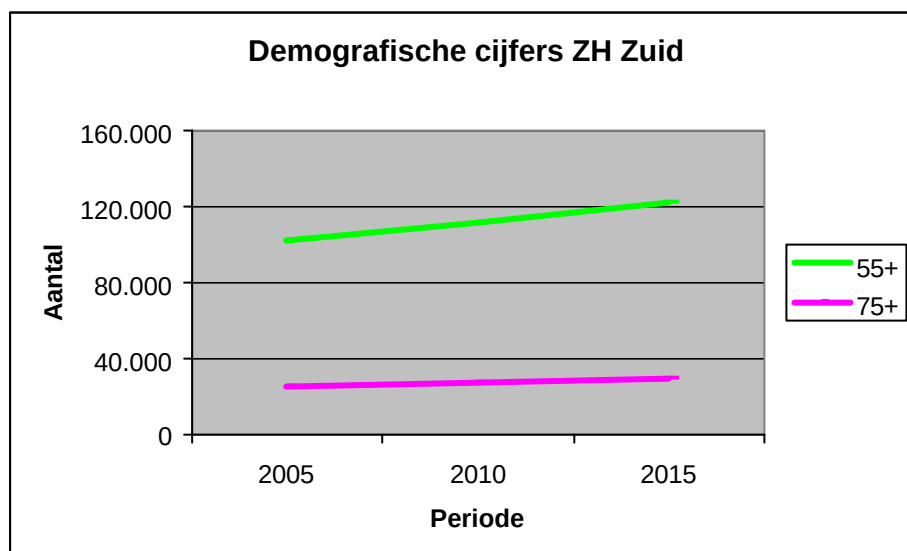
	55+	75+
2005	653.895	173.794
2010	711.040	179.561
2015	775.162	189.794



4.2.3 Zuid-Holland-Zuid

Absolute cijfers

	55+	75+
2005	101.893	25.341
2010	112.160	27.666
2015	122.063	29.642

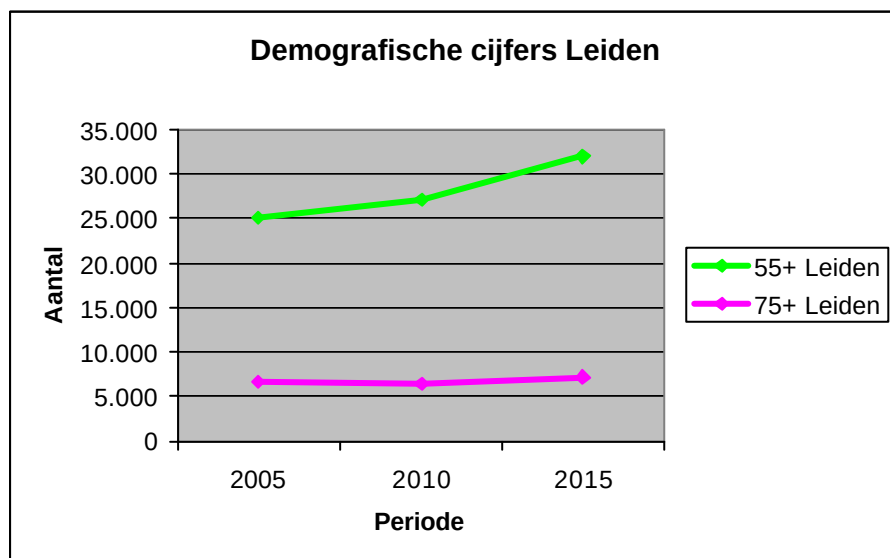


4.3 Demografische cijfers Voorschoten en Leiden

Demografische cijfers Leiden

Absolute cijfers

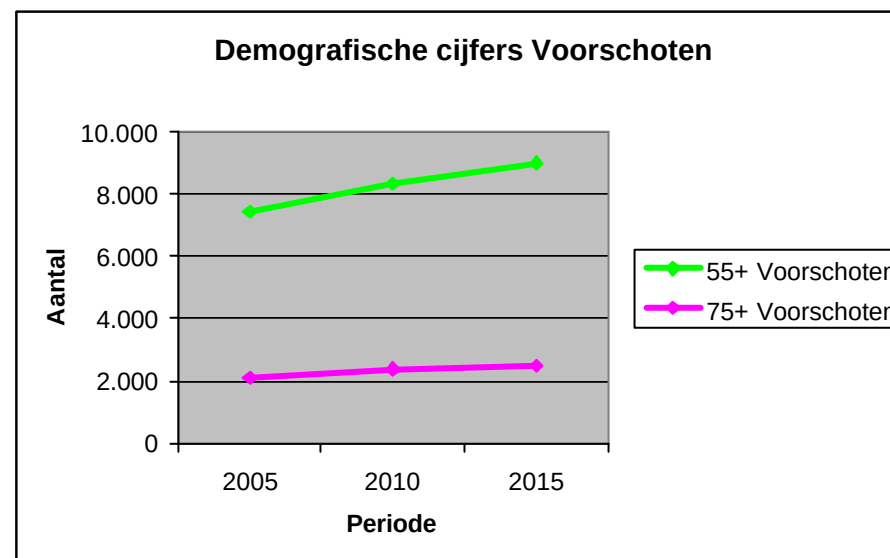
	totaal	55+ Leiden	75+ Leiden
2005	117.568	25.084	6.658
2010	118.759	27.080	6.485
2015	136.284	31.951	7.287



Demografische cijfers Voorschoten

Absolute cijfers

	totaal	55+ Voorschoten	75+ Voorschoten
2005	24.330	7.435	2.119
2010	25.667	8.334	2.377
2015	25.246	8.993	2.491



5. Maaltijdproductie

Zo zijn er 3 soorten maaltijden die worden gebruikt:

Warme bulkmaaltijden: Dit is een portie van vier verschillende componenten voor 4 personen. Deze worden alleen verstrekt aan de psycho – geriatrische patiënten in Zuydtwijck en 't Hofflants Huys. Deze patiënten hoeven dus ook geen maaltijdenlijst in te vullen.

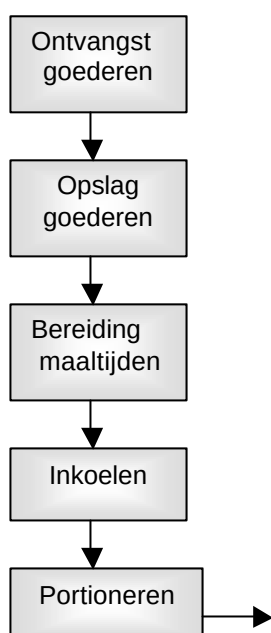
Warm geportioneerde maaltijden: Dit zijn de maaltijden die iedere bewoner zelf heeft gekozen. Deze worden gebruikt voor de somatische patiënten en de cliënten van Tafeltje-dek-je.

Brood maaltijden: Dit zijn standaard broodmaaltijden met verschillende soorten beleg en brood. Elke locatie krijgt deze maaltijden en dienen als ontbijt en avondeten. Deze zijn niet geportioneerd, maar worden in bulken naar de afdelingen getransporteerd en door de verpleging verdeeld en eventueel klaargemaakt. 's Avonds krijgen de bewoners ook soep geserveerd bij hun broodmaaltijd.

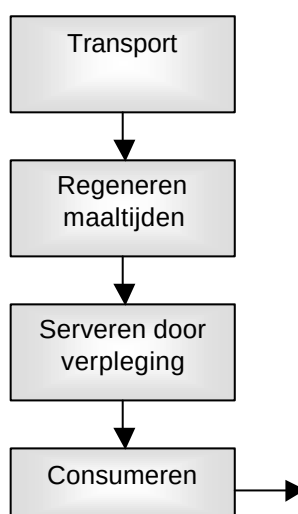
Deze informatie is erg belangrijk bij de berekening van de integrale kostprijs, omdat aan elke maaltijd verschillende kosten zijn verbonden.¹

Ontkoppeld koken in Stichting Zorgcentra Vlietlanden:

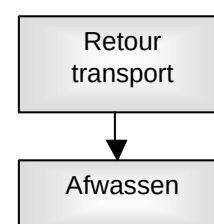
Zuydtwijck



't Hofflants Huys & Foreschate



Zuydtwijck



¹ Interview Dhr. J. Lepelaar, Hoofd Voedingsdienst, Zuydtwijck, januari 2004

Als de maaltijden met het transport zijn aangekomen op de verschillende locaties, worden de maaltijden in 't Hofflants Huys geregenereerd in de daarvoor bestemde kar die uit Zuydtwijck komt. Zij hebben geen eigen regenereerkar op de locatie. Deze locatie ontvangt ook de maaltijden voor Tafeltje-dek-je. Deze worden door vrijwilligers van 't Hofflants Huys vervoerd naar de desbetreffende gebruikers in Voorschoten. In Foreschate is wel een regenereerkar aanwezig. De maaltijden worden vanuit Zuydtwijck in koelkarren vervoerd naar Foreschate en worden daar in de regenereerkarren gezet. Het brood wordt vanaf de leverancier rechtstreeks afgeleverd bij 't Hofflants Huys en het brood voor Foreschate wordt samen met de middagmaaltijd getransporteerd vanuit Zuydtwijck. Daarbij is er ook nog een melkbestelling die dagelijks naar de locaties worden vervoerd. Hierin zitten het beleg voor de broodmaaltijden en de zuivelproducten.

In 't Hofflants Huys en in Foreschate is geen personeelsrestaurant aanwezig. Deze is alleen gevestigd in Zuydtwijck. Ook deze maaltijden worden door de centrale keuken bereid.

5.1 *Integrale kostprijs*

Om voldoende inzicht in de kosten te creëren, zullen er een aantal kosten moeten worden berekend. Deze zullen uiteindelijk leiden tot een integrale kostprijs. Maar wat betekent een integrale kostprijs?

Het woord integraal duidt erop dat zowel de vaste als de variabele kosten in de kostprijs worden verdisconteerd. Het bepalen van de integrale kostprijs verloopt daarmee als volgt:

$$\text{Integrale kostprijs} = \frac{\text{Constance kosten}}{\text{Normale productie}} + \frac{\text{Variabele kosten}}{\text{Verwachte productie}}$$

De berekening ziet er erg simpel en overzichtelijk uit, maar in werkelijkheid komt er veel meer bij kijken. Er zal met verschillende kostenposten rekening moeten worden gehouden.

5.2 Artikel integrale kostprijs

INTEGRALE VOEDINGSKOSTPRIJS IN DRIEMAASSTEDEN

De verschillen bepalen

De roep om een integrale voedingskostprijs wordt steeds luider. Immers, alleen als de kosten van de voeding exact bekend zijn, kan een vergelijking worden gemaakt met andere maaltijdaanbieders. In verpleeghuis DrieMaasStede is dat gebeurd.

Ik heb stad en land afgebeeld om een systeem te vinden, maar er bestond helemaal niks,” zegt Nico Oosters. Hij was op zoek naar een rekenmodel om de integrale voedingsdagprijs te kunnen berekenen. De directie had namelijk geroepen dat het eten in verpleeg- & reactivatiecentrum DrieMaasStede in Schiedam, waar hij toen hoofd keuken was, te duur was. Oosters wilde weten of dat klopte. Om de maaltijdprijs te kunnen vergelijken met die in de markt, moest hij deze wel eerst exact kunnen berekenen. Hij heeft toen maar zelf een rekenmodel opgezet, dat mooi als afstudeeropdracht kon dienen voor de opleiding facilitaire dienstverlening aan de Haagse Hogeschool waar hij mee bezig was. “Het is niet superuniek, maar ik kan er nog steeds goed mee uit de voeten. En inmiddels gebruikt ook een aantal collega’s het systeem,” zegt Oosters, die nu clustermanager facilitaire dienst is van de Zorggroep Waterweg Noord, waartoe DrieMaasStede behoort. Oosters is verantwoordelijk voor vier keukens, die dagelijks zo’n 1400 maaltijden produceren.

Nico Oosters: ‘Ik heb stad en land afgebeeld om een systeem te vinden, maar er bestond helemaal niks.’

Vertekend beeld

Allereerst werden de kosten van personeelsmaaltijden gescheiden. “Als je die kosten doorbelast in de integrale prijs van de bewonersmaaltijd, geeft dat een vertekend beeld,” aldus Oosters. “Daarom ging het personeelsrestaurant zijn eigen spullen bestellen met een eigen budget.” Vervolgens heeft Oosters de producten (maaltijden) opgesplitst naar zowel de verschillende in- en externe locaties als naar het type maaltijd: warm geportioneerd, warm bulk, brood bulk en tafeltje-dek-je. In het model zijn opgenomen de kosten van ingrediënten, loon, energie, afschrijvingen, onderhoud, diverse materialen en voor tafeltje-dek-je-maaltijden ook transport en verpakkingsmateriaal.

‘OMDAT DE LOON- EN DE INGREDIËNTKOSTEN DE HOOFDMOOT VORMEN, HEB IK ME VOORAL DAAROP GECONCENTREERD’

Netto fte's

De volgende vraag was: hoe ver ga je? Neem je bijvoorbeeld ook de overheadkosten mee, zoals een deel van het salaris van de directeur en een deel van de kosten van salarisadministratie en personeelszaken? “Ik heb wel wat overige kosten meegenomen, maar in een minder fijnmazige verdeelsleutel,” zegt Oosters. “Omdat de loon- en de ingrediëntkosten de hoofdmoot vormen, heb ik me vooral daarop geconcentreerd.” Van de ingrediëntkosten komt 50 procent voor rekening van de warme maaltijd en 25 procent voor elk van de twee broodmaaltijden, mét de soep en de tussentijdse verstrekkingen. “Dit is discutabel, maar het is een kengetal dat in den lande veel gebruikt wordt,” aldus Oosters.

‘1 FTE KOMT NEER OP MAAR 4,17 UUR DAADWERKELIJKE PRODUCTIETIJD PER DAG’

De ingrediëntkosten bedragen momenteel gemiddeld 5,13 euro per voedingsdag. Gemiddeld, want maaltijden met bijvoorbeeld toevoegingen van dieetproducten aan drinkvoeding en nagerechten zijn eigenlijk duurder dan maaltijden zonder die toevoegingen, maar die opsplitsing ging Oosters net iets te ver. Wat betreft de loonkosten verdeelt Oosters de keukenprocessen in functies – koks, afwas, portioneren, voedingsadministratie, brood- en restaurantkeuken en transport – en de tijd die bepaalde handelingen kosten. Het Excell-programma berekent van deze functies automatisch de uren naar fte's en vervolgens naar de loonkosten. Overigens komt volgens Oosters 1 fte neer op maar 4,17 uur daadwerkelijke productietijd per dag (pauzes, wc-bezoek, team-overleg en dergelijke meegerekend). “Bij ons vindt de productie zeven dagen per week plaats. Je moet daarom het totale aantal fte's delen door 365. Als je dat doet kom je op 4,17 uur aanwezigheid per dag per fte.” Oosters noemt dit de netto fte's.

Ervaringscijfers

De loonkosten zijn opgesplitst in ‘geportioneerd’ en ‘bulk’. De kosten voor geportioneerde maaltijden zijn berekend tot en met het plaatsen van de maaltijden op de afdeling. Bij bulkmaaltijden heeft Oosters de kosten meegerekend van een servicemedewerker op de afdeling tot het moment dat de maaltijden geportioneerd op het bord worden aangeboden aan de bewoner. De totale loonkosten voor productiekeuken DrieMaasStede bedragen 709.017,07 euro per jaar.

SYMPOSIUM ‘WAT KOST DE MAALTIJD?’

Op 31 oktober organiseert Grootkeuken in 't Veerhuis in Nieuwegein het symposium ‘Wat kost de maaltijd?’ over de integrale voedingskostprijs. Een zestal sprekers zal ingaan op de verschillende rekenmodellen en hun voor- en nadelen, de knelpunten en de voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen. Een aantal sprekers zal uiteenzetten hoe zij in de dagelijkse praktijk de integrale voedingsprijs berekenen en gebruiken. Informatie: zie de advertentie in deze Grootkeuken of kijk op www.grootkeuken.nl/bijeenkomsten.

GROOTKEUKEN 9/2003 45

Wat betreft de energiekosten deed zich het probleem voor dat de keukens geen aparte gas- en energiemeters hebben. Bij de renovatie van de keukens is wel een computerprogramma geïnstalleerd dat ervoor zorgt dat het energieverbruik nooit boven de 300 kW komt, waardoor er geen piekbelasting betaald hoeft te worden, zodat de totale prijs stabiel blijft. "Vanuit ervaringscijfers weten we dat van de totale kosten voor gas, water en elektra 25 procent voor rekening komt van de productie-eenheden van de keukens," zegt Oosters. "Daarvan is zo'n 30 procent voor de broodmaaltijden, want daarvoor wordt alleen de koeling gebruikt. De rest is voor de warme maaltijden." De totale kosten van elektra, gas, water en heffingen bedragen 0,16 euro per maaltijd.

'ALS ER STRAKS ALLERLEI VERANDERINGEN PLAATSVINDEN, IS HET BELANGRIJK DAT JE WEEETWAT DE SITUATIE DAARVOOR WAS'

Uiteindelijk berekent Oosters zo zes verschillende voedingsdagprijzen, betreffende de warme maaltijd en de bulkmaaltijd op twee locaties, de tafeltje-dek-jemaaltijd en de broodmaaltijd in bulk (zie schema). De kosten blijken het hoogst te zijn voor de warme geportioneerde maaltijden in verzorgingshuis François HaverSchmidt: 6,82 euro. In DrieMaasStede zijn de warme geportioneerde maaltijden 60 cent goedkoper. Dat zijn volgens Oosters precies de logistieke kosten van DrieMaasStede naar François HaverSchmidt (leasekosten auto, verzekering, wegebelaasting, chauffeur vier uur per dag).

1e kok

Inmiddels wordt er binnen Zorggroep Waterweg Noord een nieuw voedingsbeleid ontwikkeld. Waar dat uiteindelijk toe zal leiden is nog niet bekend, maar Oosters denkt aan een combinatie van assemblagekeukens op locatie, deels eigen bereiding en kookdames op de afdelingen. Daarmee kunnen de bewoners iedere dag à la minute een keuze maken. Op iedere locatie ziet hij het liefst een 1e kok, die verantwoordelijkheid draagt voor zowel de back- als de frontoffice. Het rekenmodel kan in deze toekomst zijn nut bewijzen. "Als er straks allerlei veranderingen gaan plaatsvinden, is het uiterst belangrijk dat je weet wat de situatie daarvoor was. Alleen zo kun je de verschillen bepalen en kun je zien wat er uiteindelijk aan voeding is uitgegeven. Heb je dat niet gedaan, dan kun je nooit stellen dat je op bepaalde zaken bespaard hebt, of net zoveel kwijt bent, of duurder uit bent maar met een veel betere service."²

ZORGGROEP WATERWEG-NOORD

Zorggroep Waterweg-Noord is op 1 mei 2001 ontstaan door het samengaan van de verpleeg- en reactiveringscentra DrieMaasStede in Schiedam, DrieMaasHave in Maassluis en de zorgcentra Soenda in Vlaardingen, François HaverSchmidt in Schiedam, en Meerpaal en Wetering in Vlaardingen. Sinds 1 januari 2002 maakt ook de Tweemaster in Maassluis deel uit van de Zorggroep. Tevens is een start gemaakt met een divisie transmurale zorg. Samen bestrijken deze locaties en divisie het gebied van Hoek van Holland tot Rotterdam ten noorden van de Nieuwe Waterweg. Het totale aantal cliënten bedraagt ruim 1200 en er werken ruim 1450 mensen.

TAFELTJE-DEK-JE TE GOEDKOOP DE DEUR UIT

Managementinformatie haalt Oosters nog niet uit het rekenmodel. "Maar dat zou in de toekomst, met het nieuwe voedingsbeleid, wel kunnen." Wat opvalt is dat tafeltje-dek-je maaltijden relatief duur zijn. "De vraag is in hoeverre je de overheadkosten laat drukken op de prijs van de tafeltje-dek-je maaltijd," zegt Oosters. "Als je die maaltijden niet hebt, zakt de productie en stijgen de vaste kosten van de andere maaltijden. Nu zorgen die maaltijden voor een **afroming** van die vaste kosten. Daarom laat ik de verdeelsleutel in mindere mate meetellen bij tafeltje-dek-je maaltijden dan bij een cliënt met een volledige voedingsdag." Oosters heeft aangetoond dat bij een aantal locaties de tafeltje-dek-je maaltijden te goedkoop de deur uit gingen. "Dan wordt je keuken leeggezogen door een externe factor, terwijl het keukenbudget eigenlijk voor de bewoners bedoeld is." Met het rekenmodel in de hand zijn betere onderhandelingen gevoerd met afnemer Ouderenwerk en wordt er nu kostendekkend afgerekend.

Igor Znidarsic

Product	locatie	loon	ingrediënten	afschrijvingen	energie	onderhoud	overhead	div. materialen	transport	verpakking	totaal
warm port	DMS*	€ 3,07	€ 2,57	€ 0,14	€ 0,16	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,07			€ 6,22
warm bulk	DMS	€ 2,28	€ 2,57	€ 0,14	€ 0,16	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,07			€ 5,43
warm port	FHS**	€ 3,07	€ 2,57	€ 0,14	€ 0,16	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,07	€ 0,60		€ 6,82
warm bulk	FHS	€ 2,28	€ 2,57	€ 0,14	€ 0,16	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,07	€ 0,60		€ 6,03
warm port	TD***	€ 2,52	€ 2,57	€ 0,07	€ 0,10	€ 0,07	€ 0,07			€ 0,20	€ 5,60
brood bulk	DMS/FHS	€ 0,49	€ 1,28	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,14	€ 0,07	€ 0,07			€ 2,26

*DrieMaasStede, ** François HaverSchmidt, *** Tafeltje-dek-je

² Znidarsic, I.: Integrale voedingsdagprijzen in DrieMaasStede, De verschillen bepalen. In: Grootkeuken. Jrg. 23, nr. 9, (sept. 2003), p.44-46

5.2.1 Commentaar artikel

Naar aanleiding van dit artikel is er contact gezocht met dhr. Oosters in DrieMaasStede. Na hem te hebben ingelicht over dit onderzoek naar de integrale kostprijs van Stichting Zorgcentra Vlietlanden, heeft hij zijn berekeningen toegestuurd. De berekeningen van Oosters waren in een Excel bestand opgenomen. Op die manier was terug te zien op welke manier hij bepaalde onderdelen had berekend. Na de berekeningen goed te hebben bestudeerd, heb ik geconcludeerd dat ik het niet eens was met zijn berekeningen en ben zelf aan de slag gegaan. Enkele voorbeelden waar ik het niet mee eens was:

Voorbeeld 1: Energiekosten

Totale energie kosten voor de voedingsdienst zijn € 200.000 per jaar. 20 % van deze € 200.000,- komt voor rekeningen van de broodmaaltijden en de rest voor de warme maaltijden. Dat betekent dat €40.000,- voor het brood is en 160.000 voor de warme maaltijden. Dit klopt allemaal, totdat hij die €40.000 gaat delen door alle maaltijden (zowel broodmaaltijden als warme maaltijden).³

Voorbeeld 2: Personeelskosten

Het berekenen van de personeelskosten is als volgt gedaan:

Bruto FTE is 36 uur per week 13 : 3	156	uur / maand
8 % ziekteverzuim	12,4	uur / maand
Vakantie 166 uur per jaar	13,8	uur / maand
Feestdagen 5 per jaar = 36 uur : 12	3	uur / maand
Netto inzetbaarheid	126,8	uur / maand

$126,8 \text{ uur} \times 12 : 365 = 4,17 \text{ uur per dag}$ Netto FTE inzetbaarheid.

In deze berekening komt het netto aantal uur per FTE naar voren, wat hij vervolgens gebruikt in de berekening van de loonkosten per maaltijd. Hij berekent hier het netto aantal uur per FTE per dag, maar waarom? Alle fulltimers krijgen voor 8 uur per dag uitbetaald, dus dan kost dat de organisatie ook 8 uur en geen 4,17 uur.

Voorbeeld 3: Tafeltje-dek-je

Oosters maakt duidelijk onderscheid tussen een Tafeltje-dek-je maaltijd en een gewone warme maaltijd. De ingrediëntkosten daarentegen zijn wel even groot als die van de gewone maaltijd, maar waarom de afschrijving, de energie, onderhoud en overhead niet? In de juiste verhouding betaalt een afnemer van Tafeltje-dek-je net zoveel aan dit soort kosten als een bewoner van Vlietlanden die een gewone warme maaltijd afneemt. Het is logisch dat de verpakkingskosten en de transportkosten de totale kostprijs van een Tafeltje-dek-je maaltijd omhoog haalt. Dat komt mede, doordat het op een hele andere manier wordt gepresenteerd en afgeleverd bij de klant.

Na deze berekeningen van Oosters te hebben bestudeerd, is er een eigen berekening van de verschillende kostenposten gemaakt. Tevens heeft Oosters niet alle kosten in zijn integrale kostprijs meegenomen. Bij de berekening van de integrale kostprijs moeten juist alle kostenposten worden meegenomen die met de productie van een maaltijd te maken hebben.

³ De bedragen zijn fictief, om bepaalde geheimhouding te bewaren

6. Werkplan

Fase	Taak	Literatuur	Startdatum	Einddatum	Duur	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Oriëntatie fase	Organisatiebeschrijving	Jaarverslag Huisvestingsplan	19-01-04	26-01-04	1 week																		
	Facilitaire dienst beschrijving	Jaarverslag Huisvestingsplan	19-01-04	02-02-04	2 weken																		
	Terugkomdag	Werkplan	22-01-04	22-01-04	1 dag																		
Onderzoeks fase	Kosten oriëntatie	Jaarverslag Begrotingen	02-02-04	09-02-04	1 week																		
	Afspraak Rachel Kuijlenburg en Jaap van Rijn	-	06-02-04	06-02-04	1 dag																		
	Berekening integrale kostprijs	Bedrijfseconomie, Tijdschrift Groot keuken, cursus integrale kostprijs begrotingen, www.liva.nl	09-02-04	01-03-04	4 weken																		
	Benchmarking Tafeltje-dek-je	Andere verzorgingshuizen www.aggm.nl bedrijfseconomie	01-03-04	22-03-04	3 weken																		
	Terugkomdag	Structuurplan	25-03-04	25-03-04	1 dag																		
Invoerings fase	Conclusies formuleren	Uitslagen onderzoek	22-03-04	05-04-04	2 weken																		
	Aanbevelingen doen t.a.v. de uitslagen van het onderzoek	Uitslagen onderzoek	22-03-04	05-04-04	2 weken																		
	Concept uitwerken	Alles	29-03-04	12-04-04	2 weken																		
	Inleveren conceptverslag	3x concept tekst AO	13-04-04	13-04-04	1 dag																		
Verbeter fase	Verbeteren conceptverslag	Alles	19-04-04	18-05-04	4 weken																		
	Maken van evaluatieverslag	Handleiding AO	03-05-04	18-05-04	2 weken																		
	Inleveren definitieve verslag	5x eindversie AO + evaluatieverslag	18-05-04	18-05-04	1 dag																		

7. Productieoverzicht

De berekening van de integrale kostprijs is weergegeven in een Excel programma. Bij eventuele mutaties in het aantal maaltijden worden de kostprijzen direct en automatisch aangepast. Hieronder zijn de productiegegevens weergegeven van Stichting zorgcentra Vlietlanden.

Soort maaltijd	aantal per dag	aantal per maand	aantal per jaar
warme maaltijd geportioneerd intern ZW	100	3.042	36.500
warme maaltijd geportioneerd extern HH	36	1.095	13.140
warme maaltijd geportioneerd extern FC	64	1.947	23.360
warme maaltijd geportioneerd Tafeltje Dekje	100	2.167	26.000
warme maaltijd bulk ZW	116	3.528	42.340
warme maaltijd bulk HH	86	2.616	31.390
brood maaltijd ZW	372	11.315	135.780
brood maaltijd HH	196	5.962	71.540
brood maaltijd FC	90	2.738	32.850
Totaal aantal maaltijden	1.160	34.408	412.900
totaal aantal geportioneerde maaltijden (intern-extern)	200	6.083	73.000
totaal aantal bulk maaltijden (intern-extern)	202	6.144	73.730
totaal aantal tafeltje dekje maaltijden (extern)	100	2.167	26.000
totaal aantal broodmaaltijden (intern en extern)	658	20.014	240.170
Totaal aantal maaltijden	1.160	34.408	412.900
Totale maaltijden van Zuydtwijck	588	17.885	214.620
Totale maaltijden van 't Hofflants Huys	418	11.839	142.070
Totale maaltijden van Foreschate	154	4.684	56.210
Totaal aantal maaltijden	1.160	34.408	412.900

8. Personeelskosten

Koks: zij bereiden de maaltijden die later kunnen worden geportioneerd door de andere medewerkers. Zij zorgen ook voor de broodmaaltijden en voor Tafeltje-dek-je.

Assistent keuken: Zij helpen mee met het bereiden van de maaltijd en portioneren deze. Tevens gaat er één van de keukenassistenten mee naar 't Hofflants Huys voor het prepareren van de Tafeltje-dek-je maaltijden.

Afwassers: Deze personen zorgen ervoor dat alles wordt afgewassen. De afwas van de warme maaltijden van de andere locaties worden ook door de afwassers van Zuydthijck afgewassen.

Voedingsadministratie: Deze medewerkers zorgen ervoor dat alle gekozen maaltijden worden ingevoerd en uiteindelijk bij de keuken terechtkomen.

	Warm geportioneerde maaltijd	Warme bulk Maaltijd	Brood maaltijd	Tafeltje-dek-je
Koks				
Bereiden warme maaltijd	X	X		
Bereiden Tafeltje-dek-je				X
Portioneren	X	X		X
Keuken assistenten				
Portioneren	X	X		X
Bereiden brood en dieet			X	
Begeleiden maaltijden HH	X	X		
Voedingsadministratie	X	X	X	X
Afwassers	X	X		
Coördinator HH				X

Figuur 1 Overzicht werkzaamheden per maaltijdsort

8.1 Berekening Personeelskosten

Loonkosten		koks	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 3		aantal uur	156	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maand per fte		€ 2.155,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
bereiding warme maaltijden	3	9	27,00	€ 13,81	502	€ 0,74
portioneren	1	3	3,00	€ 13,81	502	€ 0,08

loonkosten		hoofd keuken	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 1		aantal uur	156	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maande per fte		€ 2.827,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
leidinggeven	1	8	8,00	€ 18,12	1160	€ 0,12

loonkosten		keukenassistent	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 8		aantal uur	156	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maand per fte		€ 1.282,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
portioneren	6	6	36,00	€ 8,22	502	€ 0,59
broodmaaltijd en dieet	1	1,5	1,50	€ 8,22	658	€ 0,02
begeleiden maaltijden HH	1	2	2,00	€ 8,22	222	€ 0,07

loonkosten		voedingsadministratie	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 2		uur per maand	104	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maand per fte		€ 1.500,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
administratie	2	6	12,00	€ 14,42	1160	€ 0,15

loonkosten		afwassers	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 4		uur per maand	156	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maand per fte		€ 1.448,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
afwassen ochtend	2	1,5	3,00	€ 9,28	402	€ 0,07
afwassen middag	4	3	12,00	€ 9,28	402	€ 0,28
						€ 0,35

loonkosten		coördinator HH	locatie	Stichting Vlietlanden		
		aantal: 1		uur per maand	51	per maand
algemene gegevens			loonkosten per maand per fte		€ 609,00	per maand
soort productie	werkelijk aantal fte	uren per dag	totaal aantal uren per dag	loonkosten per uur	productie eenheden per dag	prijs per eenheid
assistent TDJ	1	2,6	2,60	€ 11,83	100	€ 0,31

Loonkosten inclusief:	soc.lasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering	Aantal maaltijden	Kosten per jaar	Extra marge bovenop de loonkosten
Warme maaltijd geport. ZW	€ 2,035	36.500	€ 74.292,33	€ 2,491
Warme maaltijd bulk ZW	€ 2,035	42.340	€ 86.179,10	€ 2,491
Warme maaltijd geprot. HH	€ 2,109	13.140	€ 27.718,07	€ 2,582
Warme maaltijd bulk HH	€ 2,109	31.390	€ 66.215,38	€ 2,582
Warme maaltijd geport. FC	€ 2,035	23.360	€ 47.547,09	€ 2,491
Tafeltje Dek Je	€ 2,071	26.000	€ 53.837,48	€ 2,534
Broodmaaltijd ZW	€ 0,293	135.780	€ 39.772,14	€ 0,358
Broodmaaltijd HH	€ 0,367	71.540	€ 26.251,72	€ 0,449
Broodmaaltijd FC	€ 0,293	32.850	€ 9.622,29	€ 0,358
Totaal		412.900	€ 431.435,61	

Totale loonkosten van de voedingsdienst: € 528.000,00

9. Kostensoorten

Hieronder worden al de kosten die in de kostprijs worden meegenomen kort toegelicht:

Ingrediënten: Deze ingrediëntkosten zijn als totaal opgenomen in de begroting van de organisatie, maar in deze kosten zitten ook de ingrediënten die nodig zijn voor maaltijden van het personeelsrestaurant en de dranken. Deze moeten van het totaal worden afgetrokken, want als deze kosten worden doorbelast in de integrale prijs van de bewonersmaaltijd, geeft dit een verkeerd beeld⁴. Dit geldt ook voor de kosten van de sondevoeding, automaten, koffie en thee. Tevens moeten de kosten worden gesplitst in de kosten voor de broodmaaltijden en in de kosten voor de warme maaltijden.

Afschrijvingen: Deze kosten zijn ook belangrijk bij het berekenen van de kostprijs. Vaak wordt alleen aan ingrediënten en loonkosten gedacht, maar ook deze kosten spelen een belangrijke rol. De afschrijvingskosten kunnen worden gezien als afschrijvingen op het gebouw, apparatuur voor in de keuken enz.

Huurkosten: Zorgcentra Zuydtwijck is een pand in eigen beheer, maar daar moet wel erfpacht over worden betaald. De twee andere huizen zijn geen eigendom, maar worden gehuurd. Huurkosten zijn dan ook van belang om meegenomen te worden in de kostprijs.

Interestkosten: Deze kosten worden alleen betaald door het 't Hofflants Huys en Zuydtwijck. Vooral de interestkosten van Zuydtwijck liggen aanzienlijk hoger dan die van 't Hofflants Huys.

Energiekosten: Om een maaltijd tot stand te brengen is energie nodig in de vorm van gas, water, elektriciteit en heffingen. Deze kosten zijn de energiekosten. Deze zijn vaak moeilijk te berekenen, omdat ze niet tastbaar zijn. De keuken van het verzorgingshuis heeft geen aparte gas – en energiemeters, dus zullen deze kosten anders moeten worden berekend.

Onderhoudskosten: De keuken heeft veel apparatuur die om de zoveel tijd moeten worden gereinigd of er zullen bepaalde onderdelen moeten worden vervangen. Dit zijn de onderhoudskosten. Voorbeelden van apparatuur zijn, vaatwasmachine installatie, kookgroep installatie enz.

Diverse materialen: Ook zijn er nog kostengroepen die vallen onder de diverse materialen. Voorbeelden hiervan zijn, de aanschaf van nieuwe keuken apparatuur, servies, bestek, disposable serviesgoed en disposable bestek. Ook deze maken allen een deel uit van de integrale kostprijs per maaltijd.

⁴ Znidarsic, I.: Integrale voedingsdagprijs in Driemaasstede, de verschillen bepalen. In: Grootkeuken. Jrg. 23, nr. 9, (sept. 2003), p.44-46

Transport kosten: De maaltijden worden allemaal in Zuydtwijck geproduceerd, maar zullen ook naar de andere locaties toe moeten. Dit gebeurt door middel van transport. Eén vrachtauto rijdt de maaltijden rond en haalt de vuile vaat ook weer op. Hier zijn kosten aan verbonden, de zogenaamde transportkosten. In principe zouden alleen de andere locaties de transport kosten moeten betalen. In voorafgaande jaren was dit ook het geval, maar vanaf 2004 wordt er ook een gedeelte door Zuydtwijck betaald.

Verpakkingsmateriaal: De maaltijden van Tafeltje-dek-je worden ook vervoerd, maar in speciaal verpakkingsmateriaal, zodat de maaltijd op goede temperatuur en kwaliteit aankomt bij de gebruiker. Alleen tafeltje-dek-je maakt gebruik van deze verpakkingsmaterialen, dus worden ook deze kosten in de prijs van een Tafeltje-dek-je maaltijd opgenomen. Buiten deze speciale verpakkingsmaterialen zijn er nog een aantal materialen die ook voor de andere maaltijden worden gebruikt.

Overheadkosten: Dit zijn kosten zoals het loon van de directie, het hoofd facilitaire dienst en het hoofd voeding. Deze kosten maken allemaal indirect deel uit van het produceren van een maaltijd. Deze groepen hebben allemaal een heel klein aandeel in de voedingsprijs. Daarom worden deze kosten onder één naam verstaan en op deze manier meegenomen in de kostprijs.

Afvalkosten: Afval is erg belangrijk en bedraagt ook een deel van de kostprijs. Ook omdat het milieu sterk afhankelijk is van de manier waarop er afval wordt verwerkt, moet ook deze kostenpost worden meegenomen in de kostprijsberekening. De afvalkosten bestaan uit het restafval, de swill en de vetputten.

Schoonmaakkosten: Om het werk in de keuken zo goed mogelijk te kunnen doen, is het belangrijk op een schone werkplek te werk te gaan. Tevens is sinds 1994 het HACCP⁵ ingevoerd en moeten alle keukens in organisaties aan bepaalde eisen voldoen. Ook deze kosten horen dus een aandeel in de kostprijs te krijgen.

Overige kosten: Deze bestaan uit o.a. de volgende posten: dienstkleding, handschoenen, software, drukwerk enz. Deze kosten hebben apart gezien maar een heel klein, doch belangrijk aandeel in de integrale kostprijs. Zeker bij de bereiding van de maaltijden hebben deze posten veel te maken.

Algemene kosten: Deze bevatten o.a. de assurantiën en publieke heffingen. Deze kosten hebben geen groot aandeel in de kostprijs, maar maken er wel deel van uit.

⁵ <http://www.geocities.com>, op 05-02-04 om 9.00 uur

9.1 De grootboekrekeningen

Bij het bestuderen van de grootboekrekeningen van de voedingsdienst zijn de volgende grootboekrekeningen naar voren gekomen. Elk hebben ze een aandeel in de integrale kostprijs. Door het bestuderen van de grootboekrekeningen in het programma MS EXACT, ben ik erachter gekomen van welke rekeningen gebruik wordt gemaakt.

Overige kosten:		Onderhoud gebouw:	
Dienstkleding	423310	Onderhoud beglazing	471220
Toiletartikelen	441310	Onderhoud binnenschilderwerk	471231
Meubilair	441410	Onderhoud Klein materiaal	471290
Ov. Kosten huish. & inricht	441990	Onderhoud Buitenzonwering	471292
Linnengoed	442110	Onderhoud Gebouw derden	471299
Dispo. textiel	442131		
Kantoormiddelen	451110	Ingrediënten:	
Drukwerk menukeuze form.	451200	Aard/groente/fruit	431110
Drukwerk algemeen	451210	Boter/kaas/olie/vet/eieren	431120
Kosten betalingsverkeer	451410	Brood en banket	431130
Software	451510	Kruidenierswaren	431150
Contributie	453220	Melkproducten/ijs	431160
Overige alg. beheer	453990	Vlees/wild/vis/gevogelte	431170
Handschoenen	465310		
		Diverse materialen:	
Publieke heffingen:		Keuken app. & artikelen	432110
Onroerende Zaak Belasting	454110	Servies & bestek	432210
Hoogh./Verontr.heff.Opp. Water	454112	Disp. Serviesgoed	432211
Hoogh./Omslagheffing	454113		
Lozingsrecht	454114	Transportkosten	433110
		Vrijwilligers	435110
Assuratiën:		Schoonmaakmiddelen	441110
Opstal-/Inboedelverzekering	454210		
Glasverzekering	454211	Afschrijvingskosten:	
Rechtbijstand verz.	454212	Afs. Gebouw	481210
Overige verzekeringen	454215	Afs. Verbouwing	481220
Schadevergoeding	454220	Afs. WBO deel nieuwbouw	481300
		Afs. Installaties nacalc.	481310
Onderhoudskosten:		Afs. Kosten inventaris	481400
Vaatwasmachine	471395	Afs. Niet medische inventaris	481413
Kookgroepinstallatie	471396	Afs. Automatisering	481431
Algemeen onderhoud	432120	Afs. Immateriële activa	481510
Verpakkingsmateriaal			
Overige maaltijden	441940		
TDJ	432110/432211		

9.2 Berekening afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten per maaltijd bestaan uit de volgende kostenposten:

1. Afschrijving gebouw € 333.827,- per jaar
2. afschrijving installaties € 221.720,- per jaar
3. afschrijving inventaris € 90.481,- per jaar
4. afschrijving automatisering € 95.992,- per jaar
5. afschrijving immateriële activa € 24.471,- per jaar

De keuken heeft een oppervlakte van 335 m². Het totale gebouw van Zuydtwijck is 13.640 m². Op dit aantal vierkante meters moet worden afgeschreven. Dat betekent dat:

$(335 / 13.640) * 100 \% = 2,46 \%$ van de totale afschrijvingskosten komen voor rekening van de voedingsdienst. €

De afschrijvingskosten van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 766.491,- per jaar
- $2,46 \% * € 766.491,- = € 18.855,68$ per jaar voor de voedingsdienst
- $€ 18.855,68 / 412.900$ maaltijden per jaar = **€ 0,042 afschrijvingskosten per maaltijd**

Afschrijvingen	Afschrijvingskosten per maaltijd
Afschrijving gebouw	€ 0,018
Afschrijving installaties	€ 0,012
Afschrijving inventaris (excl. medische inventaris)	€ 0,005
Afschrijving automatisering	€ 0,005
Afschrijving immateriële activa	€ 0,001
Totaal	€ 0,042

9.3 Berekening huisvestingskosten

De huisvestingskosten van de voedingsdienst van Stichting Zorgcentra Vlietlanden, komen alleen voor rekening van 't Hofflants Huys en Foreschate, omdat Zuydtwijck tot eigendom behoort. De huisvestingskosten worden voor deze 2 locaties hetzelfde berekend als de afschrijvingskosten, alleen met een percentage van 2 %.

De huisvestingskosten voor 't Hofflants Huys bedragen:

- € 640.990,- per jaar
- $2 \% * € 640.990,- = € 12.819,80$ per jaar voor de voedingsdienst
- 't Hofflants Huys heeft op jaarbasis 142.070 maaltijden (incl. Tafeltje-dek-je)
- $€ 12.819,80 / 142.070$ maaltijden per jaar = **€ 0,090 huisvestingskosten per maaltijd**

De huisvestingskosten voor Foreschate bedragen:

- € 409.374,- per jaar
- $2\% \times € 409.374,- = € 8.187,48$ per jaar voor de voedingsdienst
- Foreschate heeft op jaar basis 56.210 maaltijden
- $€ 8.187,48 / 56.210$ maaltijden per jaar = **€ 0,146 huisvestingskosten per maaltijd**

Zuydtwijck is eigendom van Stichting Zorgcentra Vlietlanden, maar moet wel erfpacht betalen:

De erfpacht kosten voor Zuydtwijck bedragen:

- € 41.636,- per jaar
- $2,46\% \times € 41.636,- = € 1.024,25$ per jaar voor de voedingsdienst
- Zuydtwijck heeft op jaarbasis 214.620 maaltijden
- $€ 1.024,25 / 214.620$ maaltijden per jaar = **€ 0,005 erfpachtkosten per maaltijd**

Huur	Zuydtwijck	't Hofflants Huys	Foreschate
Huur gebouwen	-	€ 0,090	€ 0,146
Erfpacht	0,005	-	-

9.4 Berekening onderhoudskosten

De onderhoudskosten per maaltijd bestaan uit de volgende kostenposten:

1. Onderhoud Keukenapp. & artikelen € 5.377,- per jaar
2. onderhoud vaatkwastinstallatie € 7.394,- per jaar
3. onderhoud kookgroepinstallatie € 12.737,- per jaar
4. onderhoud gebouw ($2,46\% \times € 75.645$) € 1860,- per jaar

Ook hier geldt hetzelfde als bij de afschrijvingskosten. Omdat er in Zuydtwijck gekookt wordt, zijn voor alle maaltijden de onderhoudskosten hetzelfde. De berekening is als volgt.

De onderhoudskosten van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen in totaal:

- € 27.368,87 per jaar
- Het totaal aantal maaltijden voor Stichting Zorgcentra Vlietlanden per jaar is 445.385
- $€ 27.368,87 / 445.385 =$ **€ 0,061 onderhoudskosten per maaltijd**

	Onderhoudskosten per maaltijd
Onderhoud keukenapp. & artikelen	€ 0,012
Vaatmachine installatie	€ 0,017
Kookgroep installatie	€ 0,029
Gebouw	€ 0,004
Totale kosten	€ 0,061

9.5 Berekening Interestkosten

De interestkosten moeten alleen berekend zijn over het deel van de voedingsdienst. Eerder is hier het percentage van 2,46 % voor berekend. Met dit percentage zijn ook de interestkosten berekend. Deze kosten zullen voor alle maaltijden hetzelfde bedragen.

De interestkosten per maaltijd van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 900.000,- per jaar voor de hele Stichting Zorgcentra Vlietlanden
- $2,46 \% * € 900.000,- = € 22.140,-$ interestkosten voor de voedingsdienst
- $€ 22.410,- / 445.385$ maaltijden per jaar = **€ 0.05 interestkosten per maaltijd**

	Interestkosten per maaltijd
Interest	€ 0,05

9.6 Berekening schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten voor de keuken zijn vrij hoog. Dit komt voornamelijk door de hoge schoonmaakkosten voor de afwasmachines in de keuken. Deze hebben speciale schoonmaakmiddelen nodig, die erg kostbaar zijn. Uit de begrotingen van voorafgaande jaren blijkt dat de schoonmaakkosten voor de voedingsdienst ongeveer 62 % van de totale schoonmaakkosten bedragen. In 2003 waren de totale schoonmaakkosten begroot op € 39.400,-. In dat jaar is € 24.662,66 naar de keuken gegaan (zie overzicht grootboek), dit is 62 % van € 39.400,-.

De schoonmaakkosten voor Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 40.417,- per jaar aan schoonmaakkosten
- $62 \% * € 40.417,- = € 25.058,54$ per jaar voor de voedingsdienst
- Stichting Zorgcentra Vlietlanden heeft 445.385 maaltijden op jaarbasis
- $€ 25.058,54 / 445.385 =$ **€ 0.06 schoonmaakkosten per maaltijd**

	Schoonmaakkosten per maaltijd
Schoonmaakkosten	€ 0,06

9.7 Berekening algemene kosten

De algemene kosten bestaan uit twee verschillende posten die alles te maken hebben met het beheer van het gebouw.

- Assurantiën;
- publieke heffingen.

Deze berekening heeft te maken met het aantal FTE's in de keuken en van de totale organisatie. Stichting zorgcentra Vlietlanden heeft 353,09 FTE's waarvan 17 FTE's voor de voedingsdienst. Dat betekent: $17 / 353,09 * 100 \% = 4,81 \%$.

De algemene kosten per maaltijd voor Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 168.548,- per jaar
- $4,81 \% * € 168.548,- = € 8.114,97$ per jaar voor de voedingsdienst
- $€ 8.114,97 / 412.900$ maaltijden per jaar = **€ 0,020 algemene kosten per maaltijd**

	Algemene kosten per maaltijd
Assurantiën	€ 0,003
Publieke heffingen	€ 0,017
Totale kosten	€ 0,020

9.8 Berekening kosten diverse materialen

De diverse materialen per maaltijd bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Keukenapparatuur & artikelen € 2.612,90 per jaar
2. servies & bestek € 7.266,47 per jaar
3. disposable serviesgoed & bestek⁶ € 15.011,40 per jaar

De kosten van de diverse materialen van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 34.068,- per jaar
- € 9.177,23 zijn verpakkingskosten van Tafeltje-dek-je maaltijden. Dat betekent dat € 24.890,77 de totale kosten zijn van de diverse materialen.
- Stichting Zorgcentra Vlietlanden heeft 412.900 maaltijden op jaarbasis
- $€ 24.890,77 / 412.900 = € 0,060$ **kosten diverse materialen per maaltijd**

	Diverse materialen per maaltijd
Keukenapparatuur & artikelen	€ 0,006
Servies en bestek	€ 0,018
Disposable serviesgoed en bestek	€ 0,036
Totale kosten	€ 0,060

⁶ Vliet, L.M. van.: Begroting 2004. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2004

9.9 Berekening overheadkosten

De overheadkosten van de voedingsdienst bestaan uit de volgende conerndiensten:

1. Raad van Bestuur (RvB);
2. Economisch Administratieve Dienst (EAD);
3. Personeel & Organisatie en Opleiding (PO&O);
4. Technische dienst;
5. Facilitaire dienst;
6. Ondernemings Raad (OR).

De overheadkosten van het gebouw voor de verschillende maaltijden bedragen:

- 150 m² van het hele gebouw is van de conerndiensten
- 13.640 m² - 150 m² = 13.490 m²
- 150 m² / 13.490 m² * 100% = **1,11 % overhead van het gebouw**

De overheadkosten van het loon voor de verschillende maaltijden bedragen:

- De bovengenoemde diensten bestaan uit 28,96 FTE's
- De loonkosten van deze 28,96 FTE's bedragen in totaal € 77.047,- per maand
- De Stichting Zorgcentra Vlietlanden bestaat in totaal uit 353,09 FTE's
- De totale loonkosten van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen € 740.780,- per maand
- De loonkosten zijn € 740.780 - € 77.047 = € 663.733 per maand excl. de conerndiensten, maar inclusief de voedingsdienst.
- (€ 77.047, - / € 663.733)* 100% = **11,6 % loonkosten van de conerndiensten**

Soorten maaltijden	Overheadkosten van het gebouw
Afschrijvingskosten	1,11 % * € 766.491 = € 8.508,05
Huisvestingskosten	1,11 % * € 1.062.000 = € 12.121,20
Onderhoudskosten	1,11 % * € 75.645 = € 839,66
Interestkosten	1,11 % * € 900.000 = € 9.990,00
Algemene kosten	1,11 % * € 168.548 = € 1.870,883

De totale overheadkosten van het gebouw per maaltijd zijn: € 33.329,79 / 412.900 = **€ 0.081**

De totale overheadkosten van het loon per maaltijd zijn:

Soorten maaltijden	Overheadkosten loon per maaltijd	Totale overheadkosten
- Warm geport. ZW	11,6 % * € 2,491 = € 0,289 per maaltijd	€ 0,289 + € 0,081 = € 0,370
- Warme bulk ZW	11,6 % * € 2,491 = € 0,289 per maaltijd	€ 0,289 + € 0,081 = € 0,370
- Brood ZW	11,6 % * € 0,358 = € 0,042 per maaltijd	€ 0,042 + € 0,081 = € 0,122
- Warm geport. HH	11,6 % * € 2,582 = € 0,299 per maaltijd	€ 0,299 + € 0,081 = € 0,380
- Warme bulk HH	11,6 % * € 2,582 = € 0,299 per maaltijd	€ 0,299 + € 0,081 = € 0,380
- Brood HH	11,6 % * € 0,449 = € 0,052 per maaltijd	€ 0,052 + € 0,081 = € 0,133
- Warm geport. FC	11,6 % * € 2,491 = € 0,289 per maaltijd	€ 0,289 + € 0,081 = € 0,370
- Brood FC	11,6 % * € 0,358 = € 0,042 per maaltijd	€ 0,042 + € 0,081 = € 0,122
- Tafeltje-dek-je	11,6 % * € 2,534 = € 0,294 per maaltijd	€ 0,294 + € 0,081 = € 0,375

9.10 Berekening ingrediëntkosten

Overzicht uit de EXACT 2003

Rekeningnummer	0182
Warme maaltijd	Kosten
Ingrediënten	€ 407.554,80

Rekeningnummer	0183
Broodmaaltijd	Kosten
Ingrediënten	€ 103.083,62

Rekeningnummer	2981
Tafeltje Dek Je	Kosten
Ingrediënten (toetjes)	€ 9.493,50
Overige ingrediënten	€ 3.019,74

Rekeningnummer	0184
Overige kosten	Kosten
Ingrediënten	€ 120.252,61

De berekening ziet er als volgt uit:

Kosten warme maaltijd	Bedrag
Warme maaltijd	€ 407.554,80
Overig	€ 120.252,61
Tafeltje-dek-je overig	€ 3.019,74
Totaal	€ 530.827,15

Totale warme maaltijd exclusief nagerecht en soep

Warme maaltijd	€ 530.827,15
Soep	-€ 34.948,75
Nagerecht	-€ 20.969,25
Totaal	€ 474.909,15

De soep en nagerecht moeten eraf, anders kunnen de warme maaltijden niet worden berekend. Tafeltje-dek-je zit hier namelijk ook bij en die heeft geen soep en een eigen nagerecht. Daarom worden deze bedragen er afgehaald en later bij de gewone maaltijd opgesteld.

Tafeltje-dek-je heeft een apart nagerecht dat kant en klaar wordt ingekocht.

De kosten hiervan zijn: € 9.493,50 : 26.000 = **€ 0,37 per nagerecht**

Aantal warme maaltijden per jaar

Gewone maaltijden	146.730
Tafeltje-dek-je	26.000
Totaal	172.730

De totale ingrediëntprijs per warme maaltijd exclusief soep en nagerecht:

€ 474.909,15 / 172.730 = **€ 2,749 per warme maaltijd**

Kosten broodmaaltijd	Bedrag
Brood maaltijd	€ 103.083,62

Ingrediëntprijs per brood maaltijd:

€ 103.083,62 / 240.170 = **€ 0,429 per broodmaaltijd**

Totale overzicht ingrediëntkosten per maaltijdsort:

Soort maaltijd	Ingrediëntprijs	Soepprijs	Nagerechtprijs	Totaalprijs
Warme bulk maaltijd	€ 2,749	€ 0,238	€ 0,143	€ 3,131
Warm geportioneerde maaltijd	€ 2,749	€ 0,238	€ 0,143	€ 3,131
Tafeltje-dek-je maaltijd	€ 2,749	-	€ 0,37	€ 3,115
Broodmaaltijd	€ 0,429	-	-	€ 0,429

9.11 Berekening energiekosten

De energiekosten van de maaltijden liggen voor de broodmaaltijd lager dan die van de warme maaltijden. Uit ervaringscijfers blijkt dat 25% van de totale energie kosten van de Stichting Zorgcentra Vlietlanden bestemd is voor de voedingsdienst. Van deze 25 % is 20 % bestemd voor de broodmaaltijden en 80 % voor de warme maaltijden⁷.

De energiekosten per maaltijd van Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 480.000,- per jaar
- 25 % * € 480.000,- = € 120.000,- per jaar voor de voedingsdienst
- 20 % * € 120.000,- = € 24.000,- per jaar voor de broodmaaltijden
- € 24.000,- / 240.170 broodmaaltijden per jaar = **€ 0,100 energiekosten per broodmaaltijd**
- 80 % * € 120.000,- = € 96.000,- per jaar voor de warme maaltijden
- € 96.000,- / 172.730 warme maaltijden per jaar = **€ 0,556 energiekosten per warme maaltijd**

⁷ www.nuon.nl op 17-02-04 om 11.10 uur

	Energiekosten per maaltijd
Warme maaltijden	€ 0,556
Broodmaaltijden	€ 0,100

9.12 Berekening transportkosten

De transportkosten per locatie verschillen, omdat elke locatie een andere hoeveelheid maaltijden afneemt. Deze kosten waren voorgaande jaren allen bestemd voor 't Hofflants Huys en Foreschate, maar zijn vanaf dit jaar ook berekend voor Zuydtwijck⁸.

De transportkosten voor Zuydtwijck bedragen:

- € 28.600,- per jaar
- Zuydtwijck heeft per jaar 214.620 maaltijden
- € 28.600,- / 214.620 maaltijden = **€ 0,133 transportkosten per maaltijd**

De transportkosten voor 't Hofflants Huys bedragen:

- € 25.350,- per jaar
- 't Hofflants Huys heeft per jaar 142.070 maaltijden
- € 25.350,- / 142.070 maaltijden = **€ 0,178 transportkosten per maaltijd**

De transportkosten voor Foreschate bedragen:

- € 11.050,- per jaar
- Foreschate heeft per jaar 56.210 maaltijden
- € 11.050,- / 56.210 maaltijden = **€ 0,197 transportkosten per maaltijd**

	Transportkosten per locatie en per maaltijd
Zuydtwijck	€ 0,133
't Hofflants Huys	€ 0,178
Foreschate	€ 0,197

⁸ Vliet, L.M. van.: Begroting 2004. Leiden: Stichting zorgcentra Vlietlanden, 2004

9.13 Berekening verpakkingskosten

De verpakkingskosten worden verdeeld in de kosten voor Tafeltje-dek-je en de andere maaltijden. Vooral Tafeltje-dek-je maakt gebruik van veel verpakkingsmiddelen, dus deze kosten zullen hoger zijn dan die van de andere maaltijden. De kosten zijn berekend onder andere door middel van de grootboekrekeningen uit Exact 2003.

De verpakkingskosten van Tafeltje-dek-je zagen er in 2003 als volgt uit:

Grootboeknummer	Beschrijving	2003
432110	Keukenapp. & artikelen	€ 2.446,10
432210	Servies/ bestek	€ 4.888,53
432211	Disp. Serviesgoed	€ 1.842,60
	Totaal	€ 9.177,53

In de begroting van 2004 zien de totale kosten van die grootboekrekeningen er als volgt uit:

Grootboeknummer	Beschrijving	2004
432110	Keukenapp. & artikelen	€ 5.059,00
432210	Servies/ bestek	€ 12.155,00
432211	Disp. Serviesgoed	€ 16.854,00

Als deze € 9.177,53 nu in verhouding van de bedragen van 2004 worden afgetrokken, dan ziet dat er als volgt uit:

Grootboeknummer	Beschrijving	2004 – Tafeltje-dek-je verpakking
432110	Keukenapp. & artikelen	€ 2.612,90
432210	Servies/ bestek	€ 7.266,47
432211	Disp. Serviesgoed	€ 15.011,40

Deze kosten vallen gewoon onder de diverse materialen die ook in de berekening staat, in paragraaf 4.8.

De verpakkingskosten voor Tafeltje-dek-je bedragen:

- In totaal € 9.177,23 per jaar
- Stichting zorgcentra Vlietlanden levert per jaar 26.000 Tafeltje-dek-je maaltijden
- $€ 9.177,- / 26.000 = € 0,353$ verpakkingsmateriaal per Tafeltje-dek-je maaltijd

De verpakkingskosten van de andere maaltijden zijn opgenomen onder het grootboeknummer 441940 en bedragen in 2003 € 1021,22. Ook dit zal in 2004 ongeveer gelijk blijven.

- $€ 1.012,22 / 386.900 = € 0,003$ verpakkingsmateriaal per gewone maaltijd

	Verpakkingskosten per maaltijd
Gewone maaltijden	€ 0,003
Tafeltje-dek-je	€ 0,353

9.14 Berekening afvalkosten

Bij de berekening van de afvalstoffen is er contact gezocht met het hoofd van de civiele dienst. De afvalkosten voor de keuken bestaan uit het restafval, de swill en de vetputten. Het restafval is een verzamelnaam voor al het overige afval in het verzorgingshuis. Daarom wordt hier weer de 2,46 % toegepast, omdat het bij deze berekening alleen om de keuken gaat. De swill en de vetputten behoren beide alleen tot de keuken.

De afvalkosten per maaltijd voor Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 16.037,- restafval, € 9.341,- Swill afval en € 640,- aan vetputten per jaar.
- $2,46 \% * € 16.037,- = € 394,51$ aan restafval voor de keuken.
- $€ 394,51 + € 9.341,- + € 640,- = € 10.375,51$.
- Stichting Zorgcentra Vlietlanden heeft 412.900 maaltijden op jaarbasis.
- $€ 10.375,51 / 412.900 = \underline{\underline{€ 0.025 \text{ afvalkosten per maaltijd.}}}$

	Afvalkosten per maaltijd
Afvalkosten	€ 0,003

9.15 Berekening overige kosten

De overige kosten per maaltijd bestaan uit de volgende kostenposten:

- Dienstkleding (schorten enz.);
- Toiletbenodigdheden (zoals keukenrollen enz.);
- meubilair (bureau in het kantoor van het hoofd voedingsdienst);
- Overige kosten huis en inrichting;
- Linnengoed (theedoeken en schoonmaakdoekjes);
- disposable textiel (papieren schorten enz.) ;
- Kantoormiddelen (pennen, papier enz.);
- Drukwerk menukeuze;
- Algemeen drukwerk (roosters enz.);
- Kosten betalingsverkeer (overschrijvingskosten enz.);
- Software (computer van het hoofd van de voedingsdienst);
- Contributie;
- Overig algemeen beheer;
- Handschoenen (plastic handschoenen voor de bereiding).

De overige kosten voor de voedingsdienst bedragen ongeveer 5,6 % van de totale overige kosten voor de Stichting Zorgcentra Vlietlanden.

De overige kosten per maaltijd voor Stichting Zorgcentra Vlietlanden bedragen:

- € 226.313,- per jaar
- $5,6 \% * € 226.313,- = € 12.673,53$ per jaar voor de voedingsdienst
- Stichting Zorgcentra Vlietlanden heeft 412.900 maaltijden op jaarbasis
- $€ 12.673,53 / 412.900 = \underline{\underline{€ 0,031 \text{ overige kosten per maaltijd}}}$

	Overige kosten per maaltijd
Overige kosten	€ 0,031

10. Kosten overzicht

VASTE KOSTEN	VARIABELE KOSTEN	VAST EN VARIABEL
Afschrijvingen	Diverse materialen	Personeelskosten
Huisvestingskosten	Overhead	Energiekosten
Onderhoudskosten	Ingrediënten	Schoonmaakkosten
Interestkosten	Transportkosten	
Algemene kosten	Verpakkingskosten	
	Afvalkosten	
	Overige kosten	

Vaste kosten: De totale kosten per maand blijven hetzelfde, maar door de verschillen in omvang van de productie verandert de prijs per maaltijd.

Voorbeeld:

- € 100, afschrijving per maand
- productie van 100 maaltijden per maand
- **€ 100 / 100 = € 1, - afschrijvingskosten per maaltijd**

Verander je hier het aantal maaltijd, dan verandert ook de afschrijving per maaltijd, maar niet het vaste bedrag wat per maand betaald moet worden:

- € 100 afschrijving per maandag
- productie van 50 maaltijden per maand
- **€ 100 / 50 = € 2,- per maand**

Variabele kosten: De totale kosten per maand veranderen doordat het aantal maaltijden per maand verandert, maar de prijs per maaltijd blijft hetzelfde.

Voorbeeld:

- productie van 100 maaltijden
- € 100 ingrediëntkosten
- **€ 100 / 100 = € 1, - aan ingrediënten per maaltijd**

Verander je het aantal maaltijden, dan veranderen de ingrediëntkosten mee, maar de prijs per maaltijd blijft hetzelfde:

- productie van 80 maaltijden
- € 80 ingrediëntkosten
- **€ 80 / 80 = € 1,- aan ingrediëntkosten per maaltijd**

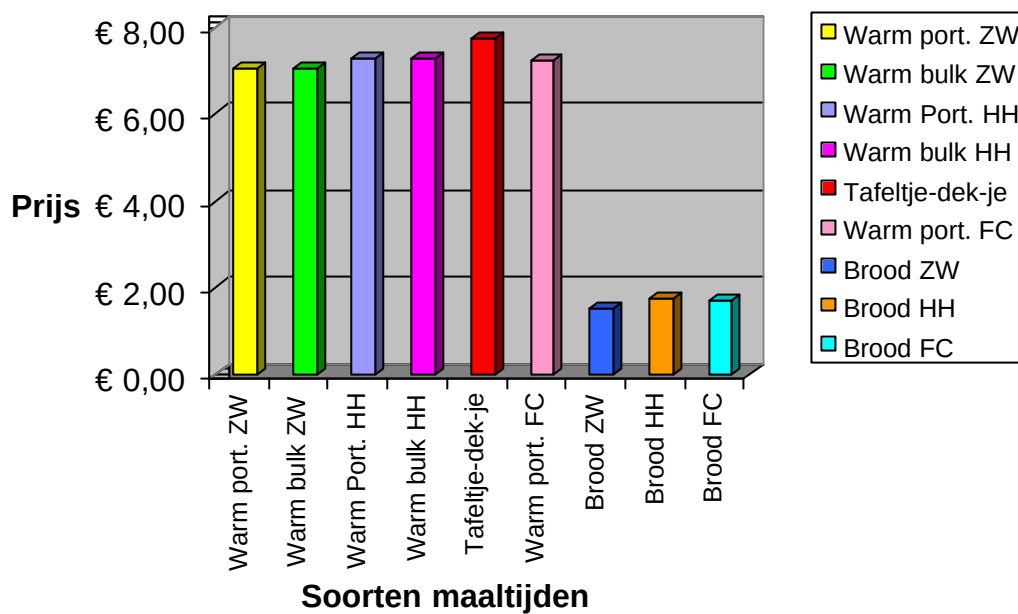
10.1 Kosten overzicht per maaltijd

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
VASTE KOSTEN									
Afschrijvingen	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046
Huisvestingskosten	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,090	€ 0,090	€ 0,090	€ 0,090	€ 0,146	€ 0,146
Onderhoudskosten	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066
Interestkosten	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054
Schoonmaakkosten	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061
Algemene kosten	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020
Totale vaste kosten	€ 0,251	€ 0,251	€ 0,251	€ 0,336	€ 0,336	€ 0,336	€ 0,336	€ 0,392	€ 0,392

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
VARIABLE KOSTEN									
Personeelskosten	€ 2,491	€ 2,491	€ 0,358	€ 2,582	€ 2,582	€ 0,449	€ 2,534	€ 2,491	€ 0,358
Vrijwilligers	-	-	-	-	-	-	€ 0,173	-	-
Diverse materialen	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060
Overhead	€ 0,370	€ 0,370	€ 0,122	€ 0,380	€ 0,380	€ 0,133	€ 0,375	€ 0,370	€ 0,122
Ingrediënten	€ 3,131	€ 3,131	€ 0,429	€ 3,131	€ 3,131	€ 0,429	€ 3,115	€ 3,131	€ 0,429
Energie	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100
Transportkosten	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,178	€ 0,178	€ 0,178	€ 0,178	€ 0,197	€ 0,197
Verpakkingskosten	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,353	€ 0,003	€ 0,003
Afvalkosten	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025
Overige kosten	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031
Totale variabele kosten	€ 6,799	€ 6,799	€ 1,262	€ 6,945	€ 6,945	€ 1,408	€ 7,400	€ 6,862	€ 1,325
Totaal	€ 7,050	€ 7,050	€ 1,513	€ 7,282	€ 7,282	€ 1,744	€ 7,736	€ 7,254	€ 1,717

10.1.1 Grafiek integrale kostprijs

Integrale kostprijzen per locatie



10.1.2 Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je

KOSTENSOORTEN	Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je
NIET MEEGENOMEN KOSTEN	
Afschrijvingen	€ 0,000
Huisvestingskosten	€ 0,000
Onderhoudskosten	€ 0,000
Interestkosten	€ 0,000
Schoonmaakkosten	€ 0,000
Algemene kosten	€ 0,000
Overhead	€ 0,000
Totale vaste kosten	€ 0,000

KOSTENSOORTEN	Differentiële kostprijs Tafeltje-dek-je
MEEGENOMEN KOSTEN	
Personeelskosten	€ 1,700
Vrijwilligers	€ 0,173
Diverse materialen	€ 0,060
Ingrediënten	€ 3,115
Energie	€ 0,200
Transportkosten	€ 0,088
Verpakkingskosten	€ 0,353
Afvalkosten	€ 0,015
Overige kosten	€ 0,031
Totale variabele kosten	€ 5,734
Totaal	€ 5,734

Deze worden minder als er alleen voor Tafeltje-dek-je moet worden gezorgd

Deze blijven voor het vervoeren van de maaltijden

Deze blijven ook gehandhaafd

Deze blijven voor een Tafeltje-dek-je maaltijd hetzelfde

Dit wordt in verhouding minder

Ook deze worden minder, door minder massa

Deze blijven hetzelfde per maaltijd

Deze zijn iets minder en zijn naar verhouding berekend

Deze blijven hetzelfde als de andere maaltijden

10.2 Kosten overzicht stoppen met Tafeltje-dek-je

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
VASTE KOSTEN									
Afschrijvingen	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	0	€ 0,049	€ 0,049
Huisvestingskosten	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,110	€ 0,110	€ 0,110	0	€ 0,146	€ 0,146
Onderhoudskosten	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	0	€ 0,071	€ 0,071
Interestkosten	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	0	€ 0,057	€ 0,057
Schoonmaakkosten	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	0	€ 0,065	€ 0,065
Algemene kosten	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	0	€ 0,021	€ 0,021
Totale vaste kosten	€ 0,267	€ 0,267	€ 0,267	€ 0,373	€ 0,373	€ 0,373	€ 0,000	€ 0,408	€ 0,408

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
VARIABLE KOSTEN									
Personeelskosten	€ 2,491	€ 2,491	€ 0,358	€ 2,582	€ 2,582	€ 0,449	0	€ 2,491	€ 0,358
Vrijwilligers	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Diverse materialen	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	0	€ 0,060	€ 0,060
Overhead	€ 0,370	€ 0,370	€ 0,122	€ 0,380	€ 0,380	€ 0,133	0	€ 0,370	€ 0,122
Ingrediënten	€ 3,130	€ 3,130	€ 0,429	€ 3,130	€ 3,130	€ 0,429	0	€ 3,130	€ 0,429
Energie	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	0	€ 0,556	€ 0,100
Transportkosten	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,151	€ 0,151	€ 0,151	0	€ 0,197	€ 0,197
Verpakkingskosten	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	0	€ 0,003	€ 0,003
Afvalkosten	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	0	€ 0,025	€ 0,025
Overige kosten	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	0	€ 0,031	€ 0,031
Totale variabele kosten	€ 6,799	€ 6,799	€ 1,262	€ 6,917	€ 6,917	€ 1,381	€ 0,000	€ 6,862	€ 1,325
Totaal	€ 7,056	€ 7,056	€ 1,519	€ 7,280	€ 7,280	€ 1,743	€ 0,000	€ 7,260	€ 1,723

10.3 Kosten koelversmaaltijd koud geleverd

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
Vaste kosten									
Afschrijvingen	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,049	€ 0,000	€ 0,049	€ 0,049
Huisvestingskosten	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,110	€ 0,110	€ 0,110	€ 0,000	€ 0,146	€ 0,146
Onderhoudskosten	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,071	€ 0,000	€ 0,071	€ 0,071
Interestkosten	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,057	€ 0,000	€ 0,057	€ 0,057
Schoonmaakkosten	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,065	€ 0,000	€ 0,065	€ 0,065
Algemene kosten	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,021	€ 0,000	€ 0,021	€ 0,021
Totale vaste kosten	€ 0,267	€ 0,267	€ 0,267	€ 0,373	€ 0,373	€ 0,373	€ 0,000	€ 0,408	€ 0,408

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
Variabele kosten									
Personeelskosten	€ 2,723	€ 2,723	€ 0,392	€ 2,822	€ 2,822	€ 0,491	€ 0,877	€ 2,723	€ 0,392
Vrijwilligers	-	-	-	-	-	-	€ 0,173	-	-
Diverse materialen	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,000	€ 0,060	€ 0,060
Overhead	€ 0,397	€ 0,397	€ 0,126	€ 0,408	€ 0,408	€ 0,138	€ 0,183	€ 0,397	€ 0,126
Ingrediënten	€ 2,749	€ 2,749	€ 0,429	€ 2,749	€ 2,749	€ 0,429	€ 4,500	€ 2,749	€ 0,429
Energie	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,000	€ 0,556	€ 0,100
Transportkosten	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,151	€ 0,151	€ 0,151	€ 0,000	€ 0,197	€ 0,197
Verpakkingskosten	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,000	€ 0,003	€ 0,003
Afvalkosten	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,000	€ 0,025	€ 0,025
Overige kosten	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,000	€ 0,031	€ 0,031
Totale variabele kosten	€ 6,677	€ 6,677	€ 1,299	€ 6,805	€ 6,805	€ 1,427	€ 5,733	€ 6,740	€ 1,363
Totaal	€ 6,944	€ 6,944	€ 1,566	€ 7,178	€ 7,178	€ 1,800	€ 5,733	€ 7,148	€ 1,771

10.4 Kosten koelversmaaltijd warm geleverd

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
Vaste kosten									
Afschrijvingen	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046	€ 0,046
Huisvestingskosten	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,005	€ 0,090	€ 0,090	€ 0,090	€ 0,146	€ 0,146	€ 0,146
Onderhoudskosten	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066	€ 0,066
Interestkosten	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054	€ 0,054
Schoonmaakkosten	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061	€ 0,061
Algemene kosten	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020	€ 0,020
Totale vaste kosten	€ 0,251	€ 0,251	€ 0,251	€ 0,336	€ 0,336	€ 0,336	€ 0,392	€ 0,392	€ 0,392

KOSTENSOORTEN	Warm port. ZW	Warm bulk ZW	Brood ZW	Warm Port. HH	Warm bulk HH	Brood HH	TDJ	Warm port. FC	Brood FC
Variabele kosten									
Personeelskosten	€ 2,669	€ 2,669	€ 0,384	€ 2,766	€ 2,766	€ 0,481	€ 1,263	€ 2,669	€ 0,384
Vrijwilligers	-	-	-	-	-	-	€ 0,173	-	-
Diverse materialen	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,060	€ 0,000	€ 0,060	€ 0,060
Overhead	€ 0,391	€ 0,391	€ 0,125	€ 0,402	€ 0,402	€ 0,137	€ 0,227	€ 0,391	€ 0,125
Ingrediënten	€ 2,749	€ 2,749	€ 0,429	€ 2,749	€ 2,749	€ 0,429	€ 4,500	€ 2,749	€ 0,429
Energie	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100	€ 0,556	€ 0,556	€ 0,100
Transportkosten	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,133	€ 0,151	€ 0,151	€ 0,151	€ 0,000	€ 0,197	€ 0,197
Verpakkingskosten	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,003	€ 0,000	€ 0,003	€ 0,003
Afvalkosten	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,025	€ 0,000	€ 0,025	€ 0,025
Overige kosten	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,031	€ 0,000	€ 0,031	€ 0,031
Totale variabele kosten	€ 6,616	€ 6,616	€ 1,291	€ 6,742	€ 6,742	€ 1,416	€ 6,720	€ 6,680	€ 1,354
Totaal	€ 6,867	€ 6,867	€ 1,541	€ 7,078	€ 7,078	€ 1,753	€ 7,111	€ 7,071	€ 1,745

11. Aanbieders van Tafeltje-dek-je in Zuid-Holland

11.1 Telefonische enquête

De enquête die is gehouden onder de verschillende verzorgingshuizen en stichtingen in de provincie Zuid Holland bestond uit de volgende vragen:

1. Verstrekken jullie ook Tafeltje-dek-je maaltijden?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga verder naar vraag 5

2. Wat is de prijs die de klanten moeten betalen?

€.....

3. Waar bestaat deze maaltijd uit?

- ☐ Voorgerecht / Hoofdgerecht / Nagerecht
- ☐ Voorgerecht / Hoofdgerecht
- ☐ Hoofdgerecht / Nagerecht
- ☐ Hoofdgerecht

4. Hoe worden deze maaltijden geleverd?

- ☐ Koelvers
- ☐ Vriesvers
- ☐ Warm

5. Zijn jullie aangesloten bij een stichting of organisatie die dat wel doet?]

- ☐ Ja, ga door met vraag 6
- ☐ Nee

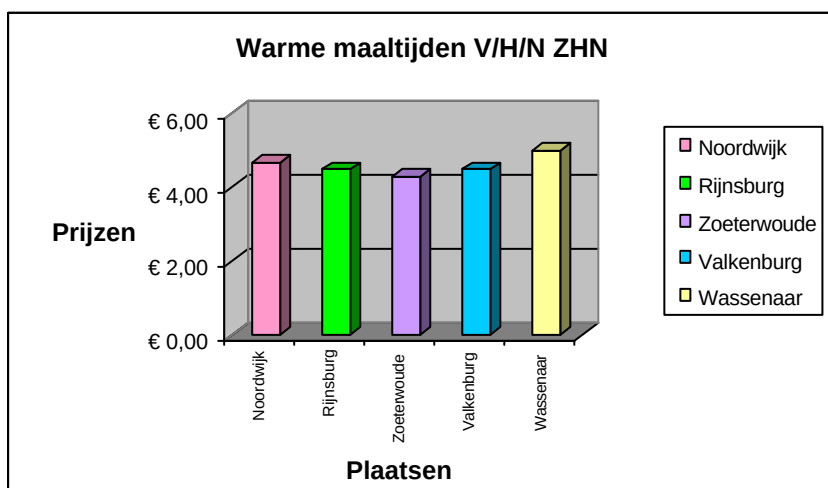
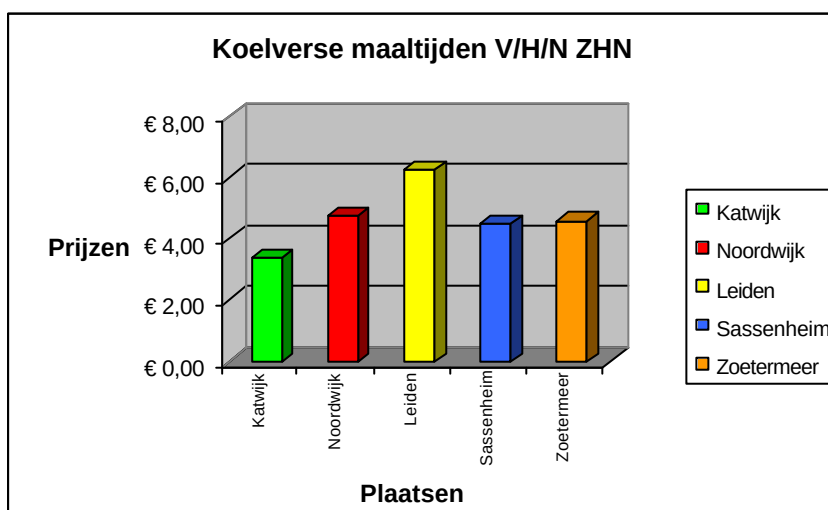
6. Bij welke organisatie zijn jullie aangesloten?

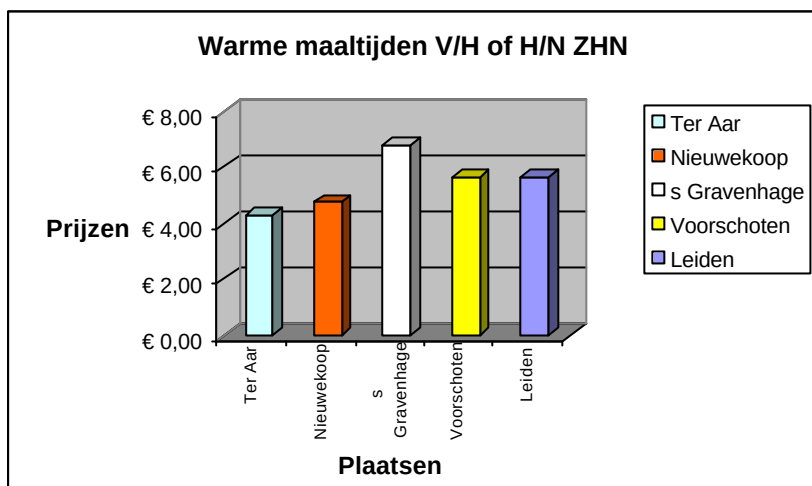
.....

Dank u voor de informatie!

11.2 Resultaten Zuid Holland Noord

Zuid Holland Noord	E-mail en naam	Telefoon nummers	Prijs	Soort	Wat
Katwijk	Wilbert RDB	071-4093333	€ 3,40	Koelvers	V/H/N
Noordwijk	TDJ	071-3610392	€ 4,75	Koelvers	V/H/N
Leiden	Stichting Dienstver.	071-5123744	€ 6,26	Koelvers	V/H/N
Sassenheim	St. Bernardus	0252-231805	€ 4,50	Koelvers	V/H/N
Zoetermeer	Zorgring	079-3719494	€ 4,60	Koelvers	V/H/N
Noordwijk	Groot Hoogwaak	071-3688888	€ 4,70	Warm	V/H/N
Rijnsburg	Dienstencentrum de Boogaard	071-4020600	€ 4,50	Warm	V/H/N
Zoeterwoude	Emmaus	071-5801726	€ 4,30	Warm	V/H/N
Valkenburg	Dienstencentrum de Boogaard	043-6040700	€ 4,50	Warm	V/H/N
Wassenaar	SWOW	070-5117576	€ 5,00	Warm	V/H/N
Ter Aar	Aar Hoeve	0172-602741	€ 4,30	Warm	H/N
Nieuwkoop	't Koetshuis	0172-573400	€ 4,75	Warm	H/N
's Gravenhage	St. Landscheiding	070-3399111	€ 6,80	Warm	H/N
Leidschendam	SWOL	070-3209203	€ 5,50	Koelvers	H/N

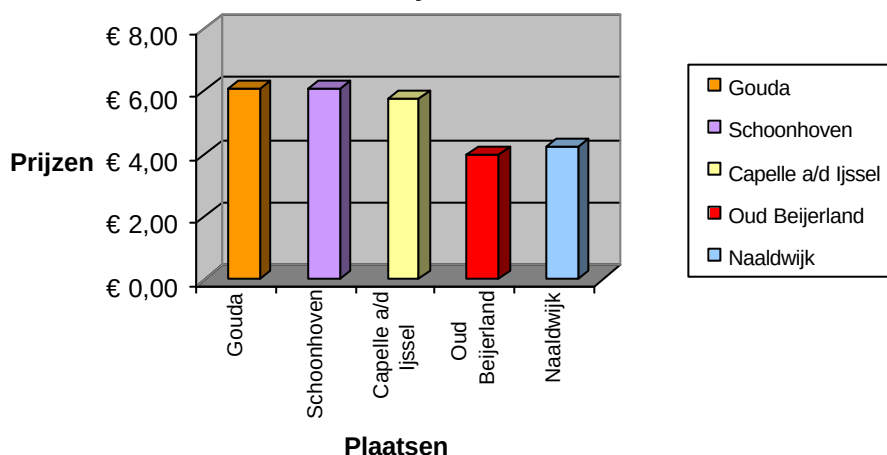




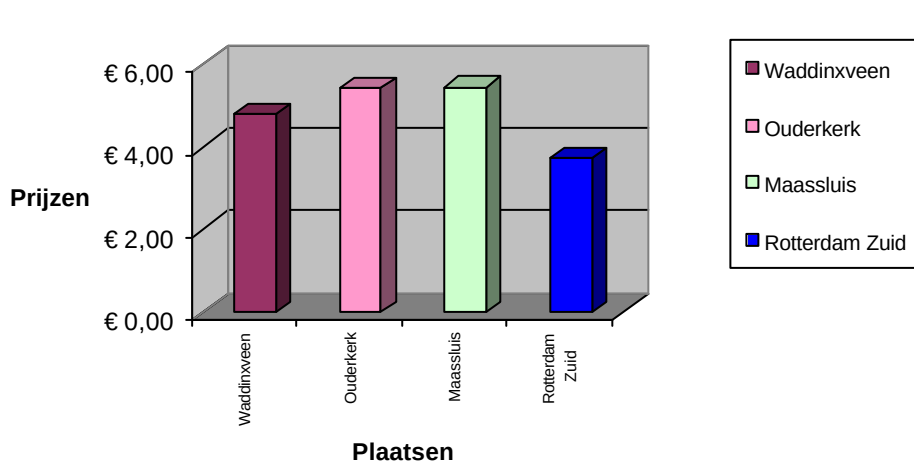
11.3 Resultaten Zuid Holland Midden

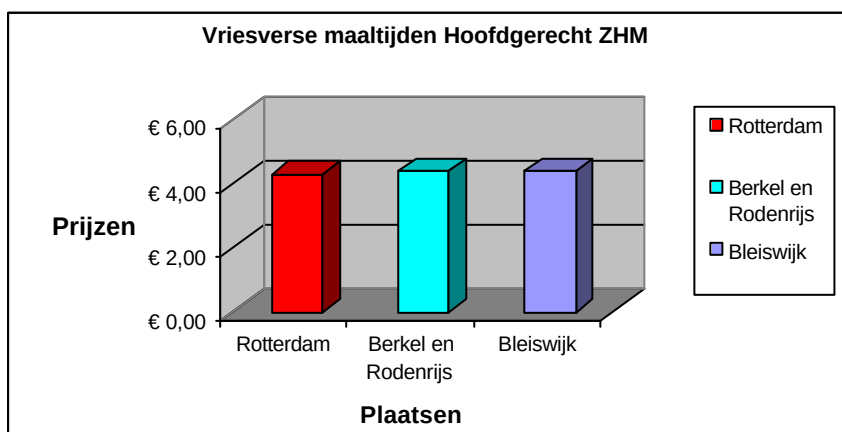
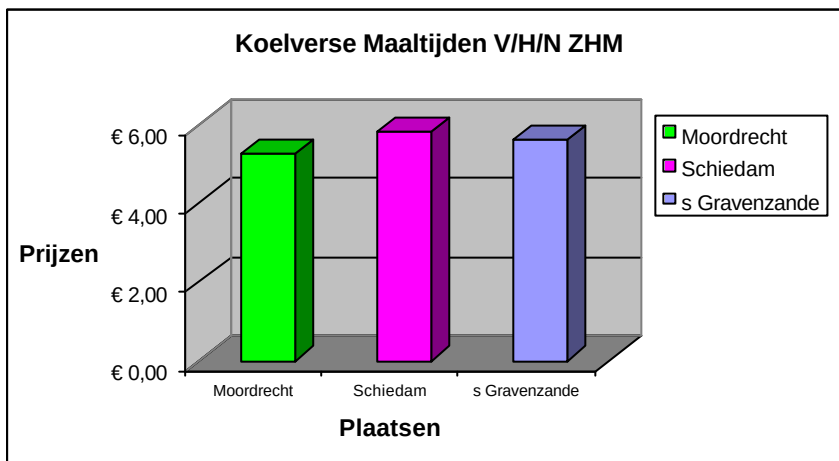
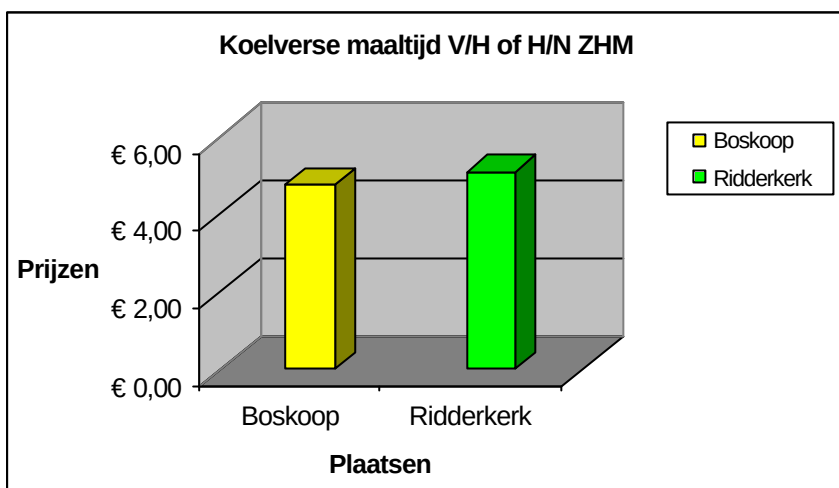
Zuid Holland Midden	E-mail en naam	Telefoon nummers	Prijs	Soort	Wat
Gouda	Vierstroom	0182-594500	€ 6,10	Warm	V/H/N
Schoonhoven	Sola Gartia	0182-322322	€ 6,10	Warm	V/H/N
Capelle a/d IJssel	Zorgbreed	010-2588155	€ 5,75	Warm	V/H/N
Oud Beijerland	Sabina	0186-612300	€ 4,00	Warm	V/H/N
Naaldwijk	Naaldhorst	0174-625151	€ 4,25	Warm	V/H/N
Waddinxveen	Souburgh	0182-614366	€ 4,78	Warm	V/H of H/N
Ouderkerk	Theresia	020-4963451	€ 5,40	Warm	H/N
Maassluis	De SOM	010-5921214	€ 5,45	Warm	H/N
Rotterdam- Zuid	Maaltijdservice	010-4793379	€ 3,72	Warm	H/N
Boskoop	De Gouwe Streek	0172-235555	€ 4,76	Koelvers	H/N
Ridderkerk	SWOR	0180-415466	€ 5,10	Koelvers	H/N
Moordrecht	Moerdrecht Zorgcentra	0182-373844	€ 5,25	Koelvers	V/H/N
Schiedam	Ouderenwerk	010-2486888	€ 5,80	Koelvers	V/H/N
's Gravenzande	Sonnevanck	0174-413355	€ 5,58	Koelvers	V/H/N
Rotterdam	Maaltijdservice	010-4793379	€ 4,28	Vriesvers	H
Berkel en Rodenrijs	3B Hoek	010-5211877	€ 4,36	Vriesvers	H
Bleiswijk	Zorgcompas	010-5211877	€ 4,36	Vriesvers	H

Warme maaltijden V/H/N ZHM



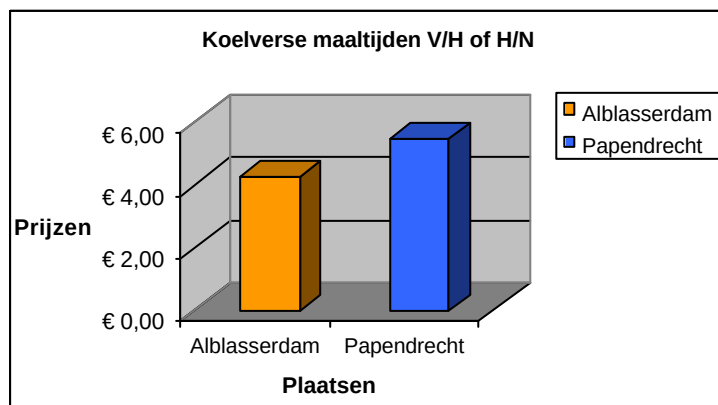
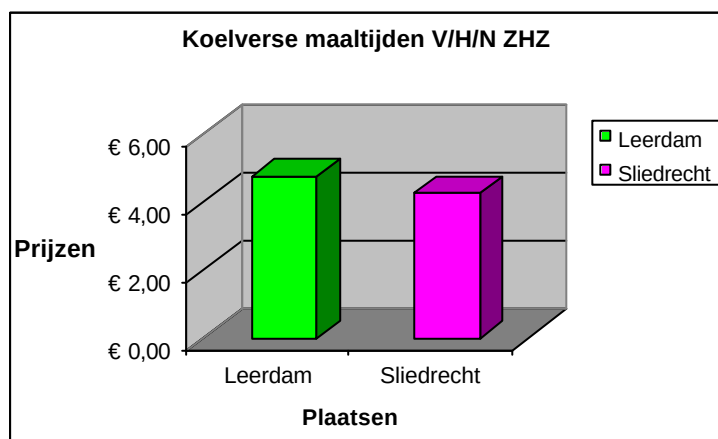
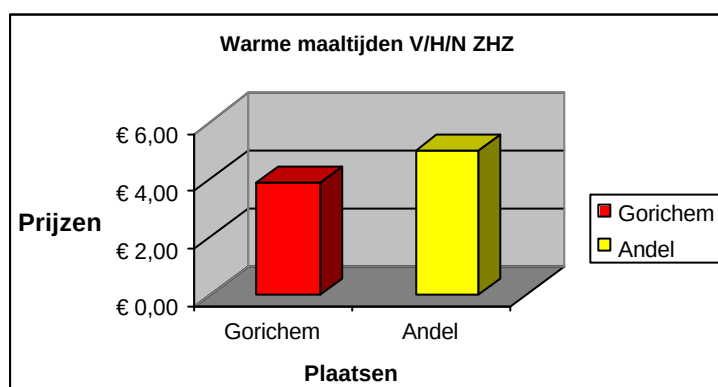
Warme maaltijden V/H of H/N ZHM





11.4 Resultaten Zuid Holland Zuid

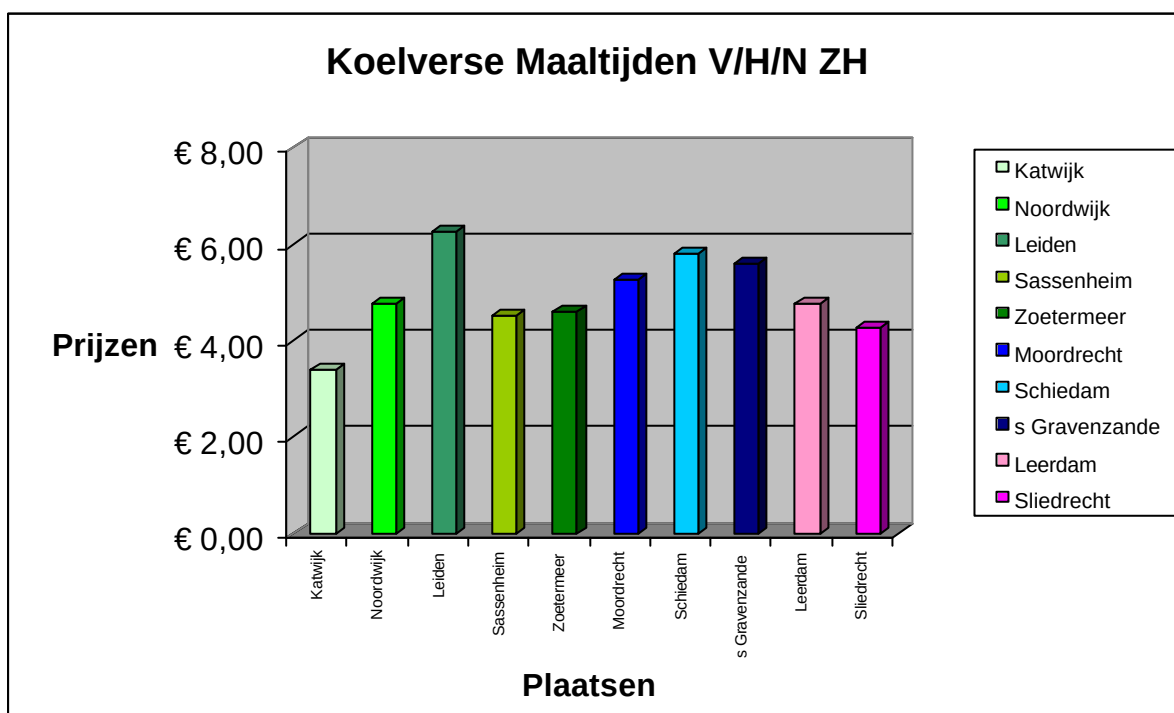
Zuid Holland Zuid	E-mail en naam	Telefoon nummers	Prijs	Soort	Wat
Gorinchem	De Blije Borg	078-6813355	€ 3,90	Warm	V/H/N
Andel	De Notenhoff	0183-446100	€ 5,00	Warm	V/H/N
Hardinxveld-Giessendam	Pedaja Zorgcentrum	0184-612771	€ 4,60	Warm	V/H of H/N
Leerdam	Koningin Emmahuis	0345-613841	€ 4,75	Koelvers	V/H/N
Sliedrecht	St. Zorgcentra Waardeburgh	0184-493660	€ 4,25	Koelvers	V/H/N
Alblasserdam	Sr. Waardeburgh de Waard	078-6921500	€ 4,25	Koelvers	V/H of H/N
Papendrecht	De Wieken	050-3099888	€ 5,45	Koelvers	V/H of H/N



11.5 Resultaten Zuid Holland

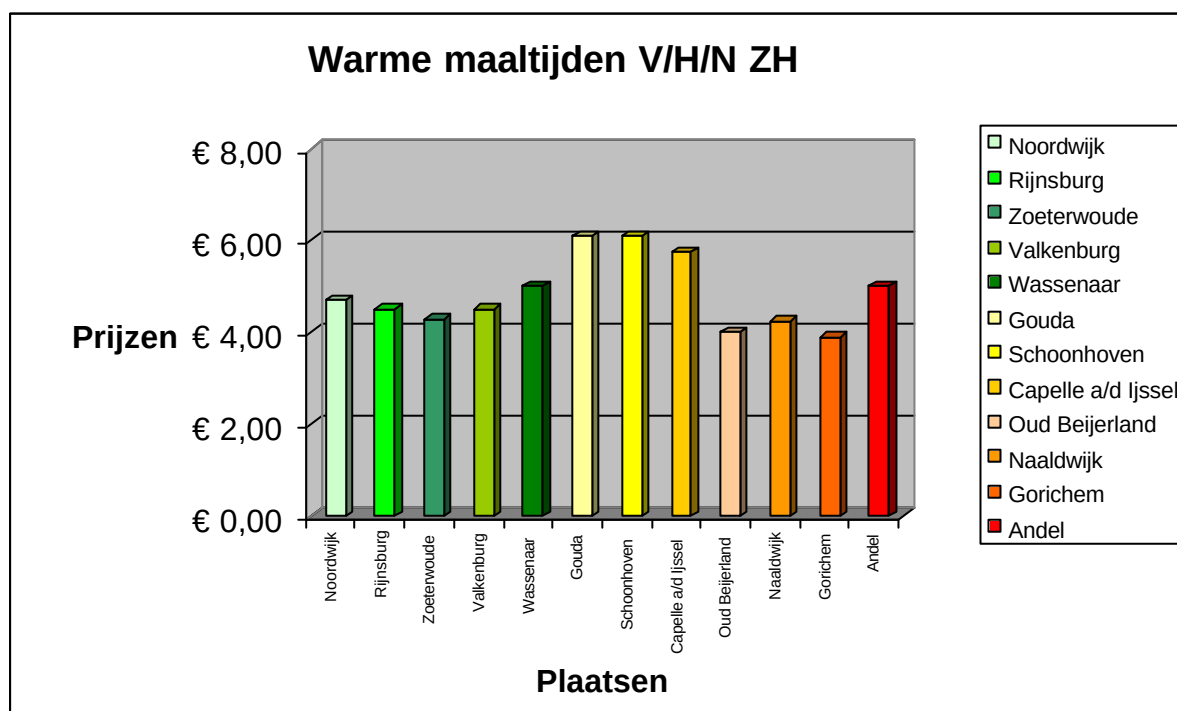
11.5.1 Koelverse maaltijden Voor/ Hoofd/ Nagerecht

Regio Zuid Holland Noord	
Katwijk	€ 3,40
Noordwijk	€ 4,75
Leiden	€ 6,26
Sassenheim	€ 4,50
Zoetermeer	€ 4,60
Regio Zuid Holland Midden	
Moordrecht	€ 5,25
Schiedam	€ 5,80
's Gravenzande	€ 5,58
Leerdam	€ 4,75
Regio Zuid Holland Zuid	
Sliedrecht	€ 4,25



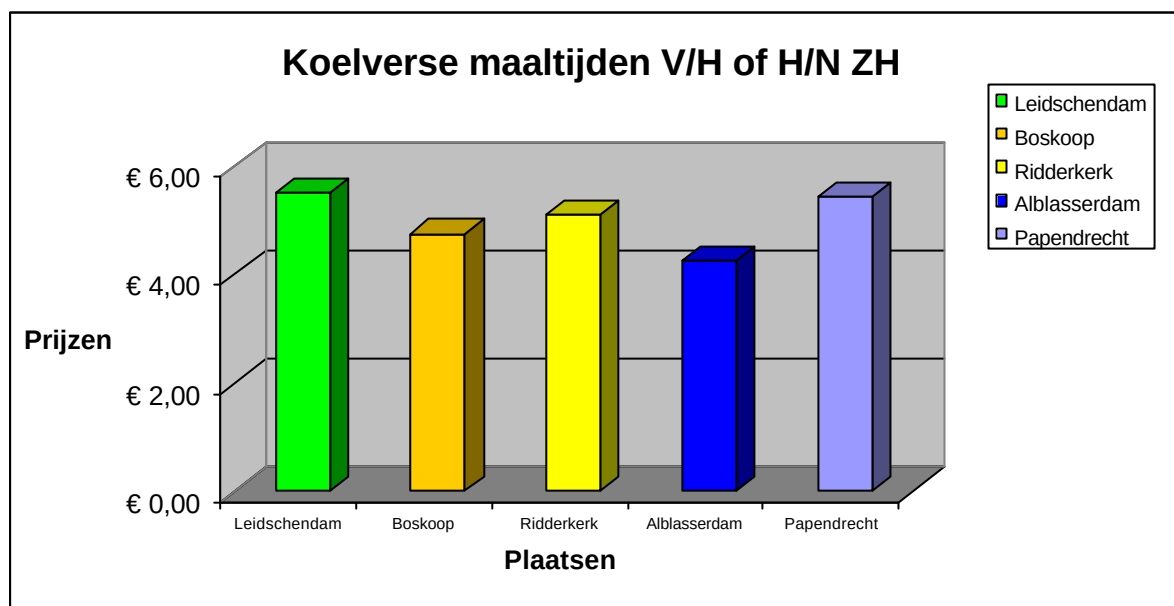
11.5.2 Warme maaltijden Voor/ Hoofd/ Nagerecht

Regio Zuid Holland Noord	
Noordwijk	€ 4,70
Rijnsburg	€ 4,50
Zoetermeer	€ 4,30
Valkenburg	€ 4,50
Wassenaar	€ 5,00
Regio Zuid Holland Midden	
Gouda	€ 6,10
Schoonhoven	€ 6,10
Capelle a/d IJssel	€ 5,75
Oud Beijerland	€ 4,00
Regio Zuid Holland Zuid	
Naaldwijk	€ 4,25
Gorichem	€ 3,90
Andel	€ 5,00



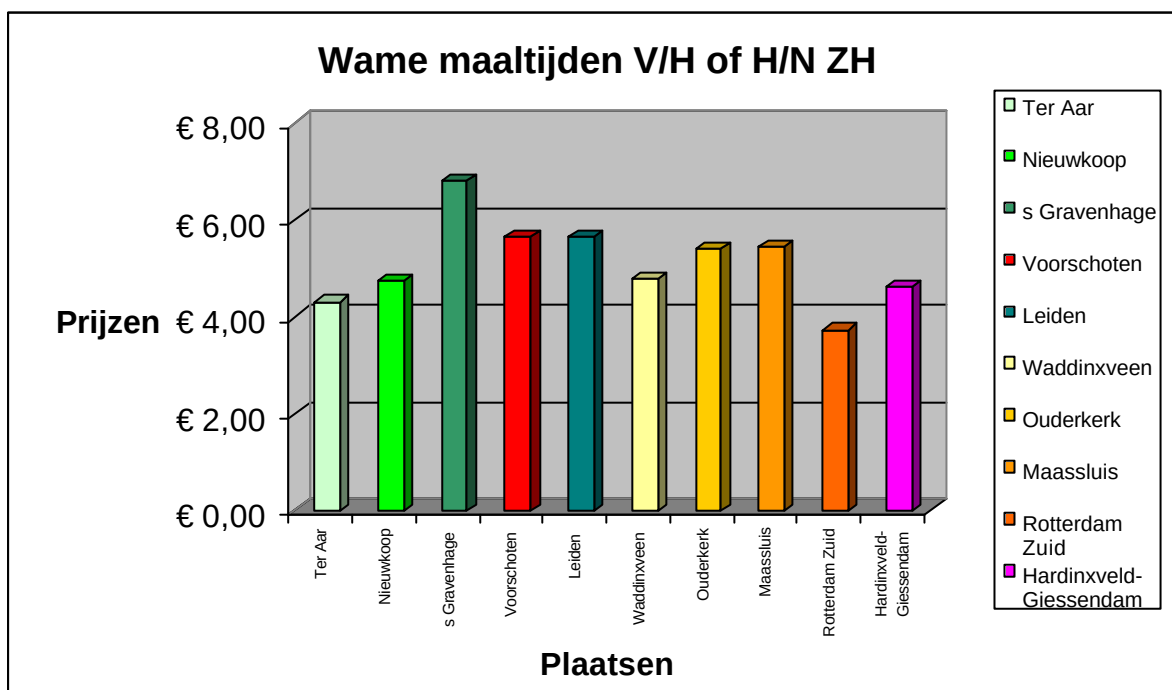
11.5.3 Koelverse maaltijden Voor/ Hoofd of Hoofd/ Nagerecht

Regio Zuid Holland Noord	
Leidschendam	€ 5,50
Regio Zuid Holland Midden	
Boskoop	€ 4,76
Ridderkerk	€ 5,10
Regio Zuid Holland Zuid	
Alblasserdam	€ 4,25
Papendrecht	€ 5,45



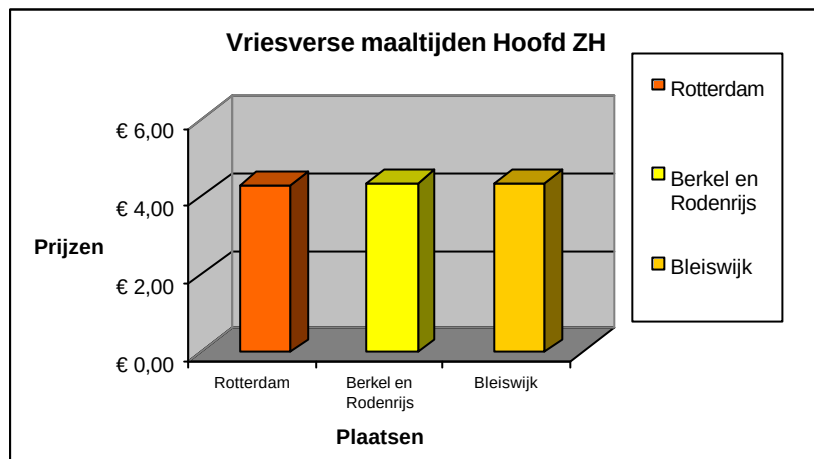
11.5.4 Warme maaltijden Voor/ Hoofd of Hoofd/ Nagerecht

Regio Zuid Holland Noord	
Ter Aar	€ 4,30
Nieuwkoop	€ 4,75
's Gravenhage	€ 6,80
Voorschoten	€ 5,65
Leiden	€ 5,64
Regio Zuid Holland Midden	
Waddinxveen	€ 4,78
Ouderkerk	€ 5,40
Maassluis	€ 5,45
Rotterdam Zuid	€ 3,72
Regio Zuid Holland Zuid	
Hardinxveld-Giessendam	€ 4,60



11.5.5 Vriesverse maaltijden Hoofdgerecht

Regio Zuid Holland Midden	
Rotterdam	€ 4,28
Berkel en Rodenrijs	€ 4,36
Bleiswijk	€ 4,36



12. Prognose Tafeltje-dek-je gebruikers

Leeftijdsgroepen	2004
55 +	
55-60	1.645
60-65	1.657
65-70	1.213
70-75	1.050
Totaal	4.968

Leeftijdsgroepen	2004
75 +	
75-80	831
80-85	615
85-90	336
90-95	145
95 en ouder	33
Totaal	1.960

Stichting Zorgcentra Vlietlanden heeft een registratie van het aantal gebruikers van Tafeltje-dek-je. Van de 156 maaltijden die voor Tafeltje-dek-je worden bereid zijn 26 mensen 55 + en 130 mensen 75+. Deze mensen wonen allemaal in Voorschoten. In de berekeningen van de integrale kostprijs is echter rekening gehouden met een productie van 100 Tafeltje-dek-je maaltijden per dag, omdat van deze 156 gebruiker niet iedereen 5 maaltijden per week gebruikt.

Uit deze gegevens zijn de volgende resultaten naar voren gekomen:

- Van deze 4.968 55-plussers in Voorschoten maakt $26 / 4.968 * 100\% = 0,5 \%$ gebruik van de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting Zorgcentra Vlietlanden.
- Van de 1.960 75-plussers in Voorschoten maakt $130 / 1.960 * 100\% = 6,6 \%$ gebruik van de Tafeltje-dek-je maaltijden van Stichting Zorgcentra Vlietlanden.

12.1 Aantal Tafeltje-dek-je gebruikers van Vlietlanden tot 2015

	55+	75+
2005	7.435	2.119
2010	8.334	2.377
2015	8.993	2.491

De prognose van het aantal gebruikers van Tafeltje-dek-je maaltijden in Voorschoten is berekend door het aantal te vermenigvuldigen met de bovengenoemde percentages.

	55+	75+
2004	26	130
2005	37	141
2010	42	158
2015	45	165

