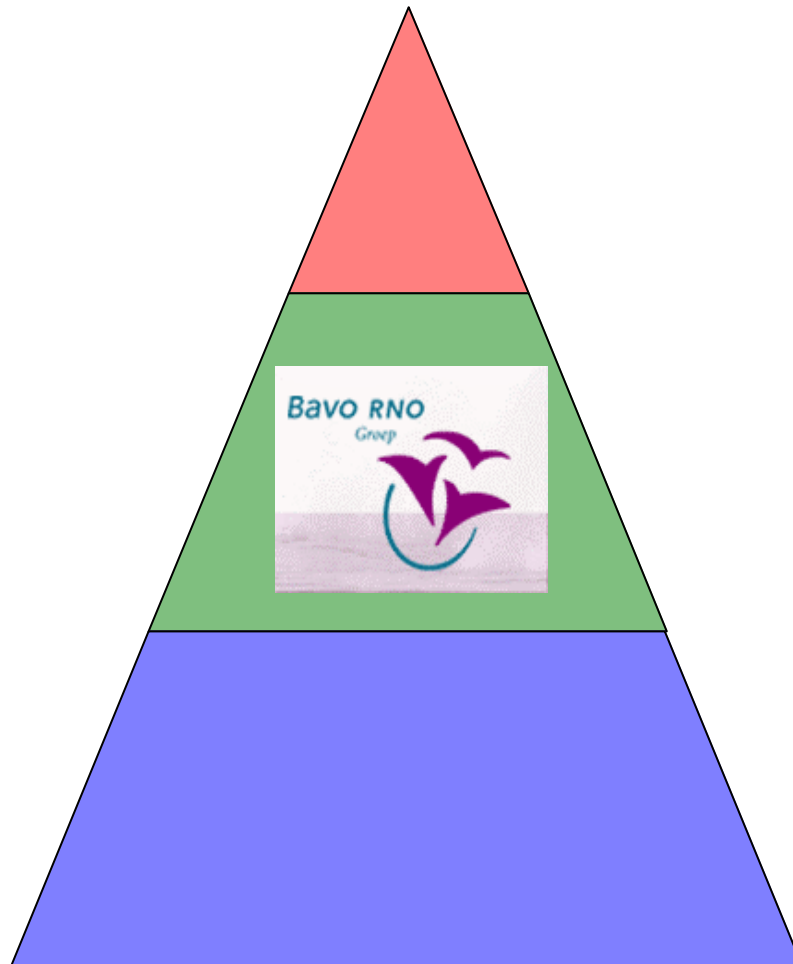


“Je zou denken dat de Bavo RNO Groep haar portemonnee door Rentex laat beheren.”

In feite is dat ook zo...

Adviesrapport voor verbetering van de linnenvoorziening
van de Bavo RNO Groep



Door Annemieke de Koning-Bruin

Opleiding Facility Management
13 mei 2004

“Je zou denken dat de Bavo RNO Groep haar portemonnee door Rentex laat beheren.”

(Citaat van het Hoofd Inkoop)

In feite is dat ook zo...

Adviesrapport voor verbetering van de linnenvoorziening
van de Bavo RNO Groep

Auteur:

Annemieke de Koning-Bruin

annemiekepersoonlijk@hotmail.com

010-4426456

Datum:

13 mei 2004

Opleiding:

Facility Management

Haagse Hogeschool

Sector Economie & Management

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Stagebiedende Organisatie:

Bavo RNO Groep

Standaardmolen 1

2906 RG Capelle aan den IJssel

Begeleidend docent:

Mevr. C. J. de Monchy

cdm@kennisfabriek.nl

010-2026949

Begeleider:

Mevr. M. van der Sijden

M.vanderSijden@bavornogroep.org

010-2588075

Medebeoordelaar:

Dhr. B. G. Veldstra

B.G.Veldstra@hhs.nl

070-4458137

Voor de periode van:

Februari 2004 t/m Juni 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **linnenvoorziening** van een **GGZ-instelling**. Onderzoeksvraag is hoe verbeteringen plaats kunnen vinden, zodat aansturing mogelijk is. Achterliggende doelstelling is inzicht te verschaffen in de huidige situatie en de knelpunten hierin. Gebruik wordt gemaakt van een **systeemmodel** om **bedrijfsprocessen** in kaart te brengen en aan elkaar te koppelen. De centrale vraag voor het onderzoek luidt: “Hoe verloopt het huidige **linnenbeheersysteem** van de Bavo RNO Groep en op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?” Belangrijkste conclusie is dat de budgetten en kosten niet met elkaar vergeleken kunnen worden, dat **contractafspraken** niet bekend zijn en dat facturen “blind worden ondertekend”. Advies hiervoor is het aanpassen van de **budgetstructuur**, het **verantwoordelijk** stellen van personen voor de uitvoer van taken levering en het zorgen voor goede **informatie-uitwisseling** en **–bewaring**.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, geestelijke gezondheidszorg, linnenbeheer, linnenvoorziening, linnengoed, systeemleer, bedrijfsprocessen, kwaliteit.

Samenvatting

Dit rapport geeft advies aan de Bavo RNO Groep voor verbetering van de linnenvoorziening, waardoor de dienst door het hoofd Hoteldiensten beter kan worden aangestuurd. Aanleiding hiervoor is een hoge pakketprijs voor linnen in een kengetallenrapport van 2003 en het ontbreken van het contract met de linnenleverancier.

In dit adviesrapport is duidelijk geworden waar zich knelpunten voordoen in de huidige linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep en zijn adviezen gegeven om dit te verbeteren. Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de probleemstelling:

“Hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem van de Bavo RNO Groep en op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?”

Een linnenbeheersysteem kan hierbij worden gezien als een ‘systeem’, waarin de fysieke, financiële en contractuele stroom inzichtelijk worden gemaakt.

Uit het onderzoek is gebleken dat deze stromen elkaar onderling beïnvloeden. Het is daarom belangrijk deze stromen alledrie goed te beheren, want een knelpunt in slechts één stroom kan voor meerdere knelpunten in het totale systeem zorgen.

Andere conclusies, welke uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn dat de budgetten en facturen niet met elkaar vergeleken kunnen worden. En dat de contractafspraken bij niemand bekend zijn. Bovendien zijn er in de fysieke stroom knelpunten te ontdekken in de controle op de levering en op het linnengebruik, in de linnensortering en in de opslag voor het linnen.

Bij verbetering hiervan is vooral de communicatie naar de medewerkers en de directoraten belangrijk. Andere adviezen die worden gegeven om de huidige situatie te verbeteren en aansturing mogelijk te maken, zijn:

- Het aanstellen van contactpersonen voor directe communicatie tussen de afdelingen en het hoofd Hoteldiensten en de linnenleverancier; en voor afhandeling van de bestelling en controle van schoon linnengoed;
- Het introduceren van een logboek voor alle afdelingen en het hoofd Hoteldiensten;
- Het hanteren van een managementinformatiebestand;
- Het verstrekken van linnenpakketten;
- Het zorgen voor gekleurde waszakken voor goede linnensortering;
- Het verder ontwikkelen van een eenduidige structuur voor de budgetverdeling en kostenvergelijking;
- Het creëren van een opslagplaats voor wascontainers, ter vervanging van de fietsenhokken;
- Het opstellen van een Programma van Eisen;
- Het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek;
- Het opstellen van prestatie-indicatoren.

Tevens is aangegeven hoe een benchmark onderzoek kan bijdragen aan verbetering van de linnenvoorziening. Voor de Bavo RNO Groep werd geconstateerd dat beter een leveranciersvergelijking kan worden gedaan.

Vanwege het vertrek van de Linnenkamermedewerkster per 1 november a.s., is het daarnaast raadzaam te onderzoeken of hier een vervanger voor gezocht gaat worden of dat de gehele dienst zal worden uitbesteed.

Voor de laatste adviezen is het wellicht een idee hier een volgende stagiair onderzoek naar te laten doen; evenals een benchmark, waaruit naar voren kan komen hoe de dienst nog meer geoptimaliseerd zou kunnen worden, gelet op de prestaties van ‘concurrenten’.

Voorwoord

Het in kaart brengen van een linnenvoorziening vergt veel tijd. Ten eerste moet worden gezocht naar een juiste en bruikbare manier hiervoor. Ten tweede zijn interviews met betrokken partijen van groot belang, waarvoor het belangrijk is dat zij hun medewerking verlenen. Daarnaast biedt de literatuur niet direct de benodigde informatie specifiek voor linnen, waardoor geschikte literatuur geconfigureerd dient te worden naar de onderzochte situatie.

Gelukkig heeft een advies van mevrouw De Monchy ertoe geleid dat niet teveel tijd verloren hoefde te gaan aan het zoeken naar de juiste analysemethode. Bovendien kon zij erop toezien dat door middel van deze methode het gehele rapport een duidelijke structuur kreeg. Ik wil haar hiervoor dan ook hartelijk bedanken.

Daarnaast wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun inbreng in de inventarisatie van de huidige situatie en de knelpunten hierin. En de projectgroep voor het verkrijgen van de overige informatie en het tijdig sturen in de juiste richting.

Ook alle overige personen die ik tijdens deze opdracht om hulp heb mogen vragen,

Bedankt!

Annemieke de Koning

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1 DE OPDRACHT	2
1.1 Achtergrond	2
1.2 Aanleiding	2
1.3 De Opdracht	2
1.4 Methoden van Onderzoek	3
1.5 Afbakening	4
2 DE BAVO RNO GROEP	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Organisatiestructuur	5
2.3 Directoraat Bedrijfsvoering	6
2.4 Linnenvoorziening	7
3 ANALYSE VAN DE HUIDIGE LINNENVOORZIENING	9
3.1 Een organisatie als 'systeem'	9
§ 3.1.1 Algemene inleiding	9
§ 3.1.2 DEMO	10
3.2 De dienst linnenvoorziening als 'systeem'	11
§ 3.2.1 Transactietypen	11
§ 3.2.2 Interactiemodel	13
§ 3.2.3 Transactiediagrammen	15
§ 3.2.4 Procesmodel	20
§ 3.2.5 Interstrictiemodel	21
3.3 De huidige kosten en budgetten	23
§ 3.3.1 Budgetverdeling	23
§ 3.3.2 Kostenverdeling	23
§ 3.3.3 Verschillen	24
3.4 Overige Knelpunten	24
3.5 Samenvatting	25
4 IS DE BAVO RNO GROEP TE DUUR UIT?	26
4.1 Verklaring voor het pakketprijsverschil	26
4.2 Benchmarks voor het verklaren van de pakketprijs	27
§ 4.2.1 Benchmarks; waarom en waarop?	27
§ 4.2.2 Benchmarks voor de Bavo RNO Groep	28
4.3 Leveranciersvergelijking voor het verklaren van de pakketprijs	29

5	OPLOSSINGSRICHTING	30
5.1	Verbeteringen op Essentieel niveau	30
§ 5.1.1	Budgetverdeling	30
§ 5.1.2	Koppelen van transacties aan actoren	31
5.2	Verbeteringen op Informationeel niveau	32
§ 5.2.1	Informatie-uitwisseling	32
§ 5.2.2	Informatiebewaring	32
5.3	Verbeteringen op Documenteel niveau	33
§ 5.3.1	Opslag van informatie	33
§ 5.3.2	Managementinformatie	33
5.4	Overige verbeteringen	33
5.5	Aandacht voor verandermanagement	34
5.6	Kwaliteitsborging	35
5.7	Samenvatting	36
6	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	37
6.1	Conclusie	37
6.2	Quick Wins	38
§ 6.2.1	Koppelen van transacties aan contactpersonen	38
§ 6.2.2	Informatiebewaring door middel van een logboek	38
§ 6.2.3	Verstrekken van linnenpakketten	39
§ 6.2.4	Linnensortering	39
§ 6.2.5	Verkrijgen van managementinformatie	40
6.3	Lange Termijn	40
§ 6.3.1	Decentrale budgetstructuur per locatie/ afleverpunt	40
§ 6.3.2	Centrale opslagplaats voor locatie Poortmolen	41
§ 6.3.3	Opstellen van een Programma van Eisen	41
§ 6.3.4	Borgen van kwaliteit	42
7	CONSEQUENTIES BIJ IMPLEMENTATIE	43
7.1	Consequenties voor de quick wins	43
7.2	Consequenties voor de lange termijn adviezen	43
§ 7.2.1	Budgetstructuur	44
§ 7.2.2	Centrale Opslagplaats	45
8	IMPLEMENTATIEPLAN	47
	LITERATUUROPGAVE	48

Inleiding

Zoals bij meerdere opleidingen, waaronder de opleiding Facility Management, behelst de afronding van het vierde jaar – en tevens van de totale studie – het uitvoeren van een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is een project voor het onderzoeken en oplossen van een facilitair bedrijfsprobleem op beleidsniveau bij een FM-relevante organisatie.

De Bavo RNO Groep is een FM-relevante organisatie. Het is een psychiatrische instelling, welke geestelijke zorg verleent aan meer dan 500.000 cliënten van 0- 80 jaar en ouder. De instelling bestaat sinds 2002 uit drie zorgdirectoraten en een ondersteunend directoraat, Bedrijfsvoering. Door het directoraat Bedrijfsvoering worden diensten als schoonmaak, linnenvoorziening, huisvesting en administratie aangeboden en uitgevoerd.

Naar aanleiding van een kengetallenrapport voor de GGZ, dat verscheen in oktober 2003, en waaruit voor de linnenvoorziening voor de Bavo RNO Groep een nogal schokkend resultaat kwam, is de behoefte gewekt onderzoek te doen naar de linnenvoorziening en een verklaring te vinden voor dit resultaat. Verwacht werd dat nader onderzoek uit zou wijzen dat de huidige linnenleverancier drie keer zo duur is dan de leveranciers van de referentiegroep, zoals werd aangegeven in het kengetallenrapport.

Ook het later opdoemende feit dat de contractafspraken bij niemand bekend bleken te zijn, zorgde voor een dringend verzoek naar opheldering.

Voor de opheldering van bovengenoemde vragen is een opdracht naar voren gekomen, welke bestaat uit:

- Het in kaart brengen van de huidige linnenvoorziening en advies hierover uitbrengen.
- Het zoeken naar een verklaring voor de hoge pakketprijs, in vergelijking met andere GGZ-instellingen.

De opdracht is verricht door middel van interviews en literatuuronderzoek. Met behulp van de resultaten uit het onderzoek zal in dit rapport een advies worden geschreven, dat antwoord zal geven op de probleemstelling:

“Hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem van de Bavo RNO Groep en op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?”

Waarbij in dit rapport een linnenbeheersysteem kan worden gezien als een ‘systeem’, waarin de fysieke, financiële en contractuele stroom m.b.t. het linnenbeheer inzichtelijk worden gemaakt.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een adviesrapport voor het hoofd Hoteldiensten. Hierin zijn het huidige linnenbeheersysteem met de bijbehorende knelpunten in kaart gebracht, zijn de voor- en nadelen van (de)centraal budgetteren aangegeven, zijn de kosten van linnenbeheer in kaart gebracht en is een overzicht voor managementinformatie ontworpen. Omdat voor een verklaring voor het pakketprijsverschil niet genoeg gegevens konden worden verkregen, zijn mogelijkheden gegeven om in de toekomst alsnog een verklaring te kunnen vinden.

LEESWIJZER:

Na een omschrijving van de opdracht in hoofdstuk 1 en een beschrijving van de organisatie in hoofdstuk 2, worden in hoofdstuk 3 de huidige situatie en de gesignaleerde knelpunten weergegeven. Volgend op de pakketprijsverklaring en toekomstperspectieven hiervoor in hoofdstuk 4, geeft hoofdstuk 5 een oplossingsrichting voor verbetering van de linnenvoorziening. Na een conclusie worden de adviezen weergegeven in hoofdstuk 6 waarvoor de consequenties in hoofdstuk 7 worden onderbouwd. Vervolgens geeft hoofdstuk 8 een implementatieplan voor de gegeven adviezen.

1 De opdracht

1.1 Achtergrond

Vóór de verhuizing van Noordwijkerhout naar Rotterdam had de Bavo RNO Groep bijna alle ondersteunende diensten in eigen beheer. Echter sinds de verhuizing in 1998 zijn steeds meer diensten of elementen ervan uitbesteed. Tot aan 2002 waren er geen veranderingen opgetreden binnen deze diensten, waardoor momenteel binnen het directoraat Bedrijfsvoering de vraag rijst of, en zo ja, hoe de ondersteunende diensten kunnen worden geoptimaliseerd.

Na de reorganisatie in 2002 van clusters naar directoraten is er een nieuwe functie gecreëerd, het hoofd Hoteldiensten, welke de verantwoordelijkheid voor de schoonmaak, linnenvoorziening, stoffeerderij en receptie Poortmolen heeft overgenomen.

In hetzelfde jaar werd geconstateerd dat een overschrijding van het budget voor de schoonmaak had opgetreden, terwijl het aantal klachten niet afnam.

Naar aanleiding hiervan is een stuurgroep Facilitaire Projecten in het leven geroepen om de prijs-kwaliteitverhouding van aangeboden producten en diensten te onderzoeken. Het doel hiervan is een prijsdaling en/of kwaliteitsstijging te realiseren. Hiervoor werd als eerste de schoonmaak doorgelicht.

1.2 Aanleiding

Naast de schoonmaak zal ook de linnenvoorziening onder de loep worden genomen. Er is namelijk nog niet onderzocht hoe deze dienst geoptimaliseerd zou kunnen worden. De linnenvoorziening is derhalve ook als project in de stuurgroep opgenomen, waarin eens in de twee weken de vooruitgang van het onderzoek wordt besproken en waarna een zelfde aanbestedingstraject als voor de schoonmaak zal worden gevolgd.

De urgentie om het probleem nu aan te pakken is het signaal over te hoge kosten voor de linnenvoorziening uit het rapport 'Facilitaire Kengetallen Geestelijke Gezondheidszorg 2002', waaruit blijkt dat de Bavo RNO Groep het drievoudige van de gemiddelde pakketprijs voor linnen betaalt.¹

Ook het later opdoemende feit dat de huidige contractafspraken met de linnenleverancier niet worden vastgelegd, waardoor deze bij niemand bekend blijken te zijn, zorgt voor een dringend verzoek naar opheldering.

1.3 De Opdracht

Zoals in de inleiding al werd genoemd, is voor deze opheldering de volgende opdracht beschreven:

- Het in kaart brengen van de huidige linnenvoorziening en advies hierover uitbrengen; en
- Het zoeken naar een verklaring voor de hoge pakketprijs, in vergelijking met andere GGZ-instellingen.

Hiervoor kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

“Hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem van de Bavo RNO Groep en op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?”

Deze probleemstelling valt uiteen in de volgende subvragen:

- Hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem (fysiek, financieel, contractueel)?
- Wat zijn knelpunten binnen het huidige linnenbeheersysteem?

¹ Prismant: Management Informatie Pakket 'Facilitaire Kengetallen Geestelijke Gezondheidszorg 2002' (oktober 2003)

- Hoe kan een verklaring voor het verschil in pakketprijs worden gevonden?
- Welke managementinformatie m.b.t. linnenbeheer is nodig om de dienst aan te kunnen sturen en hoe kan deze informatie worden verkregen?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op korte (quick wins) en lange termijn?
- Wat zijn de consequenties van deze aanbevelingen (financieel, personeel, organisatorisch)?

Enkele definities kunnen bijdragen aan de verduidelijking van bovenstaande vragen:

- linnenbeheersysteem: een 'systeem' waarin de fysieke, financiële en contractuele stroom m.b.t. het linnenbeheer inzichtelijk worden gemaakt.
- quick wins: karakteristiek voor een 'quick-win' is dat het zonder hoge investeringen, snel en zichtbaar resultaat oplevert. Direct actie ondernemen op een bestaand knelpunt in plaats van wachten op een plan van aanpak.²

1.4 Methoden van Onderzoek

De opdracht is kwalitatief onderzocht, omdat binnen de organisatie vooral behoefte was naar het in kaart brengen van de processen met betrekking tot linnenbeheer en het behouden van een goede prijs-kwaliteitverhouding en minder naar het reduceren van de kosten. Verder is het een beschrijvend onderzoek, omdat de huidige situatie in kaart wordt gebracht en vervolgens geanalyseerd.

Voor de uitvoering van de opdracht zijn verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Er zijn interviews gehouden met het hoofd Inkoop, het hoofd Financiële Administratie, het hoofd Hoteldiensten, de directeur Bedrijfsvoering, de directeur Ouderenpsychiatrie, de Assistent Controller, de medewerkster Linnenkamer, de huismeesters, het hoofd Transportdienst, de coördinator Facilitaire Zaken Volwassenenzorg en de leverancier. Zij zorgen elk voor een ander deel van de linnenvoorziening, waardoor het, voor een goede inventarisatie van de huidige situatie en knelpunten, noodzakelijk was met elk een interview te houden. Door middel van open vragen werd duidelijk welke rol zij hebben in de linnenvoorziening en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Daarnaast is een aantal locaties bezocht en geobserveerd, waaruit bleek dat niet op iedere locatie dezelfde aanpak wordt gehanteerd met betrekking tot de linnenvoorziening. Geobserveerd zijn de locaties Binnenweg, Poortmolen en Zevenkamp. Samen vertegenwoordigen zij ongeveer 75% van de totale Bavo RNO Groep. Dit blijkt uit de cijfers van de linnenleverancier (zie bijlage 10 B), waarbij de kosten per levering van bovengenoemde locaties 75% van de kosten per levering van de totale Bavo RNO Groep bedragen. De 20/80 regel in ogenschouw nemende, kan er vanuit worden gegaan dat de resultaten uit dit onderzoek ook voor de overige 25% van de organisatie gelden.

Verder is een literatuuronderzoek uitgevoerd om tot verbeteringen met betrekking tot linnenbeheer te komen. Het literatuuronderzoek is gericht op het geven van de juiste aanbevelingen, welke zijn gebaseerd op de huidige situatie bij de Bavo RNO Groep en de gevonden feiten uit de literatuur. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van literatuur over het in kaart brengen van bedrijfsprocessen, budgetteren, logistiek en kwaliteit. Daarnaast is gebruik gemaakt van het in 2003 verschenen kengetallenrapport zoals genoemd in paragraaf 1.2. Hiermee is geprobeerd een verklaring te geven voor het verschil in pakketprijs. Omdat niet genoeg gegevens konden worden verkregen, zijn mogelijkheden genoemd, waardoor in de toekomst mogelijk alsnog een verklaring kan worden gevonden.

Daarnaast is bij een andere GGZ-instelling en uit de literatuur informatie verkregen over het opstellen van een Programma van Eisen.

² http://www.aeno.nl/arboconvenant/documenten/quick_wins_voor_de_OR.doc

Door middel van het ordenen van de interviewresultaten per onderwerp, is een goed beeld verkregen van de huidige situatie en de knelpunten hierin. Door deze vervolgens aan een systeemmodel te koppelen, is duidelijk geworden dat de verschillende activiteiten met betrekking tot linnenbeheer van elkaar afhankelijk zijn.

1.5 Afbakening

Uit het schoonmaakproject, wat recentelijk binnen de projectgroep is uitgevoerd, bleek dat bij het opstellen van een programma van eisen rekening dient te worden gehouden met de eisen van de verschillende directoraten, waardoor het meer tijd in beslag zal nemen om het programma op te stellen.

Ondanks de behoefte vanuit de organisatie naar een PvE is derhalve besloten eerst de huidige situatie en de knelpunten in kaart te brengen. Pas daarna kan worden nagegaan welke eisen de organisatie aan een leverancier wil stellen; een tijdsbestek voor buiten deze afstudeeropdracht.

Bovendien was het vinden van een verklaring voor het pakketprijsverschil onderdeel van de opdracht. Aanleiding hiervoor was het kengetallenrapport van 2003 van onderzoeksbureau Prismant (zie paragraaf 1.2). Hierin kwam naar voren dat voor twee lakens en een sloop, de Bavo RNO Groep 1,78 Euro betaalt, ten opzichte van een gemiddelde van 0,55 Euro door de referentiegroep.

Uiteindelijk is gebleken dat voor een verklaring te weinig gegevens beschikbaar waren en is besloten andere mogelijkheden te noemen, waardoor in de toekomst mogelijk alsnog een verklaring hiervoor kan worden gevonden.

Wat betreft het kostenplaatje, zijn alleen de rekeningen 'Huur Textiel' en 'Waskosten Derden' uit het grootboekschema geanalyseerd. Reden hiervoor was dat het voornamelijk om de facturen van de linnenleverancier ging, welke alleen op bovenstaande rekeningen worden ingeboekt.

1.6 Resultaat

De opdracht heeft geresulteerd in een adviesrapport voor het hoofd Hoteldiensten. Zij wordt hiermee in staat gesteld de linnenvoorziening beter aan te sturen.

De linnenvoorziening is volgens haar geen bedreiging, omdat er tot op heden nog geen klachten zijn geregistreerd.

Dat men toch behoefte heeft aan onderzoek en optimalisering van de dienst kan hierdoor juist als kans worden gezien. Hier draagt het adviesrapport aan bij.

2 De BAVO RNO Groep

2.1 Inleiding

Door middel van een organisatiebeschrijving kan een goed beeld worden verkregen van de organisatie waar de opdracht is uitgevoerd, de Bavo RNO Groep.

Bij de Bavo RNO Groep zijn ongeveer 1000 medewerkers werkzaam. Gezamenlijk bieden zij geestelijke gezondheidszorg in de meest brede zin van het woord. Dit gebeurt op verschillende locaties, waarvan de Bavo RNO Groep er ongeveer 20 kent. Deze locaties zijn verspreid over de regio Rotterdam; dat wil zeggen Rotterdam Noord, Capelle aan den IJssel en Krimpen aan den IJssel.

De geschiedenis van BAVO RNO Groep dateert uit het jaar 1914. Na een lange periode in Noordwijkerhout, besloot Bavo in 1990 in zijn geheel te gaan verhuizen naar Rotterdam, zodat de mogelijkheid ontstond om Rotterdamse cliënten in hun eigen leefomgeving zorg te gaan bieden. In 1998 fuseerden RNO en Bavo tot de Bavo RNO Groep.

Vanaf het jaar 2000 zijn ontwikkelingen binnen de GGZ gericht op verdere “vermaatschappelijking”, wat betekent dat cliënten zoveel mogelijk in staat moeten worden gesteld om op zinvolle wijze deel te nemen aan de samenleving. Met dit doel voor ogen werkt de Bavo RNO Groep aan een aantal projecten zoals 24-uurs casemanagement, Psychiatrische Intensieve Thuiszorg en een project voor Vluchtelingen en Allochtonen.³

2.2 Organisatiestructuur

Een organogram van de Bavo RNO Groep is weergegeven in bijlage 1. De bron voor dit organogram is een rapport waarin de koers tot 2005 is beschreven.⁴ Deze organisatiestructuur was als het ware het doel wat men voor 2005 wilde bereiken. In de tussentijd zijn er echter heel wat ontwikkelingen aan de gang, waardoor de structuur is veranderd en het organogram verouderd. Vanwege de vele ontwikkelingen is dit organogram echter nog niet gewijzigd.

Volgens Mintzberg⁵ kan een organisatie worden onderverdeeld in vijf componenten, welke ook bij de Bavo RNO Groep te herkennen zijn.

De strategische top, ofwel de Raad van Bestuur, heeft de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de missie. De middenhiërarchie wordt gevormd door de directeurs en managers van de drie zorgdirectoraten Kinder & Jeugdpsychiatrie, Volwassenenzorg en Ouderenzorg & Neuropsychiatrie. Zij leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur en geven leiding aan de operationele kern.

Deze operationele kern richt zich op het direct aanbieden van diverse behandelingsmogelijkheden aan potentiële cliënten. Onder de operationele kern wordt dan ook verstaan de psychiaters, psychologen, pedagogen, verpleegkundigen, en dergelijke. Zij zorgen gezamenlijk voor de uitvoering van het primaire proces.

De technestructuur bestaat uit de staffuncties Opleidingen, Research & Development en Financial Control (voorheen Control & Finance). Zij ontwerpen en plannen de werkzaamheden van de operationele kern.

³ “Met zevenmijlslaarzen door de GGZ/ Bavo RNO Groep” (13 september 2000)

⁴ Barneveld, E. en Keijzers, H.: ‘Op koers naar 2005: Beleidsnotitie Bedrijfsvoering’

⁵ Pascoe-Samson, E.I.: Organisatie, besturing en informatie

Als laatste component is er de ondersteunende staf. Het directoraat Bedrijfsvoering is hier een voorbeeld van. Zij dient ter ondersteuning van de overige directoraten. Deze kunnen hun integrale verantwoordelijkheid pas goed realiseren als er sprake is van een adequate ondersteuning.

Professionele bureaucratie

De BAVO RNO Groep is te omschrijven als een Professionele Bureaucratie, één van de configuraties van Mintzberg. Een professionele bureaucratie wordt gekenmerkt door hoogopgeleide medewerkers in de operationele kern. Zij hebben zich uitgebreid kennis en vaardigheden eigen gemaakt. Het werk is complex, maar er is een zekere mate van standaardisatie, waardoor regels en procedures opgesteld kunnen worden.⁶

Er is dus sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden, kenmerkend voor een professionele bureaucratie en overeenstemmend met de Bavo RNO Groep.

Decentralisatie

De Bavo RNO Groep is een gedecentraliseerde organisatie, wat inhoudt dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet bij de strategische top blijven, maar over de verschillende directoraten worden 'onderverdeeld'.

Dit geldt bijvoorbeeld voor de budgetten. Deze worden volgens de hiërarchie van de professionele bureaucratie gedecentraliseerd naar onderdelen binnen de directoraten. Wanneer nu echter kosten voor facilitaire zaken – welke op locatieniveau worden gemaakt – ontstaan, kunnen deze niet aan de hand van de budgetten worden verantwoord, omdat de locatiekosten en onderdeelbudgetten niet met elkaar vergeleken kunnen worden.

In paragraaf 3.3 zal een huidig kostenoverzicht en een huidig budgetoverzicht worden getoond, waaruit deze verschillen zullen blijken.

Het budget van de Bavo RNO Groep wordt vanuit de AWBZ gefinancierd. Eén van de onderdelen hiervan is gereserveerd voor ondersteunende diensten. Hiervan wordt het linnen betaald. Hiervoor wordt door de controllers van de stafafdeling Financial Control (welke door merendeel van de medewerkers van de Bavo RNO Groep nog als accountmanagers van Control & Finance worden aangesproken) voor elk onderdeel een budget vastgezet op een kostenplaats. Deze budgetten komen tot stand door:

- de budgetten van het afgelopen jaar
- nieuwe locaties (grotere hoeveelheid)
- afstoten van locaties (kleinere hoeveelheid)
- prijsverhogingen

De directeuren en regiomanagers moeten hiervoor aan de controller duidelijk kunnen maken waarvoor zij een hoger budget denken nodig te hebben.

De Financiële Administratie zorgt er op haar beurt voor dat de kosten van facturen ook naar deze kostenplaatsen worden verdeeld, zodat de kosten op de budgetten kunnen worden geboekt.

Een gedetailleerde omschrijving van het budgetproces is te lezen in bijlage 2.

2.3 Directoraat Bedrijfsvoering

Het directoraat Bedrijfsvoering bestaat uit de afdelingen Huisvesting, Facilitair Bedrijf, Bedrijfsadministratie en de dIT (automatisering). Als stafdienst is er het Bedrijfsbureau. Binnen het directoraat Bedrijfsvoering is sprake van een machinebureaucratie, vanwege de standaardisatie van werkprocessen die hierbij centraal staat.

⁶ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie: theorie en toepassing

Het directoraat Bedrijfsvoering wordt geleid door de directrice van dit directoraat. Het Facilitair Bedrijf, waarvoor de opdracht is uitgevoerd, kent sinds 1 april van dit jaar weer een Manager. Tot die tijd werden alle diensten alleen aangestuurd door de hoofden van de diensten, welke direct verantwoording moesten afleggen aan de directrice Bedrijfsvoering.

Binnen het directoraat Bedrijfsvoering bestaat het Facilitair Bedrijf uit de volgende diensten:

- Voedingsdienst
- Hoteldiensten
- Logistieke Dienst
- Informatiecentrum

Bij de Hoteldiensten zijn de diensten schoonmaak, stoffeerderij en receptie Poortmolen opgenomen. Daarnaast valt de linnenvoorziening hieronder, waarvoor dit adviesrapport is geschreven.

2.4 Linnenvoorziening

De aansturing van de linnenvoorziening vindt plaats vanuit het Hoofd Hoteldiensten (HHD) en de eindverantwoordelijkheid ervan ligt bij de Manager Facilitair Bedrijf, welke op zijn beurt verantwoording aflegt aan de directrice Bedrijfsvoering.

Hoofd Hoteldiensten

De taken en verantwoordelijkheden van het hoofd Hoteldiensten staan beschreven in haar functieomschrijving. Zo is zij onder andere verantwoordelijk voor het gehele organisatieonderdeel linnenvoorziening. Zij heeft als taak het aansturen van de dienst linnenvoorziening, wat momenteel inhoudt dat ze leiding geeft aan de medewerkster linnenkamer. Verder is zij verantwoordelijk voor een klantgerichte dienstverlening, voor actualisatie van het contract en voor de uitvoering van de linnenvoorziening en controle hierop. Zij is bovendien, op het gebied van linnen, aanspreekpunt voor heel de Bavo RNO Groep en voor de linnenleverancier, Rentex Dieben.

Betrokken partijen

Personen die – naast het Hoofd Hoteldiensten, de Manager Facilitair Bedrijf en de directrice Bedrijfsvoering – direct betrokken zijn bij de linnenvoorziening, zijn:

- De medewerkster linnenkamer, zoals hierboven beschreven. Zij zorgt voornamelijk voor alle linnenactiviteiten in eigen beheer, dus het wassen van gordijnen en vitrages en het repareren van linnengoed. Daarnaast houdt zij de voorraad van de kleinere locaties (met name kantoorpanden) in de gaten.
- De transportdienst, welke de kleinere locaties bevoorraadt met linnenpakketjes.
- De linnenleverancier, welke schoon linnen levert.
- De huismeesters op locatie Poortmolen, welke de logistiek van de containers verzorgen en in sommige gevallen de bestellingen en controles op de levering uitvoeren.
- De linnenmedewerkster op locatie Poortmolen, welke voor de afdelingen Sprokkelburg/De Stulp de bestellingen en controles verzorgt.
- De Financiële Administratie, welke de facturen inboekt in het grootboekschema en de leverancier betaalt.
- De stafafdeling Financial Control, welke de budgetten en kosten in kaart brengt.
- De afdeling Inkoop, welke onder andere het contractbeheer als taak heeft.

Levering

Wat betreft de levering wordt het linnengoed op afgesproken leverdagen op de afgesproken punten afgeleverd. Het aantal leverdagen is niet voor iedere locatie gelijk, omdat het verbruik van het linnengoed niet overal gelijk is. Bovendien levert Rentex niet op elke locatie, vanwege de hoge transportkosten die dit met zich mee zou brengen.

Voorbeelden hiervan zijn de locaties Westersingel en Standaardmolen, welke slechts een geringe hoeveelheid linnen gebruiken. Het linnengoed dat door Rentex bij de linnenkamer op locatie Poortmolen wordt geleverd, wordt door de transportdienst naar de desbetreffende locaties gebracht. De linnenkamermedewerkster maakt hiervoor pakketjes van hand- en theedoeken.

Facturen

Dat de levering van Rentex uit een grote variëteit aan linnengoed bestaat, is goed terug te zien op een factuur. Bijlage 3 laat zien welke soorten linnengoed er op een factuur kunnen voorkomen. De factuur is gebaseerd op het gehuurde platgoed en een deel van het linnengoed in eigendom van de Bavo RNO Groep. Een factuur wordt opgesteld aan de hand van het aantal geleverde stuks en niet aan de hand van het aantal opgehaalde stuks.

De facturen worden ingeboekt in een grootboekschema, bij de rekeningen voor het linnengoed. Voor de facturen van Rentex zijn de rekeningen 'Huur Textiel' en 'Waskosten Derden' van belang (Zie bijlage 4).

In het grootboekschema worden de facturen per rekening en per kostenplaats ingeboekt. Opvallend hierbij is, dat facturen door Rentex op afleverpunten worden gespecificeerd (gebonden aan locaties en afdelingen), welke vervolgens per kostenplaats van de Bavo RNO Groep in het grootboekschema worden ingeboekt.

Overigens wordt niet voor elke locatie apart een factuur opgesteld. Zo zal er voor de kantoorpanden, zoals locatie Standaardmolen, geen factuur zijn. De kosten hiervan, welke relatief laag zijn, vanwege het lage linnenverbruik, zitten als het ware in andere facturen verweven.

Eigen Beheer

In tegenstelling tot het platgoed wordt het persoonsgebonden goed grotendeels op de afdelingen gewassen. Dit doen de cliënten veelal zelf, omdat de Bavo RNO Groep de doelstelling heeft om cliënten zoveel mogelijk in staat te stellen om op zinvolle wijze deel te nemen aan de samenleving (zie paragraaf 2.1).

Op de afdelingen zijn hiervoor wasmachines en drogers aanwezig, waar de cliënten op ieder moment gebruik van kunnen maken. Voor het wassen van deze persoonsgebonden goederen hoeft overigens door de cliënten geen bijdrage te worden geleverd.

Ook is het mogelijk dat de persoonlijk begeleiders van de cliënten de was verzorgen.

Naast het persoonsgebonden goed dat grotendeels in eigen beheer wordt gehouden, heeft de Bavo RNO Groep ook de was van gordijnen en vitrages en de reparaties van linnengoed in eigen beheer. Hiervoor is een medewerkster Linnenkamer aangesteld.

Een procesomschrijving van het deel dat de Bavo RNO Groep in eigen beheer heeft, is terug te vinden in bijlage 5.

3 Analyse van de huidige linnenvoorziening

Uit de interviews is onder andere gebleken dat er momenteel geen controle op de uitvoering van de linnenvoorziening plaatsvindt en dat het contract met Rentex wordt onderhouden door de afdeling Inkoop en dus niet door het HHD, zoals staat beschreven in haar functieomschrijving (zie paragraaf 2.4). Voor deze taken kan zij derhalve geen verantwoordelijkheid dragen, waardoor de dienst niet optimaal kan worden aangestuurd. Door het analyseren van de huidige situatie kan worden gekeken waar knelpunten zitten en hoe, door verbetering hiervan, een optimale aansturing van de dienst mogelijk kan worden gemaakt.

In de volgende paragraaf wordt uitgelegd dat een organisatie kan worden gezien als 'systeem', waarna dit systeem in paragraaf 3.2 wordt toegepast op de huidige linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep.

3.1 Een organisatie als 'systeem'

Volgens Dietz⁷ is communicatie de bodem voor het functioneren van een organisatie. Hier staat (of valt) als het ware de gehele organisatie op, ofwel "communicatie is de draad waarvan organisaties worden geweven".

Communicatie kan worden gezien als 'iets met iemand delen' (bijvoorbeeld een gedachte). Wanneer deze gedachte door beide personen hetzelfde wordt geïnterpreteerd of wanneer in ieder geval 'van gedachte wordt gewisseld', vindt er een conversatie plaats. Door het steeds in een bepaald patroon terugkeren van conversaties, kunnen we spreken van transacties.

Iedere facilitaire dienst is onder te verdelen in een aantal transacties, welke elkaar indirect beïnvloeden. Samen vormen deze transacties een bedrijfsproces. Bij de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep kunnen bijvoorbeeld de contractuele stroom, de fysieke ofwel logistieke stroom en de factuurstroom als afzonderlijke bedrijfsprocessen worden gezien. Wanneer de dienst linnenvoorziening wordt belicht, zal duidelijk worden dat deze stromen elkaar onderling beïnvloeden.

§ 3.1.1 Algemene inleiding

Een organisatie kan worden gezien als een 'systeem' (Dietz). Een systeem bestaat uit elementen, welke daarnaast zelf een systeem kunnen zijn. Een voorbeeld voor de Bavo RNO Groep is dat de organisatie – het totale 'systeem' – bestaat uit de drie zorgdirectoraten en het directoraat Bedrijfsvoering (de elementen). Deze elementen vormen elk zelf weer een systeem.

Zo kan binnen het systeem Bedrijfsvoering, het element Facilitair Bedrijf een systeem op zich zijn. De elementen van het Facilitair Bedrijf zijn dan bijvoorbeeld de linnenvoorziening en de schoonmaakdienst. Deze kunnen in zijn geheel ook weer als systeem worden beschouwd, met als elementen bijvoorbeeld het personeel van de Bavo RNO Groep.

Een systeem kan volgens Dietz op drie niveaus worden benaderd:

- het essentiële niveau, waarin afspraken worden gemaakt over te ondernemen acties en de resultaten die hieruit voortvloeien. Elementen in het systeem op essentieel niveau zijn individuen met bevoegdheden en verantwoordelijkheden om taken uit te voeren, welke elkaar door middel van communicatie beïnvloeden;

⁷ Dietz, J.L.G.: Introdunctie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie

- het informationele niveau, waarin processoren informatie uitwisselen, bewaren en berekenen en het essentiële niveau ondersteunen.
Elementen in het systeem op informationeel niveau zijn mensen of apparaten. Mensen die op dit niveau deel uitmaken van een systeem hebben echter geen beslissingsbevoegdheden;
- het documentele niveau, waarin informatie uit het informationele niveau wordt vastgelegd, getransporteerd en vernietigd. Elementen in het systeem op dit niveau kunnen mensen zijn, maar ook automaten, zoals een buizenpostsysteem.

Het essentiële niveau wordt ondersteund door verschillende realisaties op het informationele niveau. Dit laatste niveau kan vervolgens worden bijgestaan door realisaties op het documentele niveau. Anders gezegd, bij het maken van afspraken wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten informatie, welke op verschillende informatiedragers worden weergegeven en getransporteerd.

De huidige situatie van de dienst linnenvoorziening zal in kaart worden gebracht door middel van DEMO (Dynamic Essential Modelling of Organisations). Daar waar andere modellen de bedrijfsprocessen slechts in kaart brengen, weet Dietz met het DEMO de bedrijfsprocessen aan elkaar te koppelen, zodat duidelijk wordt dat ze van elkaar afhankelijk zijn en elkaar beïnvloeden.

Het DEMO beschrijft het essentiële niveau van een organisatie. Hierin zal duidelijk worden dat binnen een systeem in veel gevallen een bedrijfsproces van invloed is op of zelfs een voorwaarde is voor het functioneren van een ander bedrijfsproces. Bovendien zal blijken dat het essentiële model voor de linnenvoorziening niet zonder informatie en documentatie kan.

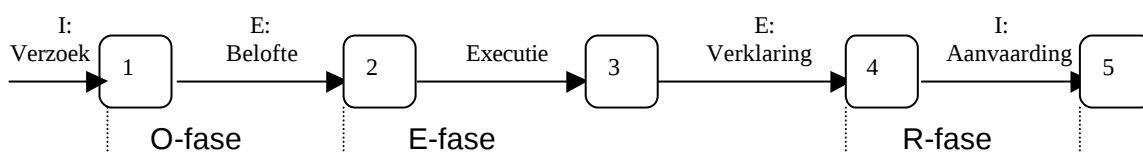
§ 3.1.2 DEMO

De structuur in DEMO bestaat uit verschillende modellen. Deze dienen als instrumenten om een probleem binnen een organisatie te kunnen analyseren.

Voordat DEMO kan worden ingevuld, moet bekend zijn welke transactietypen binnen een systeem plaatshebben en welke actoren hierbij betrokken zijn. Een actor is in dit geval een persoon, welke de transactie begint en eindigt, of welke de transactie uitvoert. De actor die de transactie begint (initieert) is de initiator; de actor welke de transactie uitvoert (executeert) is de executor. Vervolgens kunnen in het interactiemodel, zoals de naam al doet vermoeden, de interacties tussen deze actoren worden getoond.

Daarnaast kunnen de verschillende bedrijfsprocessen in een procesmodel worden weergegeven, waardoor de onderlinge samenhang tussen de transacties zichtbaar wordt. Zo zal voor de dienst linnenvoorziening de transactie 'realiseren van schoon linnengoed' een voorwaarde zijn voor het tot stand komen van de transactie 'factureren van schoon linnengoed'; immers, zonder het plaatsvinden van een levering hoeft er geen factuur te worden opgesteld.

Overigens kunnen transacties zich in verschillende statussen bevinden. Wanneer de initiator, c.q. opdrachtgever iets heeft verzocht, gaat de Opdracht (O-)fase van start. Het is nu aan de executor, c.q. uitvoerder om te beslissen of dit verzoek gehonoreerd kan worden. Wanneer dit het geval is, gaat de transactie over in de Executie- (E-), c.q. uitvoeringsfase. Binnen deze E-fase, kunnen andere transacties voorwaarde zijn voor het uiteindelijk afronden van de eerste transactie in de Resultaat (R-)fase.



Figuur 1: Het patroon van een transactie volgens Dietz

Een voorbeeld voor de linnenvoorziening bij de Bavo RNO Groep zou kunnen zijn dat door middel van een bestelling aan de leverancier opdracht wordt gegeven schoon linnen te leveren. De O-fase gaat van start. Wanneer de leverancier akkoord gaat met het gevraagde, zal hij de opdracht daadwerkelijk uitvoeren (de E-fase). Het resultaat is dat schoon linnen wordt geleverd. De transactie bevindt zich dan in de R-fase.

Na het procesmodel kan eventueel een feitenmodel worden opgesteld, waarin duidelijk wordt dat voor een bepaalde transactie feiten vanuit de omgeving van het systeem nodig zijn, alvorens de transactie kan resulteren in een aanvaarding of een afwijzing.

Als laatste kan het eerder genoemde interactiemodel geplaatst worden in een interstrictiemodel. Uit dit model blijkt dat actoren voor het voltooien van hun transactie, informatie nodig hebben uit transacties van andere actoren.

Zo zal informatie over het budget, welke door contractafspraken is vastgesteld en welke dus uit een andere transactie verkregen wordt, bepalend zijn voor de actor van de betaling van het linnengoed.

In de volgende paragraaf zal aan de hand van DEMO de huidige linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep worden beschreven. Aan de hand hiervan kunnen knelpunten worden geconstateerd en aanbevelingen worden gedaan, mede waardoor de linnenvoorziening kan worden verbeterd en aangestuurd.

3.2 De dienst linnenvoorziening als 'systeem'

Zoals uit de vorige paragraaf is gebleken, kan een organisatie als 'systeem' worden beschreven, waarvan de elementen zelf ook weer als aparte systemen kunnen worden beschouwd. Het element Linnenvoorziening is zo'n systeem.

§ 3.2.1 Transactietypen

De verschillende typen transacties die binnen de dienst linnenvoorziening plaatshebben, zijn:

- Het maken van contractafspraken (T1);
- Het realiseren van schoon linnengoed (T2);
- Het factureren van schoon linnengoed (T3);

In de volgende tabel wordt zichtbaar welke actoren betrokken zijn bij welke transactie en wat het uiteindelijke resultaat is van de transactie. De aanduidingen voor transactietypen en actoren, zoals T1 en A3, zijn nodig om het systeem duidelijk weer te kunnen geven.

Transactietype	Initiator	Executor	Resultaat (de R-fase)
T1	A1, vanaf 1 april de manager Facilitair Bedrijf	S1, de leverancier	Contractafspraken
T2	A2, het verplegend personeel, de huismeesters en de linnen(kamer)medewerkster	S1, de leverancier	Schoon linnengoed
T3	S1, de leverancier	A3, de Financiële Administratie	Betaalde factuur

Tabel 1: Transactieresultaat tabel⁸ N.B. T = Transactie, A = Actor, S = Subject (ook een actor, maar buiten het systeem)

Toelichting op de transactieresultaat tabel

Om de invulling van DEMO voor de linnenvoorziening bij de Bavo RNO Groep goed te kunnen interpreteren zal eerst een omschrijving van de verschillende transactietypen en betrokken actoren worden gegeven.

⁸ Bron: <http://www.isa.its.tudelft.nl/~hommes/in2060/opdr1.html>

T1: Het maken van contractafspraken

Tussen de leverancier voor verhuur en reiniging van het linnen, Rentex Dieben te Leiden, en de Bavo RNO Groep is een raamcontract opgesteld.

Binnen dit raamcontract zorgt Rentex voor levering van het gevraagde. Wanneer veranderingen optreden, worden nieuwe contractafspraken gemaakt.

Contractafspraken die met de leverancier kunnen worden gemaakt, hebben betrekking op de stuksprijzen van het linnengoed, bijvoorbeeld door prijsverhogingen; de stockvoorraden en het aantal afleverpunten. In de laatste afspraken categorie is o.a. fluctuatie mogelijk, doordat er binnen de Bavo RNO Groep panden worden bijgekocht of worden afgestoten, waardoor een extra afleverpunt nodig kan zijn.

Overigens is uit de interviews gebleken dat niemand bekend is met de huidige contractafspraken en dat deze binnen de Bavo RNO Groep niet worden gedocumenteerd. Er staan slechts een aantal aankondigingen van prijsverhogingen op papier, welke nooit zijn doorgevoerd. Daarnaast vindt enkel stilzwijgende verlenging van het contract plaats.

Vanaf 1 april 2004 is het de taak van de manager Facilitair Bedrijf om inzage te krijgen in het contract en de gemaakte afspraken.

Een andere afspraak die wordt gemaakt en welke betrekking heeft op het contract met de leverancier, is het begroten van de kosten voor het realiseren van schoon linnengoed. Aan de hand hiervan wordt bepaald welk budget hiervoor wordt vastgesteld. Deze transactie vindt plaats tussen de directeur van een directoraat, de manager Facilitair Bedrijf en het hoofd Hoteldiensten. Een begrotingsadvies wordt vervolgens meegenomen in het totale begrotingstraject.

T2: Het realiseren van schoon linnengoed

Het realiseren van schoon linnengoed wordt geïnitieerd door het verplegend personeel, de huismeesters, de linnenmedewerkster van de afdelingen Sproklenburg/De Stolp en door de medewerkster Linnenkamer (A2). Het initiëren en aanvaarden van deze transactie gebeurt niet overal op dezelfde manier. Voor de drie bezochte locaties zal daarom in paragraaf 3.2.3 worden beschreven hoe de transactie verloopt, waarin onderscheid kan worden gemaakt tussen het uitbestede deel en het deel in eigen beheer.

Voor het uitbestede deel begint deze transactie met het plaatsen van een bestelling bij de leverancier. Het resultaat hieruit zal zijn dat schoon linnengoed wordt geleverd. Linnengoed dat door de leverancier geleverd wordt, bestaat voornamelijk uit platgoed en in enkele gevallen uit persoonsgebonden goed en soms nog bovenkleding.

Onderscheid tussen persoonsgebonden goed en bovenkleding wordt overigens gemaakt, omdat persoonsgebonden goed het goed betreft dat minimaal nodig is wanneer cliënten bij de Bavo RNO Groep verblijven, zoals ondergoed en pyjama's.

Bovenkleding daarentegen wordt door de leverancier als luxe gezien, wat betekent dat de cliënten dit alleen gebruiken wanneer zij hier behoefte aan hebben. Voorbeelden hiervan zijn truien, colberts en pantalons. Voor het wassen hiervan wordt een hogere prijs berekend.

Voor het deel in eigen beheer, zoals de gordijnen en vitrages, wordt intern een transactie uitgevoerd. Door het verplegend personeel wordt de linnenkamermedewerkster verzocht om de gordijnen te wassen. Het resultaat hiervan is schone gordijnen en vitrages. Ook voor reparatie van linnengoed vindt een dergelijke transactie plaats tussen het verplegend personeel en de linnenkamermedewerkster.

Een belangrijke opmerking hierbij is, dat de laatste tot november 2004 in dienst van de Bavo RNO Groep zal zijn, waardoor deze functie opnieuw ingevuld of uitbesteed dient te worden.

T3: Het factureren van schoon linnengoed

Het linnengoed dat door Rentex wordt geleverd, wordt wekelijks aan de Bavo RNO Groep gefactureerd. Zij wordt als het ware door Rentex (initiator, S1) verzocht de factuur te betalen.

De uitvoerders (A3) van deze transactie zijn de Financiële Administratie, het hoofd Hoteldiensten en een aantal coördinatoren Facilitaire Zaken. De Financiële Administratie controleert de factuur op conformiteit qua aantallen en bedragen in verhouding met voorgaande facturen.

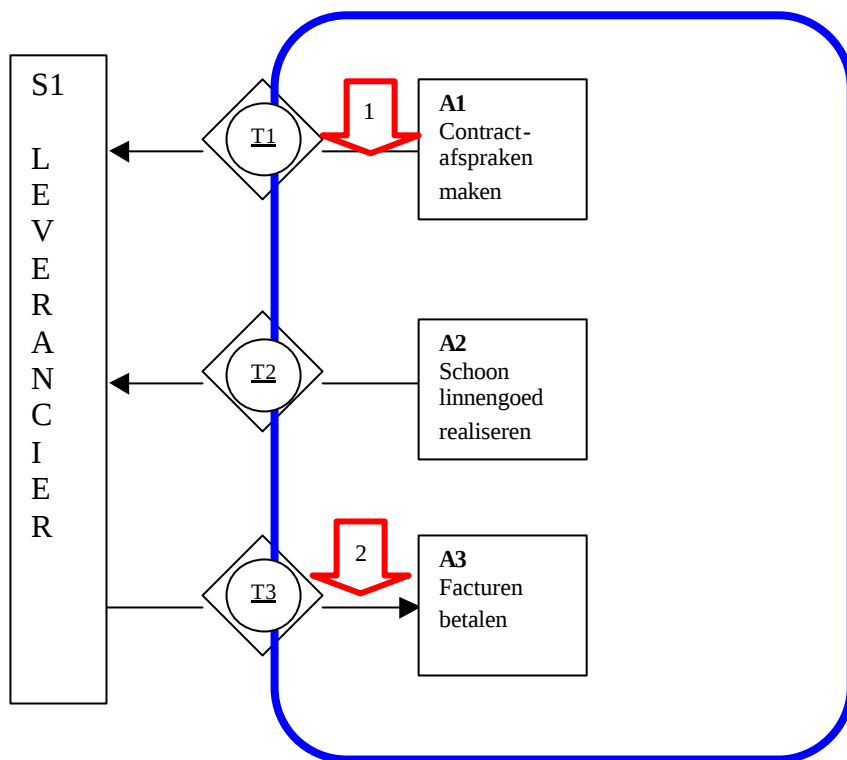
Een aantal facturen gaat vervolgens naar de coördinatoren Facilitaire Zaken van de betreffende locaties, alwaar de facturen worden gecontroleerd aan de hand van de bestelling en de levering (T2). Na controle worden deze facturen weer teruggestuurd naar de Financiële Administratie, welke ze vervolgens doorstuurt naar het hoofd Hoteldiensten. Na haar ondertekening en na accorderen van de directrice Bedrijfsvoering worden de facturen ter betaling gesteld. Een gedetailleerde beschrijving en een illustratie van dit factuurproces staan in bijlage 6.

Wanneer de directrice Bedrijfsvoering de facturen heeft ondertekend, komen de facturen – voor de derde keer – terug bij de Financiële Administratie (FA), alwaar ze worden betaald. Dit is de belangrijkste taak van het hoofd FA, namelijk het zorgen voor betaling van de crediteuren.

Na deze beschrijving van de transacties kunnen voor de huidige situatie de verschillende modellen van DEMO worden ingevuld en toegelicht. Hierbij geven de rode pijlen de knelpunten aan, welke uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

§ 3.2.2 Interactiemodel

De verschillende transactietypen en de betrokken actoren kunnen als volgt in een interactiemodel worden weergegeven:



Figuur 2: Globaal interactiemodel voor de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep⁹

⁹ Bron: Dietz, J.L.G.: Introdactie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie.

Toelichting bij figuur 2:

Het interactiemodel toont de interacties voor bepaalde transacties tussen de betrokken actoren, namelijk de initiator, c.q. opdrachtgever en de executor, c.q. uitvoerder. Bij transactie T1 (maken van contractafspraken) vindt bijvoorbeeld interactie plaats tussen de actoren A1(manager Facilitair Bedrijf) en S1(de leverancier). In dit geval zou A1 als initiator (opdrachtgever) optreden en S1 als executor (uitvoerder).

De Bavo RNO Groep doet immers een verzoek met betrekking tot het linnen, waaraan de leverancier wel of geen gehoor kan geven, door middel van het realiseren van de contractafpraak.

Opmerkelijk is, dat binnen de Bavo RNO Groep de aanvaardingsfase (zie figuur 1, paragraaf 3.1.2) in deze transactie niet plaatsvindt. De contractafspraken zijn namelijk bij niemand bekend. Er wordt gewerkt vanuit goed vertrouwen, wat betekent dat er geen werkelijke verzoeken worden gedaan. Hierdoor kan geen initiator (A1) worden aangewezen met het gevolg dat ook niemand de transactie kan aanvaarden. De transactie is dus als het ware niet volledig.

Een ander voorbeeld is T3 (factureren van schoon linnengoed). Er vindt interactie plaats tussen S1 (de leverancier) en A3 (de Financiële Administratie). S1 is hierbij de initiator, hij verzoekt de factuur te betalen. Voordat dit verzoek door A3 daadwerkelijk wordt uitgevoerd, is eerst een andere handeling nodig, namelijk het controleren van de factuur. Als de factuurgegevens juist zijn, wordt de betaling door A3 uitgevoerd. De transactie is compleet wanneer de leverancier de betaling aanvaardt.

Overigens is de blauwe lijn om de transacties en actoren heen de zogenaamde 'systeemgrens'. Rentex valt buiten het systeem, want dit is een 'klant' van de Bavo RNO Groep en dus de omgeving van het systeem.

Betekenis van de pijlen in figuur 2:

- **Pijl 1** weergeeft een knelpunt in het budgetbeheer. Ondanks de onwetendheid, liggen de budgetverantwoordelijkheid en het beheer hiervan namelijk bij de directoraten zelf. Voor het directoraat Bedrijfsvoering wordt bijvoorbeeld het budgetbeheer door de directrice gedelegeerd naar het Hoofd Hoteldiensten (HHD). Het is haar taak een verklaring te geven indien het budget wordt overschreden. Momenteel is er een budgetoverschrijding van ca. 1000 euro. Uit haar interview blijkt echter dat zij niet weet dat zij naast bijvoorbeeld de schoonmaak, ook voor de budgetcijfers van de linnenvoorziening hoort te zorgen. Zij heeft geen verklaring voor de budgetoverschrijding.

Ook bij de overige directoraten is er sprake van onwetendheid over de verantwoordelijkheid voor het linnenbudget. Op een aantal afdelingen worden de pakbonnen van de levering van het linnen weggegooid, omdat ze nergens mee gecontroleerd zouden kunnen worden. Volgens sommigen is dat ook niet nodig, omdat de verantwoordelijkheid niet bij hen ligt. Het budget van linnen wordt tenslotte beheerd door de bedrijfsvoering, zeggen ze. Er is bijvoorbeeld bij het directoraat Ouderenzorg geen inzicht in de kosten voor linnen en zolang er door de Bedrijfsvoering geen melding van wordt gemaakt, wordt er niets aan veranderd. *"Geen bericht, is goed bericht"*¹⁰. Dat het budget voor linnen wel degelijk onder de verantwoording van de afzonderlijke directoraten valt, is blijkbaar niet bij iedereen bekend.

Daarnaast is het bij deze transactie opmerkelijk dat de contracten met betrekking tot linnenbeheer niet (meer) binnen de organisatie aanwezig zijn. Terwijl reeds in 2002 adviezen waren gegeven voor contractenbeheer¹¹.

¹⁰ Directeur directoraat Ouderenzorg.

¹¹ Hoogendoorn, B.: "Goed contractenbeheer = risicobeheersing", mei 2002. Afstudeeronderzoek binnen de Bavo RNO Groep

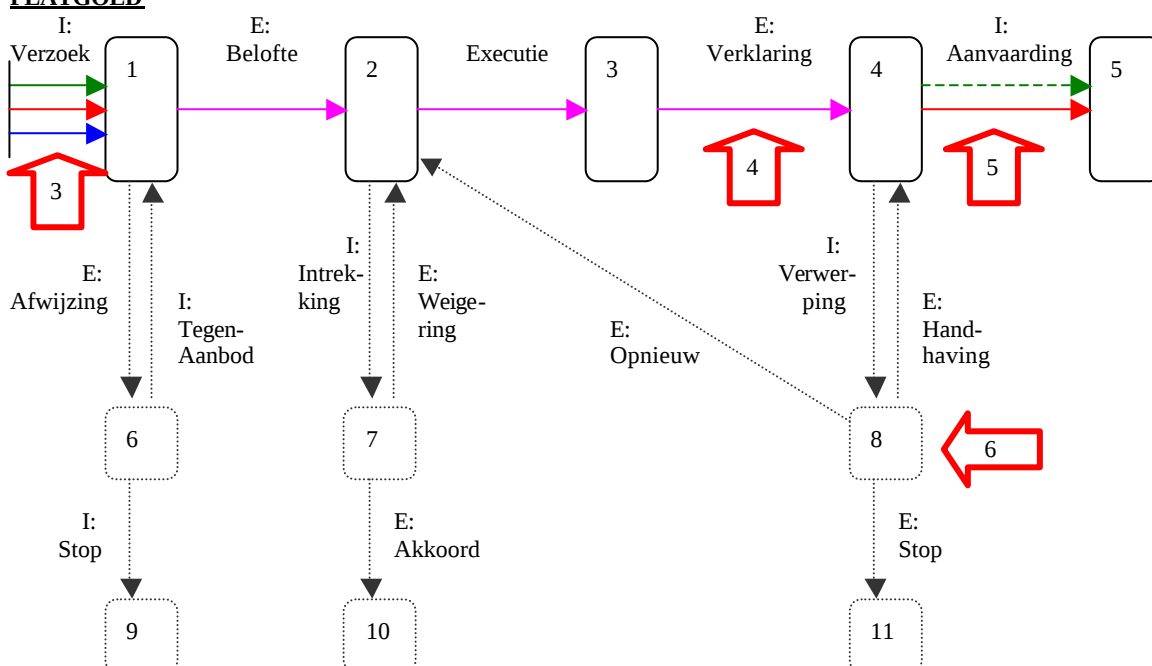
Voor de dienst schoonmaak is het HHD hier verantwoordelijk voor, maar voor het linnenbeheer is dit voornamelijk de afdeling Inkoop. Behalve prijsverhogingen van een aantal jaren, staan er bij deze afdeling geen contractafspraken op papier en zijn deze bij niemand bekend.

- Het knelpunt dat door **pijl 2** wordt aangeduid, heeft betrekking op de factuurcontrole. Doordat het hoofd Hoteldiensten de facturen niet kan controleren en de locaties deze taak niet onderkennen, worden de facturen momenteel “blind ondertekend”¹². De uiting over het beheer van de portemonnee van de Bavo RNO Groep in de titel van dit adviesrapport lijkt hierdoor erg op zijn plaats.

§ 3.2.3 Transactiediagrammen

Door middel van de volgende transactiediagrammen¹³ zullen de verschillende toestanden van transactie T2 (het realiseren van schoon linnengoed) worden beschreven.

PLATGOED



Figuur 3: Transactiediagram voor het realiseren van schoon platgoed (T2)

N.B. **Groen** staat voor locatie Poortmolen, **Rood** voor locatie Zevenkamp, **Blauw** voor locatie Binnenweg en **Roze** voor de leverancier, Rentex.

Alle zwarte gestippelde pijlen en transactiestatussen behoren ook in het transactiediagram volgens Dietz, maar worden binnen de Bavo RNO Groep niet gebruikt.

Toelichting bij figuur 3:

De initiatie van deze transactie vindt bij de Bavo RNO Groep plaats door middel van een bestelformulier (bijlage 7), waarmee wekelijks een verzoek wordt gedaan bij de leverancier om schoon linnen te realiseren. Er wordt gekeken naar de aanwezige voorraad, welke wordt vergeleken met de afgesproken stockvoorraad en het verschil hiertussen wordt besteld.

De transactie bevindt zich nu in toestand 1 (verzocht).

Een gedetailleerde beschrijving van dit proces is terug te vinden in bijlage 8.

Vervolgens wordt door de leverancier beloofd deze opdracht uit te voeren (toestand 2). Van de uitvoer van de opdracht (toestand 3) krijgt de Bavo RNO Groep geen notie. Dit is pas het geval wanneer het schone linnen geleverd wordt. De transactie bevindt zich nu in toestand 4.

¹² Directeur directoraat Bedrijfsvoering.

¹³ Bron: Dietz, J.L.G.: Introductie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie

Hierbij verklaart de leverancier, door het leveren van de containers met schoon linnen, de opdracht te hebben uitgevoerd zoals gevraagd. Op de locatie Poortmolen worden deze containers in de fietsenhokken geplaatst. Bij alle overige locaties worden ze op een afgesproken plaats binnen de locatie afgeleverd. Een gedetailleerde beschrijving van het logistieke proces rond de levering van schoon linnengoed staat in bijlage 9.

De laatste stap van de transactie is de aanvaarding (toestand 5). Hiermee wordt als het ware ingestemd met de verklaring van de leverancier dat hij geleverd heeft wat besteld is. Bij de locaties Zevenkamp en Poortmolen gebeurt dit door de levering te controleren met de pakbon (zie bijlage 8). Op de locatie Zevenkamp gebeurt dit bij iedere levering en op de locatie Poortmolen steekproefsgewijs.

Het verschilt per locatie wie deze controle uitvoert. Dit kan het verplegend personeel zijn, of de huismeesters of in sommige gevallen een medewerker Huishoudelijke Dienst. Voor de afdelingen Sprokkelburg/De Stolp is een linnenmedewerkster aanwezig die deze werkzaamheden uitvoert.

Betekenis van de pijlen in figuur 3:

- Er is binnen de Bavo RNO Groep geen controle op het gebruik van het linnengoed. Op de ene afdeling worden bijvoorbeeld de handdoeken uitgedeeld aan de cliënten, maar op een andere afdeling kunnen de cliënten het zelf pakken. Zo kan het gebeuren dat er per cliënt niet één handdoek, maar wel drie handdoeken per keer worden verbruikt. Doordat Rentex zich aan de stockvoorraden van de afdelingen houdt, komt het in zulke gevallen wel eens voor dat er geen buffervoorraden meer zijn. Wanneer door omstandigheden extra linnengoed wordt gebruikt, kan een tekort ontstaan, waardoor linnengoed moet worden bijbesteld. Naast de afgesproken besteldag worden dan extra verzoeken bij de leverancier ingediend (**pijl 3**). Het is bijvoorbeeld voorgekomen dat voor afdeling de Molenhoek 150 handdoeken waren besteld – een hoeveelheid, bedoeld voor ongeveer drie weken – en dat deze partij na één week al op was, waardoor er dus nieuw linnengoed besteld moest worden.
- De fietsenhokken op de locatie Poortmolen zijn oorspronkelijk bedoeld om fietsen in te plaatsen. Doordat de hokken heden ten dage voor meerdere doeleinden, waaronder de wascontainers, gebruikt worden, kunnen fietsen beschadigd raken of kan men er helemaal geen fiets meer plaatsen of wegnemen (**pijl 4**). Dit blijkt uit de volgende mail, waarin een klacht wordt geuit.¹⁴

"Hallo,

Ik heb er geen idee van of ik bij u aan het goede adres ben, maar indien niet, misschien weet u dan wel tot wie ik me wel kan richten. Ik heb namelijk een probleempje met de fietsenstalling bij opname.

Ik kom dagelijks met de brommer en soms met de fiets vanuit Krimpen naar de Bavo. Op mooie dagen doen meer collega's dat en staat het fietsenhok vol. Sinds kort staat er ook een motor in, omdat die voor de deur werd gesloopt. Op zich zou dat allemaal wel kunnen, ware het niet dat de karren met wasgoed van Rentex er ook in worden gezet, alsmede spullen als kapotte tuintafels, stoelen, oude bureaus, oude en kapotte fietsen en wat dies meer zij.

Zou er een mogelijkheid zijn, bespreekbaar zijn, dat er aan één van beide zijden van deze fietsenstalling een stukje groen wordt opgeofferd voor de linnengoedkarren van Rentex. De chauffeur die de karren komt laden en lossen ergert zich ook groen en geel omdat hij niet bij de karren kan en zet de nieuwe derhalve pal voor de uitgang neer.

Het zou voor alle partijen praktischer en economischer zijn als Rentex een apart hok(je) krijgt voor de karren.

Is dit mogelijk?

Alvast bedankt voor de genomen moeite."

Vervolgens worden door de afdelingen op de locatie Poortmolen de containers geregeld buiten de fietsenhokken geplaatst. Dit heeft echter tot gevolg dat was kan verdwijnen of beschadigen door bijvoorbeeld de weersomstandigheden.

¹⁴ Bron: de mailbox van het hoofd Hoteldiensten.

- Op de locatie Binnenweg vindt een iets ander proces voor de bestelling en controle plaats (zie nogmaals bijlage 8). De linnenvoorraad wordt hier namelijk volledig door Rentex bijgehouden. Er is geen initiator voor bestelling van schoon linnengoed, behalve rond feestdagen, wanneer extra linnengoed nodig is omdat er minder leveringen plaatsvinden. Op de Binnenweg kan hierdoor geen initiator worden aangewezen welke de levering aanvaardt (**pijl 5**).
- In de theorie van Dietz zijn transactiediagrammen uitgebreider dan zojuist in de toelichting is beschreven. Het totale transactiediagram bestaat namelijk ook nog uit de toestanden 6 tot en met 11. In figuur 3 is het volledige transactiediagram weergegeven, waarbij met de zwarte gestippelde pijlen en transactiestatussen wordt aangegeven dat deze mogelijkheden binnen de Bavo RNO Groep niet voorkomen, waardoor de toestanden die hieruit kunnen volgen, niet ontstaan (**pijl 6**).

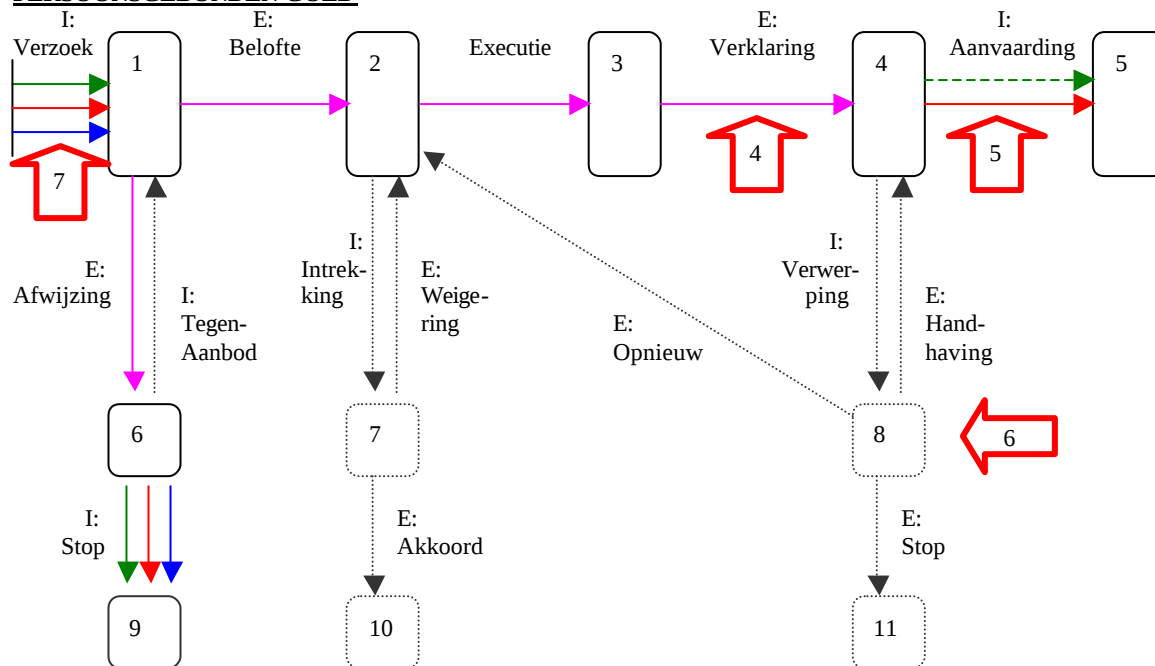
Na een verzoek van de initiator kan de executor weigeren de opdracht uit te voeren (toestand 6). Wanneer de initiator een tegenaanbod doet, is er niets aan de hand en kan de transactie doorgang vinden. Wanneer echter geen tegenaanbod wordt gedaan, wordt de transactie gestopt (toestand 9).

De initiator kan, na de belofte van de executor, nog terugkomen op zijn verzoek door de opdracht in te trekken (toestand 7). Is de opdracht nog niet gestart, dan kan de executor hiermee instemmen en wordt eveneens de transactie gestopt (toestand 10). Wanneer echter de opdracht in een te ver gevorderd stadium is, kan de executor weigeren de transactie te stoppen en zal de transactie gewoon doorgang vinden.

Wanneer als laatste het resultaat niet met het gevraagde overeenkomt, zou een verwerping plaats kunnen vinden (toestand 8), waarna de executor de opdracht bijvoorbeeld opnieuw zou kunnen uitvoeren (toestand 2). De executor heeft hierna nog de kans zich te verdedigen, waardoor het resultaat wordt gehandhaafd. Een alternatief hiervoor is dat de executor de transactie stopt, waardoor toestand 11 wordt bereikt en de transactie wordt afgeblazen.

Uit de interviews is overigens niet naar voren gekomen hoe bijvoorbeeld een verwerping plaats zou kunnen vinden en wie hiervoor verantwoordelijk is, omdat de leveringen altijd schijnen te kloppen.

PERSOONSGEBONDEN GOED



Figuur 4: Transactiediagram voor het realiseren van schoon persoonsgebonden goed (T2)

N.B. **Groen** staat voor locatie Poortmolen, **Rood** voor locatie Zevenkamp, **Blauw** voor locatie Binnenweg en **Roze** voor de leverancier, Rentex.

Alle zwarte gestippelde pijlen en transactiestatussen behoren ook in het transactiediagram volgens Dietz, maar worden binnen de Bavo RNO Groep niet gebruikt.

Toelichting bij figuur 4:

Voor het persoonsgebonden goed verloopt de transactie in dezelfde stappen als voor het platgoed. Het verplegend personeel doet nu echter geen bestelling, maar verzoekt de leverancier het linnengoed te wassen door het linnengoed in waszakken bij het overige vuile linnengoed te verzamelen.

Daarnaast heeft de leverancier in deze transactie het recht het verzoek, door middel van de bestelling, af te wijzen. Wanneer het linnengoed niet gemerkt is, kan de leverancier besluiten het goed ongewassen terug te brengen. Nadat het linnengoed eenmaal in het wasproces terecht is gekomen, kan namelijk alleen nog worden achterhaald van welke klant het is, maar niet van welke afdeling of bewoner.

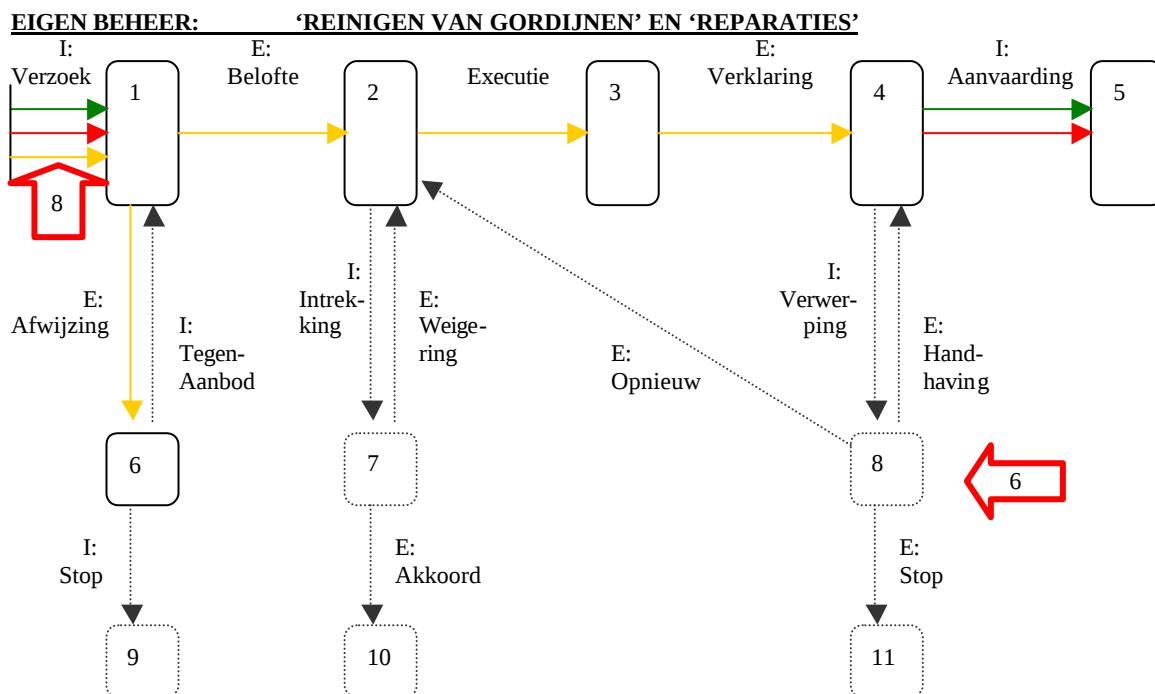
In tegenstelling tot het platgoed is het bij het persoonsgebonden goed wel mogelijk dat toestand 6 en 9 ontstaan. In geval van afwijzing (toestand 6) wordt het linnengoed bij de linnenkamer afgeleverd, waar het gewassen wordt. In dat geval is de transactie gestopt (toestand 9). Vervolgens neemt de linnenkamermedewerkster contact op met verschillende afdelingen om te kijken of het hun afdeling toebehoort en om het op te komen halen.

Overigens vindt deze transactie niet plaats wanneer het persoonsgebonden goed op de afdelingen wordt gewassen. Er wordt dan geen verzoek ingediend bij de leverancier. Geconcludeerd kan worden dat het wel of niet initiëren van deze transactie sterk afhangt van de doelgroep van een afdeling.

Betekenis van de pijlen in figuur 4:

- Wat betreft de verklaring een aanvaarding van het leveren van schoon persoonsgebonden goed, ontstaan dezelfde knelpunten zoals beschreven bij figuur 3, **pijl 4 en 5**. Ook het knelpunt dat door **pijl 6** wordt aangegeven is gelijk, op het ontstaan van toestand 6 en 9 na.

- Een knelpunt in het linnenbeheer is het sorteren van de vuile was. De cliënten sorteren soms zelf de vuile was in de waskar. Dit gaat niet altijd goed, mede doordat niet meer overal de gekleurde waszakken van Rentex worden gebruikt. Met als gevolg dat ook het persoonsgebonden goed door Rentex gewassen wordt (pijl 7), waar vervolgens een aparte rekening voor wordt gemaakt.



Figuur 5: Transactiediagram voor het realiseren van schone gordijnen, en reparaties in eigen beheer (T2)
N.B. Groen staat voor locatie Poortmolen, **Rood** voor locatie Zevenkamp en **Geel** voor de linnenkamermedewerkster.

Alle zwarte gestippelde pijlen en transactiestatussen behoren ook in het transactiediagram volgens Dietz, maar worden binnen de Bavo RNO Groep niet gebruikt.

Toelichting bij figuur 5:

De transactie voor het linnengoed in eigen beheer wordt geïnitieerd door het verplegend personeel. Wanneer bij het wassen en verschoneren van linnengoed door het verplegend personeel wordt geconstateerd dat linnengoed aan reparatie toe is, verzoeken zij de medewerkster Linnenkamer (toestand 1). Nadat zij met de transportdienst heeft geregeld dat het linnengoed bij de linnenkamer terechtkomt, voert zij het verzoek uit (toestand 3) en is zij de executor in deze transactie.

De transactie wordt verklaard (toestand 4) door het terugbrengen van het gerepareerde linnengoed op de afdelingen, wat gebeurt door de transportdienst. Alleen op de locatie Poortmolen komt het personeel van de afdelingen het zelf ophalen.

Een aanvaarding (toestand 5) vindt in deze situatie in zoverre plaats dat het linnengoed weer in gebruik wordt genomen, waaruit zou kunnen blijken dat de linnenkamermedewerkster heeft geleverd wat werd gevraagd.

Voor het wassen van gordijnen en vitrages gelden dezelfde stappen en dezelfde initiator.

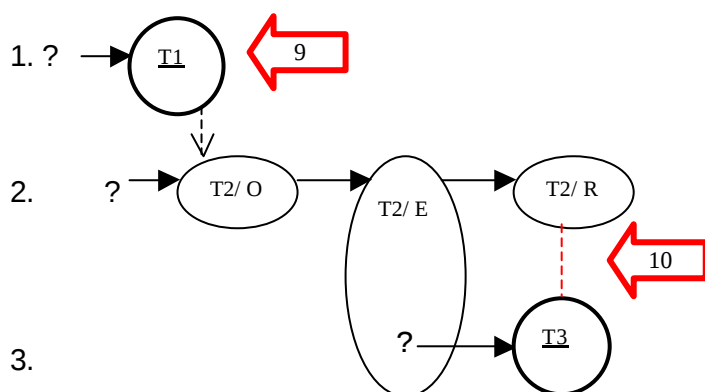
Toestand 6 kan worden bereikt bij het realiseren van schoon persoonsgebonden goed, zoals al eerder vermeld werd, maar ook bij het in eigen beheer repareren van gordijnen. In dit geval wordt het verzoek door de linnenkamermedewerkster afgewezen, wanneer gordijnen versleten zijn. Het is in sommige gevallen verstandiger ze niet meer te repareren, maar te kiezen voor nieuwe exemplaren. Zij maakt deze zelf.

Betekenis van de pijlen in figuur 5:

- Ook voor figuur 5 geldt dat de toestanden, welke met de zwartgestippelde lijnen worden aangegeven, niet ontstaan (**pijl 6**). Net als in figuur 4 komt toestand 6 wel voor.
- De locatie Binnenweg deelt niet in het proces van het reinigen en repareren van gordijnen en vitrages. Uit het interview met de directeur ouderenzorg blijkt dat deze locatie niet van deze mogelijkheid op de hoogte is (**pijl 8**).¹⁵ Op deze locatie worden de gordijnen derhalve door het verplegend personeel zelf gewassen wanneer dit nodig is. Zij gebruiken hiervoor de aanwezige wasmachines. Ook reparatie van linnengoed voeren zij zelf uit.

§ 3.2.4 Procesmodel

De transacties in bedrijfsprocessen kunnen worden weergegeven in een procesmodel. Het procesmodel weergeeft de volgorde waarin bedrijfsprocessen elkaar opvolgen. Ook toont het de afhankelijkheid en beïnvloeding van de verschillende bedrijfsprocessen. Voor de huidige linnenvoorziening ziet het procesmodel er als volgt uit:



Figuur 6: Procesmodel voor de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep (Dietz)

Toelichting bij figuur 6:

Bedrijfsproces 1 is het maken van contract- en budgetafspraken. Het aanwezig zijn van deze afspraken is een voorwaarde voor *bedrijfsproces 2*, het realiseren van schoon linnengoed. Zonder afspraken over bijvoorbeeld de stockvoorraad, kan er namelijk geen correcte bestelling en levering worden uitgevoerd.

Transactie 3 is het factureren van schoon linnengoed. Een voorwaarde hiervoor is het plaatsvinden van transactie T2. Alleen na het realiseren van schoon linnengoed, kan namelijk een factuur worden opgesteld voor deze transactie (T3). T2 is dus een voorwaarde voor het initiëren van T3 en dus voor het plaatsvinden van *bedrijfsproces 3*.

Het is opgevallend dat aanvaarding van het schone linnengoed (T2/R) binnen de Bavo RNO Groep geen voorwaarde is voor het betalen van de factuur (T3/R). De factuur wordt momenteel immers betaald zonder te weten of deze conform de levering is (zie bijlage 6).

Het verdient nog aanbeveling te vermelden hoe de gebruikte figuren en pijlen in het procesmodel kunnen worden geïnterpreteerd. De dikke lijnen vertegenwoordigen een complete transactie. Dit in tegenstelling tot de cirkels en ovalen met dunnere lijnen, die steeds een bepaalde transactiefase voorstellen; de O-, E-, of R-fase (zie figuur 1, paragraaf 3.1.2). De doorgetrokken pijlen geven de doorgang van de transactie weer naar de volgende fase en de onderbroken pijlen houden in dat deze transactie voorwaarde is voor de andere transactie.

¹⁵ Directeur Directoraat Ouderenzorg.

Betekenis van de pijlen in figuur 6:

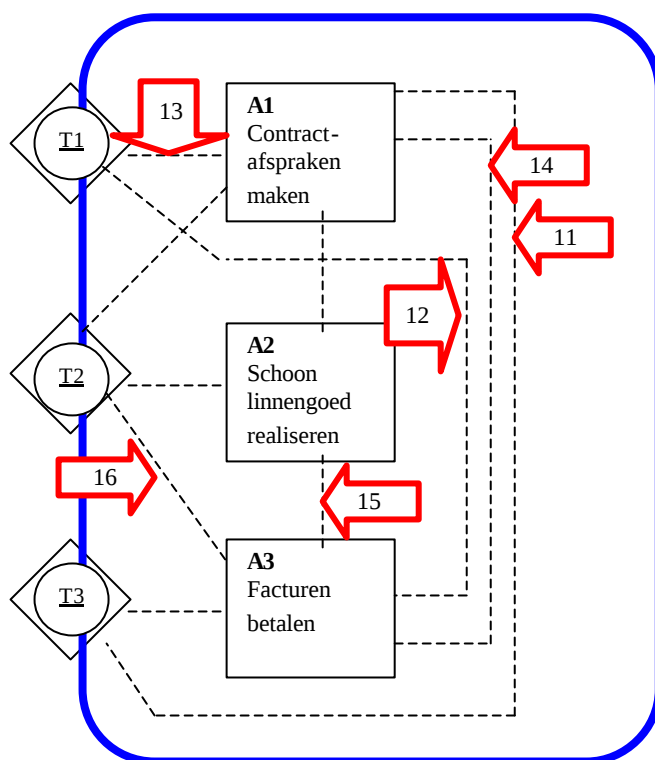
- Om te beginnen is de naam van de stafafdeling Control & Finance veranderd in Financial Control. Bovendien is de functienaam Accountmanager incorrect en zijn het de Assistent Controllers die bij deze stafafdeling werkzaam zijn. Toch worden zij nog regelmatig als Accountmanager aangesproken. Bovendien wordt gedacht dat door deze afdeling het budget wordt beheerd, terwijl zij dit alleen gedeeltelijk bewaken (**pijl 9**).
- Normaliter vindt een betaling logischerwijs pas plaats, wanneer datgene geleverd wordt wat gevraagd is. Met andere woorden, een correcte levering is een voorwaarde voor het betalen van de factuur. Bij de Bavo RNO Groep wordt de levering echter niet gecontroleerd en wordt “*blind betaald*” (directrice Bedrijfsvoering), wat betekent dat de stippellijn (=voorwaarde) bij **pijl 10** ontbreekt.

§ 3.2.5 Interstrictiemodel

Voor de betrokken actoren bij de dienst linnenvoorziening kan als laatste een interstrictiemodel worden opgesteld, dat zichtbaar maakt hoe de actoren in sommige gevallen van elkaar afhankelijk zijn.

Voor actor A3, welke de facturen controleert, is het bijvoorbeeld belangrijk om te weten wat de bijbehorende levering (T2/R) was en of deze klopte (A2).

Binnen het interstrictiemodel wordt met stippellijnen uitgebeeld waar een actor zijn informatie binnen het systeem vandaan haalt. In het voorbeeld met A3 en A2 komt in het interstrictiemodel onder andere een stippellijn voor tussen A3 en T2, want de controleur van de facturen heeft de gegevens van de bestelling en de levering nodig om de opdracht uit te kunnen voeren. Daarnaast is het van belang te weten wat de afgesproken stukspreizen zijn (stippellijn naar T1, contractafspraken).



Figuur 7: Interstrictiemodel voor de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep¹⁶

¹⁶ Bron: Dietz, J.L.G.: Introdectie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie.

Betekenis van de pijlen in figuur 7:

- Een knelpunt in het interstricciemodel is de onduidelijkheid voor het hoofd Hoteldiensten bij het vergelijken van facturen en budgetten om een kostenplaatje te kunnen verantwoorden. De facturen worden immers opgesteld per afleverpunt van Rentex, welke als locatieadres bij de Bavo RNO Groep bekend staat, dus bijvoorbeeld voor locatie Poortmolen; met een aantal afdelingsspecificaties.
De budgetten worden echter verdeeld per onderdeel en kostenplaats, zoals de Bavo RNO Groep deze hanteert. Dit komt niet met elkaar overeen (**pijl 11**), waardoor onder andere geen 'waterdichte' budgetbeheersingcyclus kan worden gewaarborgd.
- Dat dit een belangrijk aandachtspunt is, blijkt ook uit het inboeken van de facturen. Het komt namelijk wel eens voor dat er slechts één rekening is voor meerdere afdelingen. Bijvoorbeeld voor locatie Brainpark, waar zowel Ouderenzorg, als Volwassenenzorg, als Kinder&Jeugdpsychiatrie vertegenwoordigd zijn.
Omdat de budgetten gedecentraliseerd zijn per directoraat en per onderdeel, wordt de factuur opgesplitst en op de verschillende onderdelen en kostenplaatsen ingeboekt. Hier is geen leidraad voor (**pijl 12**); er wordt een schatting gemaakt voor de verdeling, bijvoorbeeld 60% voor Kind & Jeugd, 20% voor Ouderenzorg en 20% voor Volwassenenzorg.
- Hoewel de facturen en budgetten uiteindelijk beiden per kostenplaats ingeboekt zijn, ontstaat hier een knelpunt wanneer de kostenplaatsen voor linnenbeheer worden bekeken. Bij de verdeling van de kosten wordt door de Financiële Administratie niet van iedere kostenplaats gebruik gemaakt. Hierdoor komen de kosten voor linnen steeds bij dezelfde kostenplaats neer, terwijl een andere kostenplaats nooit kosten voor linnen in zijn overzicht te zien zal krijgen (**pijl 13**).
- Opvallend is dat op de locatie Zevenkamp wel bekend is dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun deelbudget. Zij willen zelf de linnenfacturen controleren, zodat ze weten waar ze voor betalen en of dit wel klopt en binnen het budget blijft.
Voor de andere locaties worden de facturen alleen door het HHD ondertekend. Haar taak is te controleren of de aantallen op de factuur kloppen met de bestelde aantallen op locatie. Wanneer zij denkt dat een factuur niet klopt, dient zij met de betreffende locatie contact op te nemen om navraag te doen naar de bestelling. Bovendien zou het HHD moeten controleren of de stuksprijs overeenkomt met de gemaakte contractafspraken. Het HHD is echter niet bekend met het contract en de gemaakte afspraken met de leverancier (**pijl 14**).
- Daarnaast is zij niet bekend met de voorraden die op de afdelingen aanwezig zijn of horen te zijn (**pijl 15 en 16**).

3.3 De huidige kosten en budgetten

Naast het in kaart brengen van het systeem van de dienst linnenvoorziening is een ander belangrijk punt het huidige kostenplaatje. In paragraaf 2.2 en bijlage 2 is al vermeld dat de facturen van de leverancier per afleverpunt worden opgesteld en de budgetten binnen de Bavo RNO Groep per onderdeel worden verdeeld. In deze paragraaf daarom aandacht voor de kosten en de budgetten die voor de linnenvoorziening zijn vastgesteld en verdeeld.

§ 3.3.1 Budgetverdeling

Wanneer de resultatenoverzichten van 2003 van de afdeling Financial Control worden samengevat, kan het volgende overzicht worden weergegeven:

Rekening	Huur Textiel (4421020)		Waskosten Derden (4421050)		
Directoraat	Budget	Kosten	Budget	Kosten	Totaal
Bedrijfsvoering	2.574,00	3.938,74	7.425,00	8.983,70	
Kind & Jeugd	4.494,60	4.637,29	1.346,40	1.601,90	
Neuropsychiatrie	29.700,00	19.903,76	23.760,00	5.404,85	
Ouderenpsychiatrie	38.610,00	31.276,12	33.867,84	36.274,17	
Volwassenenzorg	54.252,00	48.226,47	3.465,00	28.576,18	
Totaal Budget	129.630,60		69.864,24		199.494,84
Totaal Kosten	107.982,38		80.840,80		188.823,18
Verschil	21.648,22		-10.976,56		10.671,66

Tabel 2: Budgetverdeling en kostenoverzicht 2003 bekend bij Financial Control
N.B. Alle bedragen in Euro's

De bron van dit overzicht is te vinden in bijlage 10 A. Zoals vermeld in hoofdstuk 2 en bijlage 4 zijn voor dit rapport alleen de rekeningen 'Huur Textiel' en 'Waskosten Derden' onderzocht.

§ 3.3.2 Kostenverdeling

De totale kosten per klantrelatie van Rentex kunnen ook in een overzicht worden weergegeven. Ter indicatie is hierbij een aantal gebruikshoeveelheden weergegeven. Er is echter een kwantitatief onderzoek voor nodig, om uit deze gebruiksgegevens daadwerkelijk conclusies te kunnen trekken.

Klantrelatie bij Rentex	Capelle	Binnenweg	Zevenkamp	Centrum West	Totaal 2003
Artikel	Aantal stuks 2003				
Laken	17020	10216	859	1815	29910
Sloop	11161	6041	329	1620	19151
Badhanddoek	69250	38921	3651	4530	116352
Washandje	36662	45294	1648	2605	86209
Theedoek	36898	10855	5905	4365	58023
	Kosten 2003				
Kosten excl. BTW	92.235,49	58.927,63	5.323,11	5.055,94	161.542,17
Kosten incl. BTW	109.760,23	70.123,88	6.334,50	6.016,57	192.235,18

Tabel 3: Kostenoverzicht 2003 met gebruikshoeveelheden, bekend bij Rentex
N.B. Alle bedragen in Euro's

Een totaaloverzicht van de kosten van 2003 per afdeling, c.q. afleverpunt, zoals Rentex deze beschrijft, is te vinden in bijlage 10 B.

Een uitwerking van de artikelen met gebruikshoeveelheden en kosten van 2003 van een aantal afdelingen, c.q. afleverpunten, is terug te vinden in bijlage 3.

§ 3.3.3 Verschillen

In de overzichten zijn verschillen te ontdekken.

Om te beginnen is het totaalbedrag aan kosten van Rentex (192.235,18 Euro) niet gelijk met het ingeboekte totaalbedrag aan kosten van Financial Control (188.823,18 Euro). Omdat dit slechts een verschil is van 3.412,00 Euro (2% van het totaal) is het niet efficiënt om hier direct een oorzaak voor te zoeken.

Ten tweede is te zien dat het budget van 'Huur Textiel' ±20.000 Euro hoger is dan de kosten, terwijl het budget van 'Waskosten Derden' met ±10.000 Euro wordt overschreden. In totaal blijven de kosten van beide rekeningen voor ±10.000 Euro onder het budget.

Een verklaring voor de uiteindelijke budgetoverschrijding van 1.000 Euro, zoals werd genoemd in het interview met de assistent controller, kan worden gevonden in het feit dat niet alle rekeningnummers met betrekking tot linnen uit het grootboekschema zijn geanalyseerd. Wanneer het totaal hiervan zou worden bekeken, is het mogelijk dat inderdaad een budgetoverschrijding wordt geconstateerd.

Opmerkelijk is dat wanneer dit inderdaad zo is, klaarblijkelijk alle budgetten en kosten met betrekking tot linnen uiteindelijk bij elkaar worden genomen, waardoor de vraag ontstaat waarom er ooit gekozen is voor deelbudgetten?

Als laatste, maar ook als meest opvallende verschil, blijkt dat de meeste afdelingen die genoemd worden in het totale kostenoverzicht 2003 van Rentex, niet terug te vinden zijn in het overzicht van de budgetten en kosten van Financial Control. Dit komt doordat de afleverpunten welke Rentex hanteert, niet dezelfde zijn als de kostenplaatsen die de Bavo RNO Groep hanteert, zoals al werd genoemd in hoofdstuk 2.

Ondanks de verschillende interviews is onduidelijk gebleven hoe deze kostenplaatsen zich verhouden tot de locaties en afdelingen. Wanneer men kijkt naar bijlage 10 B dan valt bijvoorbeeld onder klantrelatie Capelle het afleverpunt 'De Blink'. Wanneer in het grootboekschema van Financial Control wordt gekeken, waarvan het kostenoverzicht in bijlage 10 A is afgeleid, zal duidelijk worden dat 'De Blink' hierin niet kan worden teruggevonden.

Wanneer het hoofd Hoteldiensten de linnenvoorziening echter zou willen aansturen, waarbij ze verantwoordelijk is voor het totaalbudget van de voorziening, is het noodzakelijk dat uit de overzichten kan blijken waar verschillen in kosten met budgetten zich voordoen en voor welke locaties dit geldt. Tenslotte kunnen alleen mensen worden aangestuurd en zijn zij werkzaam op locaties. Wanneer de kosten en budgetten per onderdeel op een overzicht terechtkomen, kan niet direct worden achterhaald voor welke locatie dit geldt (zoals aangegeven door pijl 1 en pijl 11 in respectievelijk paragraaf 3.2.2 en 3.2.5). Het gevolg is dat het hoofd Hoteldiensten, indien nodig, niemand erop kan aanspreken.

3.4 Overige Knelpunten

Naast de knelpunten welke uit het DEMO van Dietz naar voren komen, zijn een aantal andere knelpunten gesignaleerd, welke kort besproken zullen worden.

Opslag bij afdeling Molenhoek

Bij de afdeling Molenhoek op locatie Poortmolen is helemaal geen linnenkast. De huismeester heeft zelf een stelling gefabriceerd om het linnengoed op te slaan, maar dit is geen lange termijn oplossing, vindt hij.

Wasmachinegebruik

Niet alleen de linnenkasten, maar ook de wasmachines en drogers zijn op elk moment voor de cliënten toegankelijk. Het komt hierdoor wel eens voor dat een wasmachine voor één broek draait. Dit is niet efficiënt.

Bovendien zijn de aanwezige machines bestemd voor in een huishouden, dus geschikt voor ongeveer één wasbeurt per dag. Op de afdelingen worden ze veel vaker per dag gebruikt, waardoor de machines om de haverklap een reparatie nodig hebben. Dit heeft tot gevolg dat het persoonsgebonden goed met de leverancier mee gaat, wat extra kosten met zich meebrengt.

Linnensortering

Op een aantal waskarren op de afdelingen is geen deksel (meer) aanwezig, ofwel ze zijn kapot. De vuile was komt hierdoor open en bloot op de gangen te staan. Dit brengt een onaangename geur en mogelijk rondzwervende bacteriën met zich mee.

Bovendien kan het voorkomen dat er linnengoed tussen zit van cliënten met besmettelijke ziekten, of iets dergelijks. Het is de bedoeling dat dit linnengoed in zakken wordt verzameld met een briefje erop dat hier voorzichtig mee om gegaan dient te worden, ook in de wasserij. Maar hier is niet een standaardprocedure voor. De één doet het middels een briefje, de ander met een stift en de volgende geeft er helemaal geen gehoor aan.

Wat de manier van sorteren van de schone was door Rentex betreft, wordt dit op de afdelingen niet altijd goed begrepen. Rentex verzamelt bepaald linnen, bijvoorbeeld de dekbedden, namelijk op één container. Zo liggen de dekbedden van afdeling Sproklenburg op de container bij afdeling De Stolp. Wanneer de linnenmedewerkster van deze afdelingen op vakantie gaat, neemt het verplegend personeel haar taken over. Het komt dan dikwijls voor dat Sproklenburg klaagt dat er geen dekbedden zijn binnengekomen. Het maakt volgens de linnenmedewerkster niet uit hoe vaak ze vertelt dat het personeel de dekbedden bij afdeling De Stolp kunnen halen; er wordt blijkbaar geen gehoor aan gegeven.

3.5 Samenvatting

Door middel van het DEMO van Dietz, is de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep geanalyseerd. Het interactiemodel in paragraaf 3.2.2 laat zien dat de budgetstructuur en de factuurcontrole aandacht behoeven om de transacties op essentieel (beslissings-) niveau te verbeteren. Vervolgens tonen de transactiediagrammen in paragraaf 3.2.3 de knelpunten in de uitvoer van de dienst, met name wat betreft het bestellen, leveren en controleren van de levering. In paragraaf 3.2.4 wordt vervolgens door het procesmodel duidelijk dat de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de budgetten niet duidelijk zijn en dat facturen worden betaald, zonder een controle te hebben uitgevoerd. Als laatste toont paragraaf 3.2.5 vooral knelpunten op informatieel en documenteel niveau. Het interstrictiemodel laat zien welke actoren welke informatie van elkaar nodig hebben en dat deze informatie niet overal beschikbaar is of wordt benut.

Een sterk opvallend knelpunt is de budgetstructuur. Dit ontstaat door de onwetendheid over de verantwoordelijkheden, maar ook door het niet kunnen vergelijken van de facturen en kosten met de budgetten. Zo laat paragraaf 3.3 zien dat de specificaties van facturen en de ingeboekte kosten in het grootboekschema niet met elkaar vergeleken kunnen worden, omdat de decentralisatie op verschillende manieren plaatsvindt, namelijk per locatie en afleverpunt aan de ene kant en per kostenplaats aan de andere kant.

4 Is de Bavo RNO Groep te duur uit?

Naast het DEMO van Dietz om de huidige Linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep en de knelpunten hierin in kaart te brengen, was het vinden van een verklaring voor het pakketprijverschil onderdeel van de opdracht.

Reden hiervoor is het verschil in pakketprijs, weergegeven in het rapport 'Management Informatie Pakket Facilitaire Kengetallen Geestelijke Gezondheidszorg 2002'.¹⁷

Een pakketprijs betekende hierin de prijs voor twee lakens en een kussensloop. Voor de Bavo RNO Groep werd deze prijs vastgesteld op 1,78 Euro, terwijl het gemiddelde in de referentiegroep op 0,55 Euro uitkwam.

Navraag bij het onderzoeksbureau wees uit dat door middel van een enquête bij de verschillende organisaties de gegevens voor het kengetallenonderzoek zijn vergaard.

4.1 Verklaring voor het pakketprijverschil

Uit analyse van de facturen kan worden geconcludeerd dat de 1,78 Euro voor de Bavo RNO Groep kan zijn gehaald uit de prijzen voor de locatie Nieuwe Binnenweg. Voor deze locatie wordt echter een hogere laken- en sloopprijs gerekend, vanwege de extra taken die de chauffeur hier uitoefent (zie bijlage 8).

Wanneer met deze stuksprijzen de kosten van twee lakens en een sloop worden berekend, is het bedrag inclusief BTW precies 1,78 Euro. Navraag bij de contactpersoon binnen de Bavo RNO Groep, welke de enquête destijds heeft ingevuld, wees uit dat inderdaad deze gegevens zijn gebruikt. De vraag blijft echter waarom de prijzen van de Binnenweg hiervoor zijn gebruikt en niet die van de andere locaties. Voor alle overige locaties komt een pakketprijs namelijk uit op 1,58 Euro. Desondanks blijft het een groot verschil met de 0,55 Euro van de referentiegroep.

Navraag bij twee andere linnenleveranciers¹⁸ over hun pakketprijs leverde het antwoord op dat deze gegevens niet aan derden kunnen worden verstrekt, maar alleen via een offerteaanvraag verkregen kunnen worden. Via een contactpersoon van het IJsselland Ziekenhuis, waar één van deze leveranciers is gecontracteerd, is gebleken dat hier dezelfde pakketprijs, namelijk 1,58 Euro, gehanteerd wordt. Er kan hierdoor nog geen conclusie worden getrokken of Rentex inderdaad te duur is.

Door de huidige leverancier is aangegeven, dat de prijs van 0,55 Euro onmogelijk is voor het realiseren van twee lakens en een sloop. Deze mening werd versterkt door de opmerking: *'Als dat werkelijk zo is, dan mogen ze mij vertellen waar ze het voor dat bedrag kunnen doen, want dan breng ik morgen mijn was er nog naartoe!'*¹⁹

Voordat geconcludeerd kan worden of de Bavo RNO Groep inderdaad meer dan drie keer zo duur uit is dan de referentiegroep, dient nader onderzocht te worden hoe de genoemde 0,55 Euro tot stand is gekomen. Bij het onderzoeksbureau worden deze gegevens niet aan derden verstrekt. Dit kan alleen via een begeleidende brief van de directie, waarvoor in het tijdsbestek van deze opdracht geen tijd beschikbaar was.

Overigens is dan nog niet bekend welke service en kwaliteit hierbij worden geleverd en hoe dit zich verhoudt tot de service en kwaliteit die de Bavo RNO Groep geleverd krijgt.

Om de achterliggende verklaring van de pakketprijzen te vinden, zou een benchmark of een leveranciersvergelijking kunnen worden uitgevoerd.

¹⁷ Prismant, oktober 2003.

¹⁸ Bron: Lips Textielservice en Clean Lease Randstad.

¹⁹ Directeur van de huidige linnenleverancier Rentex Dieben.

4.2 Benchmarks voor het verklaren van de pakketprijs

Een verklaring voor het pakketprijsverschil zou wellicht kunnen worden gezocht in de kwaliteit van de dienstverlening van de betreffende linnenleveranciers; wat zou kunnen betekenen dat een hogere prijs voor een betere kwaliteit zorgt.

Door het uitvoeren van een benchmark met een vergelijkbare organisatie kunnen zogenaamde prestatie'kloven' worden geconstateerd. Wanneer de vergelijkbare organisatie op een bepaald punt beter 'scoort', kan dit een knelpunt betekenen voor de eigen organisatie, waarvoor verbeteradviezen kunnen worden gegeven.

§ 4.2.1 Benchmarks; waarom en waarop?

Allereerst is het belangrijk te weten wat benchmarks precies is:

*'Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of die bedrijven die als industriële leiders worden erkend. Benchmarking is het zoeken naar de beste werkmethoden, die zullen leiden tot een superieure prestatie.'*²⁰

Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in het vergelijken en het verbeteren van de organisatie. Alleen tezamen vormen zij benchmarking. Wanneer slechts van één van beide sprake is, wordt dit respectievelijk 'performance measurement' of 'continuous improvement' genoemd.²¹

Het is daarom belangrijk dat goed wordt nagedacht over het doel van een dergelijk onderzoek, waaruit direct blijkt of een benchmark werkelijk zinvol is.

Waarom en waarop?

Voordat een benchmark kan worden uitgevoerd, is het noodzakelijk dat de eigen organisatie antwoord geeft op de volgende vragen (De Vries en Van der Togt, 1995):

1. Waarop wil de organisatie benchmarken?
2. Wat wil de organisatie met de verkregen informatie doen?
3. Welke organisatie is het meest geschikt om te benchmarken?

Hierdoor kan worden vastgesteld welke criteria van belang zijn om de prestatie van een organisatie aan te meten en te inventariseren hoe de organisatie zelf op deze punten scoort. Bij het vaststellen van deze criteria speelt het doel van het onderzoek een rol. Wanneer bekend is wat men met de informatie wil bereiken, kunnen de criteria hiervoor worden opgesteld. Wanneer overigens een organisatie op bepaalde criteria niet gemeten kan worden, kan de organisatie niet volledig worden vergeleken; wat betekent dat geen reële conclusies kunnen worden getrokken.

Daarnaast kan worden gezocht naar een geschikte organisatie om de benchmark bij uit te voeren. Bij vergelijking met concurrenten wordt gekeken waar zij sterk in zijn, waarom dat zo is en hoe ze zo sterk zijn geworden. Het is daarom noodzakelijk een benchmark uit te voeren bij een organisatie die het best te vergelijken is met de eigen organisatie.

Bij het bepalen van een geschikte organisatie is het belangrijk om de kenmerken van de eigen organisatie te registreren en dezelfde kenmerken in andere organisaties te zoeken. Wanneer deze niet gelijk zijn en er verschillen ontstaan, kunnen de oorzaken hiervan niet worden toegepast op de prestaties van de eigen organisatie.

²⁰ Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility Management – Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

²¹ Vries, J.M. de en Togt, J.J.W. van der: Benchmarking in 9 stappen – Leidraad voor de praktijk

§ 4.2.2 Benchmarken voor de Bavo RNO Groep

Het doel van benchmarken voor de Bavo RNO Groep zou in dit geval zijn het vinden van een verklaring voor het pakketprijsverschil, waarna het wellicht zinvol is een andere leverancier te contracteren, zodat een lagere pakketprijs kan worden verkregen.

Voor de criteria waarop een benchmark kan worden uitgevoerd om dit doel te bereiken, kan worden gedacht aan:

- leverfrequenties
- aantal afleverpunten
- linnengebruik in hoeveelheden
- kosten voor linnengebruik
- kosten voor uitvoerend personeel
- en natuurlijk de pakketprijs²²

Voor het kiezen van een geschikte organisatie is het van belang een zo vergelijkbaar mogelijke organisatie te vinden. Binnen de Bavo RNO Groep rijst de gedachte om in de toekomst wellicht met instellingen uit dezelfde regio te gaan samenwerken, zodat schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd.

Het benchmarken van één van deze instellingen is echter niet zinvol, daar de complexiteit en capaciteit van deze instellingen totaal verschillend zijn met die van de Bavo RNO Groep. Hierdoor kunnen geen goede vergelijkingen en prestatiemetingen worden gedaan en derhalve geen reële conclusies en aanbevelingen worden gegeven.

Een voorbeeld is het IJsselland Ziekenhuis, waarbij de linnenvoorziening geen persoonsgebonden goed zal kennen en waarbij bovendien de organisatie uit slechts één locatie bestaat. Wanneer de prestaties van het IJsselland Ziekenhuis na benchmarken hoger beoordeeld worden dan de Bavo RNO Groep, zegt dit nog niets over eventuele knelpunten bij de Bavo RNO Groep, daar de oorzaak van de verschillen de complexiteit van de Bavo RNO Groep zou kunnen zijn.

Dezelfde regio geeft dus geen garantie voor goede benchmark resultaten. Voor het benchmarken van de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep kan beter gezocht worden naar een organisatie:

- met meer dan één locatie
- met een verscheidenheid aan doelgroepen, bijvoorbeeld ook in de geestelijke gezondheidszorg
- welke de linnenvoorziening heeft uitbesteed
- welke bij voorkeur geen eigen wasserij heeft, omdat dit de gegevens zou kunnen beïnvloeden, daar de Bavo RNO Groep zelf niet over een eigen wasserij beschikt

Voorbeelden van organisaties waarbij een benchmark zou kunnen worden uitgevoerd, zijn:

- Robert Fleury Stichting te Leidschendam
- Symfora Groep te Amersfoort
- Vincent van Gogh Instituut te Venray

Dit zijn alle GGZ-instellingen, waardoor het primaire proces vrijwel hetzelfde blijft en hierdoor geen invloed heeft op de uitkomsten van de benchmark. Onlangs is voor het adviesrapport van R. Waarts, geschreven voor de Bavo RNO Groep, een benchmark bij twee van bovenstaande organisaties uitgevoerd op het gebied van kwaliteit van het totale Facilitair Bedrijf. Hierdoor zijn de contacten voor een tweede benchmark alvast gelegd.

²² Een aantal van deze gegevens komen uit de enquête, gebruikt voor het kengetallenonderzoek van Prismant: Management Informatie pakket 'Facilitaire Kengetallen Geestelijke Gezondheidszorg 2002'

Wanneer verschillen in uitkomsten tussen de Bavo RNO Groep en de vergeleken organisatie worden geconstateerd, kunnen de achterliggende processen nader worden bekeken. Zodoende kan worden verklaard waar het verschil in zit en op welke manier de Bavo RNO Groep haar proces kan verbeteren.

Wanneer overigens blijkt dat voor de 0,55 Euro bijvoorbeeld een lagere kwaliteit geleverd wordt, kan dit een verklaring zijn voor de hogere pakketprijs die door de Bavo RNO Groep betaald wordt. De organisatie kan zich in dat geval afvragen of ze een lagere prijs of een lagere kwaliteit willen.

4.3 Leveranciersvergelijking voor het verklaren van de pakketprijs

Een alternatief om de pakketprijs van de referentiegroep uit het kengetallenonderzoek van Prismant en de service en kwaliteit die hierbij horen, te achterhalen, is het doen van een leveranciersvergelijking. Hiermee kunnen verschillende leveranciers worden uitgenodigd een voorstel te doen, waarin antwoord wordt gegeven op de vooraf door de Bavo RNO Groep opgestelde eisen en wensen.

Binnen de Bavo RNO Groep is aangegeven dat sowieso een leveranciersvergelijking zal worden gedaan.

Omdat dit antwoord zal geven op de vraag of de huidige linnenleverancier te duur is, is dit een goed alternatief voor een benchmark.

Om een leveranciersvergelijking te kunnen maken, dienen bij verschillende leveranciers offertes te worden aangevraagd. Hiervoor is het noodzakelijk eerst een Programma van Eisen (PvE) op te stellen, waarin duidelijk wordt wat minimaal van de leverancier wordt verwacht en daarnaast wat gewenst is.

Tijdens het schoonmaakproject is gebleken dat het maken van een PvE nogal wat tijd vergt. Hier kan rekening mee worden gehouden bij het uitnodigen van leveranciers. Het heeft immers weinig zin leveranciers uit te nodigen wanneer nog niet bekend is wat er van ze wordt verwacht.

Bij het opstellen van een PvE kan gebruik worden gemaakt van de checklist in bijlage 11. Hierin worden voorbeelden gegeven van eisen, die de Bavo RNO Groep kan stellen met betrekking tot de linnenvoorziening.

Overigens is het verstandig, rekening te houden met een aantal constatering uit dit adviesrapport. Het is bijvoorbeeld zinvol om in het PvE aan te geven hoe men de facturen in de toekomst gespecificeerd wil hebben, zodat een eenduidige structuur tussen het budget en de kosten ontstaat. Het is in dit geval niet verstandig de huidige leverancier eerst de factuurspecificatie te laten veranderen, omdat de kans bestaat dat wordt besloten de linnenvoorziening door een andere leverancier te laten aanbesteden.

5 Oplossingsrichting

Voordat antwoord kan worden gegeven op de geformuleerde probleemstelling, namelijk op welke *manier* het linnenbeheersysteem kan worden verbeterd, geeft dit hoofdstuk aan op welke *punten* het systeem kan worden verbeterd en in welke richting oplossingen kunnen worden bedacht.

De drie systeemniveaus van Dietz in ogenschouw nemend (zie paragraaf 3.1.1), kunnen de oplossingsrichtingen eveneens over deze drie niveaus worden verdeeld. Immers, “wanneer een essentiële actie niet wordt verricht of wordt uitgesteld, stagneert het bedrijfsproces onmiddellijk”. Verbeteringen op essentieel niveau zijn dus van belang voor het voltrekken van het complete bedrijfsproces. Voor de Bavo RNO Groep zijn afspraken over bijvoorbeeld budgetstructuur en factuurcontrole belangrijk om de linnenvoorziening goed uit te kunnen voeren.

Daarnaast is “voor het vlot en vloeiend laten verlopen van bedrijfsprocessen een adequate realisering op het informationele en documentele niveau noodzakelijk”.²³ Binnen de Bavo RNO Groep betekent dit dat de juiste uitwisseling en bewaring van informatie met betrekking tot de linnenvoorziening gerealiseerd moet worden.

Voor verbetering van het gehele systeem kunnen derhalve de genoemde drie systeemniveaus worden verbeterd.

5.1 Verbeteringen op Essentieel niveau

§ 5.1.1 Budgetverdeling

Voor de Bavo RNO Groep is belangrijk helderheid te krijgen in de budgetverdeling (zie paragraaf 3.2.2, 3.2.5 en 3.3).

Centraal of decentraal

Op welke wijze de budgetten in de toekomst worden verdeeld, hangt af van de doelstellingen van de Bavo RNO Groep. De vraag is of de budgetten decentraal gestructureerd blijven of dat besloten wordt er toch weer een centraal budget van te maken. Beiden hebben voor- en nadelen.

Centraal budgetteren heeft als voordeel dat er geen coördinatie nodig is tussen verschillende beslissingen. Hierdoor worden echter alle beslissingen van de medewerkers uit handen genomen, waardoor hun zelfontplooiing geremd wordt. Bovendien is één persoon vaak niet in staat om de verantwoordelijkheid voor alle beslissingen en de gevolgen ervan op zich te nemen.

Bij decentraal budgetteren is het belangrijk dat men weet hoe, naar wie en met welke verantwoordelijkheden de budgetten gedecentraliseerd zijn. Voordelen van decentralisatie van budgetteren zijn dat het de organisatie in staat stelt sneller op veranderingen in de omgeving te reageren. Problemen die zich voordoen binnen een gedecentraliseerde organisatie kunnen in sommige gevallen al op lager gelegen hiërarchische niveaus worden opgelost, waardoor tijd wordt bespaard en flexibiliteit wordt gecreëerd.²⁴

Wanneer de directoraten elk verantwoordelijk zijn voor hun linnenbudget, zoals momenteel – ondanks de onwetendheid – in ontwikkeling is, zullen zij zelf bepalen hoe zij deze dienst voor hun directoraat uitgevoerd willen hebben. Hierdoor zou aansturing door het hoofd Hoteldiensten niet kunnen plaatsvinden en kan zij bovendien het totaalbudget niet beheren, zoals momenteel van haar wordt verwacht (zie paragraaf 3.1.2).

²³ Dietz, J.L.G.: Introductie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie

²⁴ Bos, R. ten en Ham, M.A.J.W. van der: De Manager – Leer- en Praktijkboek, deel 1

Een dergelijke decentrale verdeling naar directoraten volgens de hiërarchie van de professionele bureaucratie is verstandig wanneer gekeken wordt naar het primaire proces van de directoraten. Zo blijft het Directoraat Ouderenzorg bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het budget voor dit directoraat, maar alleen wat betreft de zorg.

Wanneer echter wordt gekeken naar de ondersteunende diensten, zoals de linnenvoorziening, dan is een andere verdeling gewenst. Volgens Dietz (1996) kunnen alleen actoren, dus mensen, verantwoordelijk worden gesteld voor het uitvoeren van bepaalde taken. Hiervoor is het belangrijk dat de mensen direct gekoppeld zijn aan deze taken.

Verantwoordelijke actoren direct koppelen aan proces

Wat het budget betreft wordt geadviseerd personen verantwoordelijk te stellen die direct aan het linnenproces gekoppeld staan. Aangezien het linnenproces zich afspeelt op locaties en afdelingen is het van belang dat per locatie en per afdeling personen de verantwoordelijkheid voor het linnenbudget krijgen. In plaats van regiomanagers zouden locatiemanagers voorgesteld kunnen worden. In dat geval dienen de budgetten ook per locatie en afdeling te worden verdeeld. Op deze manier kan de verantwoordelijkheid voor de budgetten en hiermee ook die van de bestelling en controle op de levering worden gedragen. Wanneer vervolgens controle wordt uitgevoerd, kunnen facturen worden gecontroleerd.

Bovendien kunnen door het op deze manier decentraliseren van de budgetstructuur, overzichten worden verkregen, die het mogelijk maken de facturen en kosten met de budgetten te vergelijken.

Dat de budgetstructuur naar locaties en afleverpunten gedecentraliseerd dient te worden blijkt ook, wanneer gekeken wordt naar de gebruiksvriendelijkheid van het budgetsysteem, één van de voorwaarden voor effectief budgetteren²⁵. Het budgetsysteem is gebruiksvriendelijk voor het hoofd Hoteldiensten wanneer het zo wordt ingericht, dat de overzichten hieruit gebruikt kunnen worden om de dienst aan te sturen. Dit kan worden bereikt wanneer een verdeling van de budgetten naar locaties en afdelingen plaatsvindt. Hierdoor kan het hoofd Hoteldiensten aan de hand van de managementinformatie de linnenvoorziening per locatie en afdeling aansturen.

§ 5.1.2 Koppelen van transacties aan actoren

Gebleken is, dat bij een aantal transacties de aanvaarding of het verzoek niet plaatsvindt (zie paragraaf 3.2.3). Er kunnen geen actoren worden aangewezen, die deze taak op zich hebben. Hierdoor kunnen de transacties niet worden afgerond.

Om het essentiële niveau te kunnen ondersteunen is het van belang dat de transacties gecompleteerd worden. Voor het inrichten hiervan is het noodzakelijk dat actoren worden aangewezen voor het verzoeken en aanvaarden van een levering.

Door het aanwijzen van een initiator worden de bestelling en controle altijd op dezelfde wijze uitgevoerd en er is pertinent iemand verantwoordelijk voor, waardoor de leverancier en het hoofd Hoteldiensten weten wie ze hierop kunnen aanspreken.

Het kan hierbij gaan om één persoon per afdeling, die dit als extra taak krijgt toegewezen (voorbeelden hiervoor zijn de afdelingen Sprokkelburg en De Stulp op locatie Poortmolen, waar momenteel een aparte linnenmedewerkster werkzaam is). Hierdoor is er voor de linnenleverancier en het hoofd Hoteldiensten een aanspreekpunt, wanneer vragen zich opdoen.

Een andere mogelijkheid is het aanstellen van één persoon voor de Bavo RNO Groep die als het ware van de ene locatie naar de andere reist om de linnenvoorraad op peil te houden. Dit betekent wel dat deze persoon over een rijbewijs dient te beschikken en dat deze persoon de verantwoordelijkheid voor de bestellingen en controles van alle locaties zal dragen, waardoor het risico bestaat dat de afdelingen zelf hun verantwoordelijkheid niet (meer) nemen.

²⁵ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie: theorie en toepassing

5.2 Verbeteringen op Informatieel niveau

Volgens Dietz biedt het informatiele niveau ondersteuning aan het essentiële niveau. Voor de Bavo RNO Groep is het noodzakelijk de uitwisseling, berekening en bewaring van informatie goed te organiseren, zodat op het essentiële (beslissings) niveau duidelijke afspraken en belangrijke beslissingen kunnen worden gemaakt en genomen.

§ 5.2.1 Informatie-uitwisseling

Om de facturen te controleren, is het noodzakelijk dat de informatie over bestellingen en leveringen met het hoofd Hoteldiensten wordt uitgewisseld; een knelpunt uit paragraaf 3.2.5. Wat betreft de bestelling en controle kan worden volstaan met een steekproefsgewijze controle, omdat de facturen van de leverancier uit hetzelfde systeem ontstaan als de afleveringsbonnen, waardoor de kans dat er iets fout gaat, nihil is.

Wat de factuurcontrole betreft, heeft niet alleen de locatie Zevenkamp, maar hebben alle locaties de taak te controleren of de facturen kloppen met de bestelling en de levering, omdat zij immers zelf verantwoordelijk zijn voor de budgetten en dus ook voor de kosten van het linnen.

Omdat dit laatste niet bij iedereen bekend is en er grote kans bestaat op weerstand door het personeel op de afdelingen, welke extra taken opgedragen krijgen, is het vooral van belang dat de steekproefsgewijze controle op de levering wordt uitgevoerd.

Het is nogmaals van belang hiervoor een initiator aan te wijzen, zodat de afleveringsbonnen geparafeerd aan het hoofd Hoteldiensten kunnen worden gestuurd, waardoor de laatste de bonnen en facturen met elkaar kan vergelijken.

Vervolgens volstaat tevens een steekproefsgewijze methode voor de factuurcontrole door het hoofd Hoteldiensten. Aan de hand van de geparafeerde afleveringsbonnen kan worden gekeken of de gefactureerde aantallen hiermee overeenkomen, waarna ze kunnen worden ondertekend en uiteindelijk betaald.

§ 5.2.2 Informatiebewaring

Het op de juiste manier bewaren en uitwisselen van informatie draagt bij aan de bewustwording van de verantwoordelijkheid voor onder andere het budget, de bestellingen en controles. Hiermee kan worden gerealiseerd dat taken en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, omdat oplossingen op decentraal niveau kunnen worden gezocht.

Door vast te leggen wanneer knelpunten zich voordoen en hoe deze worden opgelost, kan de dienst beter worden aangestuurd en beheerd. Aan de hand hiervan kunnen op essentieel niveau beslissingen hierover worden genomen en kan de kwaliteit van de linnenvoorziening op peil gehouden, c.q. verder verbeterd worden.

Bovendien kunnen de afdelingen zich door registratie van het linnengebruik bewust worden van de gebruikshoeveelheden en hierop anticiperen, zodat de verantwoordelijkheid kan worden gedragen en het hoofd Hoteldiensten een aantal taken en verantwoordelijkheden kan delegeren.

In het schoonmaakproject wat door de stuurgroep is aangegrepen voordat de linnenvoorziening onder de loep werd genomen, is geconcludeerd dat het aanstellen van contactpersonen en het bijhouden van een logboek op locaties een goede methode is om het proces goed te laten verlopen en eventuele knelpunten te constateren.²⁶

²⁶ Zie bijlage 12: Procesverslag Schoonmaakproject

5.3 Verbeteringen op Documenteel niveau

Goede opslag van informatie (documenteel niveau) zorgt er vervolgens voor dat deze informatie beter kan worden uitgewisseld en bewaard (informationeel niveau), waardoor deze informatie optimaal kan worden gebruikt bij het nemen van beslissingen (essentieel niveau).

§ 5.3.1 Opslag van informatie

Tijdens het onderzoek is gebleken dat bepaalde informatie niet meer aanwezig was, vanwege het vertrek van de vorige Manager Facilitair Bedrijf, welke als enige over deze informatie beschikte. Een voorbeeld van verloren informatie is het contract met de bijbehorende contractafspraken met Rentex. In een adviesrapport naar aanleiding van een eerder afstudeeronderzoek, welke betrekking heeft op contractenbeheer, werd advies gegeven over het zorgen van een centrale opslag voor dergelijke documenten. Blijkbaar is hier nog geen gehoor aan gegeven en is verwijzing naar dit rapport noodzakelijk.²⁷

Binnen de organisatie werd door een personeelslid al eerder geopperd een centrale opslag te creëren voor informatie. Dat dit raadzaam is, blijkt – naast het genoemde adviesrapport – uit het feit dat het hoofd Hoteldiensten met betrekking tot de linnenvoorziening niet bekend is met onder andere contractafspraken en stockvoorraden. Wanneer nieuwe afspraken worden gemaakt, is het derhalve zinvol om deze voortaan op te slaan en wel op een centrale plaats, zodat de informatie niet meer verloren kan gaan door vertrek van personeelsleden.

§ 5.3.2 Managementinformatie

Ook voor het verkrijgen van managementinformatie is het belangrijk bepaalde informatie op de juiste manier op te slaan.

Het zorgen van een eenduidige structuur voor budgetten en gemaakte kosten heeft als voordeel dat hieruit managementinformatie kan worden verkregen. Gebruikshoeveelheden en kosten kunnen worden vergeleken met het beschikbaar gestelde budget. Verschillen kunnen hiermee bijvoorbeeld direct in aantallen en per locatie worden teruggevonden. Dit zorgt ervoor dat de dienst beter kan worden aangestuurd. Het hoofd Hoteldiensten kan immers alleen aansturen op locaties en niet op onderdelen, daar dit geen fysieke plaatsen zijn.

De managementinformatie overzichten kunnen bovendien een bijdrage leveren aan een kwantitatief onderzoek, wat belangrijk is om uit te voeren om de dienst nog beter aan te kunnen sturen. Hiermee kan bijvoorbeeld het linnenverbruik onder de loep worden genomen.

Wanneer de informatie op de juiste manier wordt opgeslagen (documenteel niveau) en er vervolgens op de juiste manier gebruik van wordt gemaakt (uitwisselingen op informationeel niveau), kunnen aan de hand hiervan, taken met betrekking tot de linnenvoorziening beter worden uitgevoerd (essentieel niveau).

5.4 Overige verbeteringen

Een belangrijk aspect, naast het uitwisselen en bewaren van informatie, het dragen van verantwoordelijkheden en het maken van afspraken, is nog een hygiënisch aspect, wat is beschreven in paragraaf 3.4.

Door te zorgen voor een hygiënische sortering van vuil linnen, is het voor zowel het personeel van de Bavo RNO Groep, als voor het personeel in de wasserij, veiliger werken en wordt men zich bewust van de gevaren wanneer men hier niet goed op let.

²⁷ Hoogendoorn, B.: “Goed contractenbeheer = risicobeheersing”. mei 2002. Afstudeeronderzoek binnen de Bavo RNO Groep

5.5 Aandacht voor verandermanagement

De opdracht voor dit adviesrapport was te komen tot adviezen voor verbetering van het huidige linnenbeheersysteem. Van belang hierbij is te vermelden dat een verbetering alleen kan worden gerealiseerd als verandering plaatsvindt. Veranderingen brengen echter consequenties met zich mee. Het is daarom belangrijk dat aandacht wordt besteed aan het managen van de veranderingen.

‘De mens streeft van nature naar balans en reageert daarom bijna altijd vanuit zijn korte termijn eigenbelang. Veranderingsprocessen daarentegen hebben vaak een langere termijn perspectief en het organisatiebelang als uitgangspunt.’²⁸

Oorzaken van weerstand kunnen zijn dat men niet overtuigd is van de noodzaak tot verandering; dat men niet gelooft in de gekozen aanpak; of dat men het eigenbelang of de eigen machtspositie verdedigt.

Deze oorzaken hebben tot gevolg dat er weerstand kan optreden, waardoor het tempo van invoering van de verandering of zelfs de veranderingsresultaten kunnen worden gehinderd.²⁹

De genoemde veranderingen in het linnenbeheersysteem bij de Bavo RNO Groep kunnen weerstand oproepen bij bijvoorbeeld de directeuren van de zorgdirectoraten, het verplegend personeel en de huismeesters. Voor acceptatie van de veranderingen dient deze weerstand zoveel mogelijk te worden voorkomen. Communicatie kan een deel van de weerstand wegnemen.³⁰

Over de vraag wat er binnen de Bavo RNO Groep gecommuniceerd kan worden, is het antwoord dat de communicatie er vooral op is gericht de medewerkers te motiveren voor de verandering. Het is daarom aan te raden het bij de linnenvoorziening betrokken personeel in te lichten over de aankomende veranderingen en de argumenten hiervoor. Zij moeten op de hoogte worden gebracht over de doelen en de rol van de werknemer in de verandering. Daarnaast is het belangrijk samen te werken met het betrokken personeel om weerstand te voorkomen.

‘Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden’³¹

Bij het implementeren van de adviezen, welke hoofdstuk 6 gegeven zullen worden, kan rekening worden gehouden met weerstand van betrokken personeel. Het voorkomen van weerstand betekent voor de Bavo RNO Groep dat zij bijvoorbeeld het decentrale budget goed moeten communiceren. Pas wanneer de directeuren weten dat ze voor dit budget verantwoordelijk zijn, zullen ze er onder andere op toezien dat de steekproefsgewijze controle goed wordt uitgevoerd.

Bovendien is het belangrijk dat het hoofd Hoteldiensten duidelijk naar de huismeesters en het verplegend personeel communiceert wat er van hen wordt verwacht en waarom. Vooral dit laatste is een belangrijk aspect van goede communicatie van veranderingen.

In een artikel uit ‘Kwaliteit in Bedrijf’ (april 2004) wordt duidelijk dat emoties van de medewerkers een belangrijke rol spelen bij veranderingen. Juist daarom is het noodzakelijk rekening te houden met de in het artikel genoemde drie C’s van Pater (2004): Concreet Resultaat, Commitment en Communicatie. Het model van de Amerikaan Kurt Lewin sluit hierbij aan.³² Met de fasen ‘Unfreeze’, ‘Change’ en ‘Refreeze’ kunnen veranderingen op een goede en enigszins motiverende wijze worden doorgevoerd.

²⁸ Haastrecht, R. van: Kantelen: het realiseren van organisatieverandering

²⁹ Poll, J.E.: Herontwerp van bedrijfsprocessen

³⁰ Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden

³¹ Pater, L.: “Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden”. Uit: ‘Kwaliteit in bedrijf’ – Tijdschrift voor Kwaliteitsmanagement, april 2004

³² Clarke, L.: The essence of change

Mensen werken pas mee aan een verandering (Change) binnen de organisatie als ze het probleem onderkennen en er mogelijke oplossingen voor zien (Unfreeze). Doel hiervan is, dat zij een eigen rol zien en verantwoordelijkheid voelen. Daarnaast moet duidelijk worden gemaakt wat er voor hen tegenover staat (Refreeze).

Een verandering dient echter eerst kenbaar te worden gemaakt. Hiervoor kan een checklist worden gebruikt met vragen voor het management, waarmee helderheid kan worden verkregen over de doelen van de verandering, waarna deze doelen aan de werknemers kunnen worden medegedeeld.³³

Vragen die door middel van de checklist worden beantwoord, zijn:

- Hoe typeert u de verandering die u uiteindelijk wilt gaan doorvoeren?
- Kunt u aan uw medewerkers duidelijk maken om welke doelen het gaat? In welke termen wilt u dat doen? En op welke wijze?
- Kunt u aangeven aan welke doelen uw medewerkers zelf daadwerkelijk een bijdrage gaan leveren?
- Kunt u van sommige doelen aangeven welke op korte termijn gerealiseerd kunnen worden en hoe dat voor een ieder zichtbaar kan worden gemaakt?

Een andere vraag zou kunnen zijn welke communicatiemethode het beste kan worden toegepast. Voorbeelden hiervoor zijn werkoverleg en nieuwsbrieven. Tevens is het verstandig niet alle veranderingen tegelijk door te voeren. Er kan onderscheid worden gemaakt in zogenaamde quick wins en structurele veranderingen. De eerste kunnen bijna direct worden doorgevoerd. Dit betekent echter niet dat deze veranderingen geen impact op de betrokken zullen hebben. Zorgvuldigheid en denkwerk zijn ook bij kleine veranderingen geboden.

5.6 Kwaliteitsborging

Het oplossen van de knelpunten in het huidige linnenbeheersysteem is nog niet voldoende om goede aansturing mogelijk te maken. Daarnaast is het noodzakelijk goed contact te onderhouden met het betrokken personeel over het verloop van de processen en het ontstaan van eventuele knelpunten. Voor goede aansturing is namelijk ook bijsturing een belangrijk aandachtspunt.

De cyclus van Deming maakt dit duidelijk.³⁴ Deze cyclus toont een continu verbeterproces voor het borgen van kwaliteit van de dienstverlening. Je kunt activiteiten plannen (Plan) en uitvoeren (Do), maar zonder controle en bijsturing kunnen obstakels de overhand nemen, waardoor aansturing bemoeilijkt wordt. Controle (Check) is nodig om na te gaan in hoeverre het doel van het plan is bereikt. Bijsturing (Act) zorgt er voor dat de geconstateerde obstakels worden weggenomen of in ieder geval hanteerbaar worden gemaakt. Deze bijsturing dient vervolgens te worden vastgelegd in (nieuwe) procedures en werkafspraken, waarna de cyclus opnieuw kan worden doorlopen.

Het continu doorlopen van dit proces zorgt ervoor dat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden beheerst. “Kwaliteit begint bij de uitvoering van de taak. Door het signaleren van fouten worden effectieve systemen opgezet en door analyses wordt steeds gestreefd naar verbetering.”³⁵ Naar aanleiding van deze theorie kan de Deming-circle als het ware worden beschouwd als het analyseren en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Pas wanneer deze cirkel eindeloos wordt doorlopen en geborgd, is optimale aansturing mogelijk.

³³ Cozijnsen, A.J.: Veranderingsmanagement

³⁴ Kooten, J.P. van: Integraal Kwaliteitsmanagement

³⁵ Engelbregt, A.J.J.: Logistiek Management in Dienstverlening

Borging van de kwaliteit door het controleren (Check) van doelen, maakt het noodzakelijk om normen te stellen aan deze kwaliteit. Door middel van deze normen kan de kwaliteit worden gemeten en bijgestuurd (Act). De basis hiervoor is reeds aangegeven in het rapport van S. Blom³⁶ door middel van het INK-model.

Mogelijk is een andere invalshoek het adviesrapport van R. Waarts, wat eind juni 2004 zal verschijnen en waarin de kwaliteit van het totale Facilitair Bedrijf, en dus ook van de Hoteldiensten, wordt beschreven aan de hand van het Facility Excellence Model.³⁷

5.7 Samenvatting

Op vele vlakken kan de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep verbeterd worden. Onderscheid kan worden gemaakt in verbeteringen op essentieel, informatieel en documenteel niveau, zoals Dietz ze beschrijft in zijn DEMO. Voornaamste aandachtspunten zijn de budgetstructuur; bewustwording van verantwoordelijkheden en het koppelen van transacties aan actoren.

Omdat verbeteringen veranderingen met zich meebrengen, dient zorgvuldigheid te worden geboden als het gaat om bijvoorbeeld de emoties van het betrokken personeel. Veranderingen hebben succes wanneer het personeel eraan wil meewerken. Hiervoor is het noodzakelijk dat zij weten wat gaat veranderen, welke rol zij erin spelen en wat ze ervoor terugkrijgen.

Voor het optimaliseren van de linnenvoorziening is daarnaast borging van de kwaliteit nodig. Wanneer prestaties continu gemeten worden, kan direct op knelpunten worden geanticipeerd, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening behouden blijft.

³⁶ Blom, S.: "Ontwikkeling van een kwaliteitsmeetsysteem", januari 2004. Stageopdracht binnen de Bavo RNO Groep

³⁷ Waarts, R.: aankomend adviesrapport, juni 2004. Afstudeeronderzoek binnen de Bavo RNO Groep

6 Conclusie en Aanbevelingen

6.1 Conclusie

In de inleiding van dit rapport werd reeds de probleemstelling geformuleerd. Aan de hand van het onderzoek kan antwoord worden gegeven op de vraag:

“Hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem van de Bavo RNO Groep en op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?”

Antwoord op eerste deel van de probleemstelling

Door het beschrijven van de organisatie in hoofdstuk 2 en het in kaart brengen van de huidige linnenvoorziening in hoofdstuk 3, is het eerste deel van de in hoofdstuk 1 geformuleerde probleemstelling beantwoord; namelijk ‘hoe verloopt het huidige linnenbeheersysteem van de Bavo RNO Groep?’. Zoals in paragraaf 3.5 al werd geconcludeerd, is het systeem van Dietz goed toepasbaar op de linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep. In de huidige linnenvoorziening doen zich een aantal knelpunten voor. Door deze toe te wijzen aan een toestand in een transactie, wordt duidelijk dat transacties en bedrijfsprocessen van elkaar afhankelijk zijn.

Verklaring voor de pakketprijs

Wat betreft de verklaring voor het pakketprijsverschil zal de lezer helaas in het ongewisse blijven. Een verklaring voor de lage 0,55 Euro is niet gevonden (zie hoofdstuk 4). Mogelijk kan deze alsnog achterhaald worden door het uitvoeren van een benchmark of leveranciersvergelijking. Met het voornaamste doel van de Bavo RNO Groep voor ogen, namelijk het uitzoeken of de huidige linnenleverancier te duur is, zal de laatste optie meer voor de hand liggen.

Antwoord op tweede deel van de probleemstelling

Oplossingen voor het antwoord op het tweede deel van de probleemstelling, kunnen voornamelijk worden gezocht in het verbeteren van de budgetstructuur en het bewust worden van verantwoordelijkheden. Daarnaast is het koppelen van transacties aan actoren een belangrijk verbeterpunt, zodat bijvoorbeeld bestellingen en controles goed kunnen verlopen.

Ook informatie-uitwisseling en –bewaring is een aspect waaraan binnen de Bavo RNO Groep aandacht kan worden besteed. Dit is nodig om afspraken en beslissingen te kunnen maken en nemen.

De adviezen in dit hoofdstuk geven aan op welke manier de linnenvoorziening kan worden verbeterd en geven hierdoor antwoord op het tweede deel van de, in hoofdstuk 1, geformuleerde probleemstelling; ‘op welke manier kan dit systeem worden verbeterd, zodat goede aansturing mogelijk is?’.

Een draaiboek per advies is weergegeven in bijlage 13. Daarnaast geeft hoofdstuk 8 een tijdsplanning voor alle adviezen.

Door onderscheid te maken in aanbevelingen op korte termijn (quick wins) en aanbevelingen op lange termijn, wordt duidelijk dat voor sommige aanbevelingen eerst beslissingen dienen te worden genomen, voordat de verandering daadwerkelijk doorgevoerd kan worden. Ondanks de snellere invoertijd van de quick wins, wil dit echter niet zeggen dat bij de laatste geen zorgvuldigheid en denktijd geboden is.

6.2 Quick Wins

Voor de Bavo RNO Groep kan een aantal adviezen direct worden uitgevoerd, waardoor snel resultaat kan worden geboekt. Quick Wins kunnen worden gerealiseerd door het bewust laten worden van de verantwoordelijkheid voor de linnenvoorziening bij de afdelingen. Daarnaast is het noodzakelijk en haalbaar dat op korte termijn transacties aan actoren worden gekoppeld, zodat de verantwoordelijkheid op iemand overgedragen kan worden.

Ook is het verkrijgen van managementinformatie een directe verbetering voor het aansturen van de linnenvoorziening.

In deze paragraaf wordt aangegeven op welke manier deze quick wins gerealiseerd kunnen worden.

§ 6.2.1 Koppelen van transacties aan contactpersonen

Door transacties en actoren aan elkaar te koppelen, kunnen transacties worden afgerond. Dit kan worden bereikt door het aanstellen van een contactpersoon per afdeling. Hierdoor is er per afdeling een aanspreekpunt voor zowel het hoofd Hoteldiensten als voor de linnenleverancier. Bovendien kan deze contactpersoon de bestelling en controle van schoon linnengoed voor deze afdeling uitvoeren. Op deze manier zijn actoren en transacties aan elkaar gekoppeld, waardoor dit proces een gesloten cyclus wordt.

Het is belangrijk dat de drie partijen regelmatig contact houden om de kwaliteit van de dienst op peil te houden. Door uitwisseling van informatie worden beslissingen mogelijk gemaakt op het essentiële niveau (Dietz).

Voor het invoeren van deze verandering kan ongeveer twee maanden worden uitgetrokken, omdat eerst zal worden geïnformeerd naar mogelijke vrijwilligers en vervolgens per afdeling met een contactpersoon een gesprek zal worden gehouden over de taken en verantwoordelijkheden van de contactpersoon. Voor de gesprekken dienen afspraken te worden gemaakt, waarvan wordt verwacht dat deze in twee maanden gepland kunnen worden.

§ 6.2.2 Informatiebewaring door middel van een logboek

Het schoonmaakproject is een goed voorbeeld voor de linnenvoorziening (zie bijlage 12). Een zelfde communicatiemethode welke voor de schoonmaak wordt gehanteerd, kan voor de linnenvoorziening worden gebruikt.

In een logboek kunnen taakomschrijvingen worden bewaard, zodat bij iedereen bekend is welke personen welke taken en verantwoordelijkheden hebben. Bovendien kunnen hierin afspraken tussen de contactpersoon en het hoofd Hoteldiensten worden vastgelegd en kan bijvoorbeeld het gebruik van extra linnen worden geregistreerd.

Verder kunnen knelpunten en de oplossing hiervoor in het logboek vermeld worden, zodat het hoofd Hoteldiensten kan zien welke knelpunten zich hebben voorgedaan en hoe de afdelingen hierop hebben geanticipeerd. Door de registratie van informatie en het delegeren van bijvoorbeeld de oplossingstaak naar de afdelingen, wordt bewustwording gecreëerd bij de afdelingen, zodat ze hun verantwoordelijkheid leren en blijven dragen. Zorgvuldigheid is hierbij geboden om ervoor te zorgen dat de afdelingen hun verantwoordelijkheid inderdaad blijven dragen en dit niet aan het hoofd Hoteldiensten over laten. Het is daarom belangrijk dat extra tijd wordt gestoken in het communiceren van de bedoeling van het logboek en de rol van de afdelingen/ contactpersonen. Hiervoor kunnen twee maanden worden ingepland, net als bij paragraaf 6.2.1.

Overigens dient de informatie voor het hoofd Hoteldiensten eveneens beschikbaar te zijn. Geadviseerd wordt om, naast een logboek per afdeling, alle informatie met betrekking tot de linnenvoorziening (en eventueel ook voor andere diensten) bij elkaar te bewaren op een centrale plaats, zodat dit op elk gewenst moment, in zijn geheel beschikbaar is.

Een goede methode hiervoor is, net als bij de schoonmaakdienst, het bijhouden van een 'centraal' logboek, waarin de logboeken van alle locaties worden samengevoegd. Door opslag van deze informatie, kunnen taken op het essentiële niveau beter worden uitgevoerd (Dietz).

§ 6.2.3 Verstrekken van linnenpakketten

Een andere manier om bewustwording van de verantwoordelijkheid per afdeling te realiseren is het in de hand houden van het linnengebruik. Dit kan worden bereikt door het verstrekken van linnenpakketten. Een voorbeeld kan worden gegeven aan de hand van GGZ-instelling Delta Bouman (zie bijlage 14).

Hier worden drie keer in de week linnenpakketten uitgedeeld, waarin zich twee handdoeken en twee washandjes bevinden. Eén keer in de week wordt hier bovendien een kussensloop en boven- en onderlaken bij geleverd. Zij hebben overigens gekozen voor een boven- en onderlaken, zodat het dekbed slechts één keer in de twee weken hoeft te worden gereinigd.

Voor de Bavo RNO Groep kan dezelfde uitgiftemethode worden gerealiseerd. Dit betekent dat aan de cliënten linnenpakketten kunnen worden uitgedeeld, wat een volgende taak zou kunnen zijn voor de contactpersonen. De linnenkasten kunnen hierdoor worden gesloten en alleen worden geopend wanneer omstandigheden zich voordoen waarvoor extra linnen nodig is. Het gebruik van extra linnen dient vervolgens wel in het logboek genoteerd te worden.

Wanneer eerst een pilot wordt uitgevoerd bij bijvoorbeeld twee afdelingen, kan worden gekeken of het op de afdelingen haalbaar is om tijd in te plannen voor het verstrekken van de linnenpakketten en om de gegevens hiervan te registreren. Om gegevens hierover te kunnen verkrijgen is het verstandig een pilot van drie maanden te doen, zodat aan de hand van de managementinformatie van die periode gekeken kan worden of vooruitgang wordt geboekt.

Wanneer dit het geval is, kan op alle afdelingen dit systeem worden ingevoerd. Weerstand kan dan worden voorkomen, doordat de resultaten van de pilot bekend zijn en overgebracht kunnen worden bij alle betrokken partijen. Voor de gesprekken hierover kunnen twee maanden worden ingepland (zie ook paragraaf 6.2.1 en 6.2.2).

§ 6.2.4 Linnensortering

Eén van de overige knelpunten was het sorteren van besmettelijk vuil linnengoed. Door de geïnterviewde huismeesters is aangegeven dat de hygiëne van het verzamelen van besmettelijk vuil linnengoed nogal te wensen overlaat. Het idee dat zij hiervoor opperen is het verzamelen van dergelijk vuil linnengoed in een aparte gekleurde zak. Door de kleur van de zak kan door de huismeesters, maar ook door de medewerkers in de wasserij, direct worden opgemerkt dat voorzichtigheid dient te worden geboden.

Eén van de huismeesters, welke voorheen bij het IJsselland Ziekenhuis te Capelle aan den IJssel werkzaam was, wist te vertellen hoe zij omgaan met de sortering van vuil linnengoed. Hierbij kan worden gedacht aan een soort brievenbus, waarin het vuile linnen van een bepaalde soort wordt gedeponneerd. Door middel van afvoerbuizen komt dit linnen gesorteerd in de waskarren terecht.

Op de kleppen moet in dit geval wel goed duidelijk zijn welk linnen achter welke klep thuishoort.

Duidelijk zal zijn dat het voor de verschillende locaties, die de Bavo RNO Groep telt, een enorme kostenpost wordt, wanneer alle locaties worden voorzien van een dergelijk sorteersysteem.

Desondanks is door de leverancier aangegeven dat het veel tijd scheelt wanneer klanten zelf het vuile linnengoed sorteren, wat betekent dat het sneller geretourneerd kan worden.

Het is daarom vooral van belang te zorgen voor een goede sortering door middel van de gekleurde zakken; wat eigenlijk al bestaat, maar waar niet trouw gebruik van wordt gemaakt. Daarnaast dienen de kleppen op de waskarren vervangen te worden.

Door middel van een instructie aan het verplegend personeel, kan ervoor worden gezorgd dat het linnengoed voortaan wel op een goede manier gesorteerd wordt. Het gaat hierbij niet alleen om het besmettelijk, maar ook het normaal bevuilde linnengoed. Net zoals bijvoorbeeld de instructie voor de logboeken (zie paragraaf 6.2.2) kunnen ook hiervoor twee maanden worden ingepland.

Een instructiekaart op de waskarren zelf kan hierbij helpen om ook aan de cliënten duidelijk te maken welke linnensoort in welke waszak hoort. Het kan vervolgens de taak van de contactpersoon zijn om op te letten of de instructiekaarten duidelijk leesbaar zijn en op de juiste manier geïnterpreteerd worden.

§ 6.2.5 Verkrijgen van managementinformatie

Voor het verkrijgen van managementinformatie is het noodzakelijk dat het hoofd Hoteldiensten iedere maand door Rentex een totaaloverzicht aangeleverd krijgt met hierop de aantallen, stuksprijzen en kosten per afleverpunt zodat zij deze kan 'vergelijken' met de maandelijkse realisatieoverzichten van Financial Control met hierop de budgetten en ingeboekte kosten.

Wanneer deze overzichten voorlopig in een gezamenlijk bestand worden verwerkt en opgeslagen, kan bijvoorbeeld een vergelijking worden gemaakt met voorgaande jaren. Een eerste concept hiervoor staat in bijlage 15. Wanneer uiteindelijk een budgetstructuur ontwikkeld is, waardoor het doen van een goede vergelijking van de budgetten en kosten/facturen wel mogelijk wordt, is het niet meer nodig dit in een apart bestand in te voeren.

Door middel van managementinformatie kan het hoofd Hoteldiensten de dienst beter aansturen, oftewel ondersteunt de informatie de te nemen beslissingen op het essentiële niveau van Dietz. Wanneer bijvoorbeeld een verhoging van het linnengebruik wordt geconstateerd, kan dit worden onderzocht en kunnen acties worden ondernomen.

6.3 Lange Termijn

Naast de quick wins kan de linnenvoorziening ook nog op andere punten verbeterd worden. Hiervoor zullen echter structurele beslissingen moeten worden genomen, waardoor deze adviezen niet direct geïmplementeerd kunnen worden. In deze paragraaf worden daarom lange termijn adviezen gegeven, waardoor de linnenvoorziening verbeterd kan worden.

§ 6.3.1 Decentrale budgetstructuur per locatie/ afleverpunt

Voor een goede verantwoording is het noodzakelijk een eenduidige structuur aan te houden voor de budgetten en de gemaakte kosten. Voor de Bavo RNO Groep betekent dit dat ofwel de budgetstructuur, ofwel de factureringsstructuur aanpassing behoeft, wat betreft de facilitaire diensten.

Daar de facturering tot stand komt door de leverancier en deze parallel loopt met stockvoorraden en bestellingen per locatie en afdeling, is het raadzaam de budgetstructuur hierop aan te passen en niet andersom.

Hier komt bij dat dezelfde budgetstructuur niet alleen voor de linnenvoorziening, maar ook voor andere facilitaire diensten wordt gebruikt en dat hier dezelfde vergelijkingsproblemen ontstaan (zoals bij de schoonmaak).

Wanneer een goede structuur is ontstaan, kunnen de kosten- en budgetoverzichten van de linnenleverancier en van Financial Control direct met elkaar worden vergeleken, waardoor veel tijd wordt bespaard bij het verkrijgen van managementinformatie. Bovendien kan een betere vergelijking plaatsvinden, waardoor eventuele inboekingsfouten snel verholpen kunnen worden.

Bij het invoeren van een nieuwe budgetstructuur dient rekening te worden gehouden met de tijd die nodig is om het huidige systeem opnieuw in te richten. Hiervoor moet eerst de gewenste manier duidelijk zijn, dus per afleverpunt of locatie, en welke kostenplaats hierbij hoort. Vervolgens hebben de assistent controllers tijd nodig om de budgetstructuur aan te passen en nieuwe overzichten op te stellen. Hierna is een instructie belangrijk, zodat de Financiële Administratie weet hoe de facturen voortaan moeten worden ingeboekt. Aangenomen kan worden dat hieraan vanaf juli 2004 tijd beschikbaar wordt gesteld, zodat in januari 2005 de vernieuwde structuur in gebruik kan worden genomen.³⁸

§ 6.3.2 Centrale opslagplaats voor locatie Poortmolen

Een alternatief voor opslag van de wascontainers op de locatie Poortmolen is een aparte opslagplaats. In plaats van de fietsenhokken kan hiervoor een zelfde aantal aparte opslagplaatsen worden gecreëerd.

Een andere mogelijkheid komt van het hoofd Transportdienst, welke het idee heeft geopperd om voor de locatie Poortmolen slechts één centraal afleverpunt te creëren, waarna de transportdienst voor verdere logistiek van de containers over het terrein kan zorgen, bijvoorbeeld door middel van zogenaamde orderpikkers/ elektrotrekkers, waarachter de containers kunnen worden gehangen.

Daar de aanschaf van één orderpikker/ elektrotrekker lager zal liggen dan de bouw van vijf opslagplaatsen, zal het laatste alternatief de beste oplossing zijn. Met de transportdienst kunnen vervolgens afspraken worden gemaakt over deze opslag en transport en kan ruimte beschikbaar worden gemaakt. Wanneer dit laatste niet mogelijk is, wordt geadviseerd één aparte ruimte te bouwen op het terrein van Poortmolen, waarin de leverancier de containers aflevert.

Het is hierbij belangrijk dat het hoofd Hoteldiensten en het hoofd Transportdienst verder communiceren over de mogelijkheden en de uitvoer van deze verandering.

§ 6.3.3 Opstellen van een Programma van Eisen

Een leveranciersvergelijking kan bijdragen aan de onduidelijkheid over de pakketprijs uit het kengetallenonderzoek. Hiervoor is een PvE nodig, waarin met de genoemde adviezen, zoals de budgetstructuur, rekening kan worden gehouden. Bovendien is het verstandig om het PvE af te stemmen op de gehele organisatie, zodat eventuele weerstanden, zoals is voorgekomen bij het schoonmaakproject, voorkomen kunnen worden.

Eisen die in het PvE kunnen worden meegenomen zijn de manier van afleveren, de manier van factureren, de gewenste kwaliteit en de manier waarop de leverancier hierop wordt beoordeeld. Overige aandachtspunten voor het opstellen van het PvE staan in bijlage 11.

³⁸ Bron: Assistent Controller

§ 6.3.4 Borgen van kwaliteit

Uitvoeren van een kwantitatief onderzoek

Naast het kwalitatieve onderzoek, wat voor dit adviesrapport is uitgevoerd, kan een kwantitatief onderzoek worden gedaan. Wanneer bekend is hoe het huidige linnengebruik op de verschillende afdelingen zich verhoudt ten opzichte van het aantal bewoners of het aantal verpleegdagen, kan een eventueel te hoog linnenverbruik worden geconstateerd en kan hierop de linnenvoorziening worden aangestuurd.

Indien blijkt dat het verhoogd linnengebruik terecht is, is het mogelijk verstandig de budgetten hierop aan te passen, zodat kwaliteit kan worden behouden.

Opstellen van prestatie-indicatoren

Het opstellen van prestatie-indicatoren zorgt ervoor dat prestaties binnen de linnenvoorziening continu gemeten en aangestuurd kunnen worden. Wanneer de prestaties niet worden gerealiseerd, kunnen hiervoor procedures worden opgesteld om ze wel te behalen. Hierdoor kan de dienst beter worden aangestuurd en kan de kwaliteit van de dienst worden gewaarborgd.

Prestaties, waarvoor onder andere indicatoren kunnen worden opgesteld, zijn het linnengebruik, de linnensortering en de levertijden.

Dat het opstellen van prestatie-indicatoren minder tijd in beslag zal nemen, dan waarschijnlijk wordt verwacht, zal blijken wanneer de adviezen uit dit rapport zijn ingevoerd. Een aantal prestatie-indicatoren is dan immers reeds bekend. Voorbeelden zijn kosten/ budgetten, linnengebruik en eisen aan de leverancier.

7 Consequenties bij implementatie

Aan de gegeven adviezen zitten consequenties, welke in dit hoofdstuk worden beschreven. Voor de quick wins gaat het voornamelijk om personele consequenties, terwijl aan de adviezen op langere termijn ook financiële consequenties verbonden zijn.

7.1 Consequenties voor de quick wins

Door een aantal medewerkers als contactpersoon voor de linnenvoorziening aan te wijzen, zullen zij extra taken toegewezen krijgen. Het gaat hierbij om het bestellen van schoon linnengoed, het controleren van de levering en het verstrekken van linnenpakketten.

Voor de afdelingen Sprokkelburg en De Stulp kan hiervoor de huidige linnenmedewerkster worden ingezet, zodat het verplegend personeel hier geen tijd aan kwijt is.

Voor de overige afdelingen kost dit echter wel extra tijd. Deze tijd wordt terugverdiend, doordat de bestellingen en controles op de juiste manier worden uitgevoerd en het linnengebruik in de hand kan worden gehouden, waardoor extra bestellingen minder zullen voorkomen.

Overigens kunnen deze personen met betrekking tot de linnenvoorziening door het hoofd Hoteldiensten worden aangestuurd, wat betekent dat zij naast de medewerkster Linnenkamer aan meer mensen leiding zal geven. Door daarnaast regelmatig contact te onderhouden met de afdelingshoofden, kunnen de verplegende taken en de taken met betrekking tot de linnenvoorziening op elkaar worden afgestemd en ingepland.

Het hoofd Hoteldiensten heeft verder tijd nodig voor het opstellen en communiceren van de logboeken, het zorgen voor goede linnensortering en het invoeren van managementinformatie. Beide zijn slechts van korte duur en het resultaat ervan is dat de dienst beter kan worden uitgevoerd en aangestuurd. Bovendien zal de tijd in linnensortering worden terugverdiend, doordat de leverancier minder tijd nodig heeft voor het retourneren van het linnengoed.

7.2 Consequenties voor de lange termijn adviezen

Ook aan de adviezen voor op lange termijn zitten consequenties. Bij deze adviezen zal tijd eveneens een grote rol spelen. Bijvoorbeeld de tijd voor het opstellen van een programma van eisen. Het vergt veel tijd om dit PvE op de gehele organisatie af te stemmen. Maar dit weegt niet op tegen het resultaat, namelijk het kunnen doen van een leveranciersvergelijking, waaruit wordt verwacht, net als bij het schoonmaakproject, een kostenreductie te realiseren.

Daarnaast zal het tijd kosten om een kwantitatief onderzoek uit te voeren en prestatie-indicatoren op te stellen. Dit levert vervolgens op dat eveneens de dienst beter kan worden aangestuurd en dat de kwaliteit van de dienst gewaarborgd kan worden.

Wat betreft de ontwikkeling van een nieuwe budgetstructuur heeft dit een hiërarchische verandering tot gevolg. Door verdeling van de budgetten naar locaties en/ of afleverpunten zijn personen nodig die hiervoor verantwoordelijk kunnen worden gesteld. Dit zullen niet dezelfde personen zijn in de lijn van de organisatiestructuur. In dit geval is het verstandig per locatie of afleverpunt, en niet per directoraat of regio, een verantwoordelijke aan te wijzen. Daarnaast zal het een grote verandering in de automatisering tot gevolg hebben, omdat het systeem op een andere manier zal worden ingericht.

Naast de personele en organisatorische consequenties kunnen voor de ontwikkeling van de budgetstructuur en de centrale opslagplaats financiële consequenties in kaart worden gebracht.

§ 7.2.1 Budgetstructuur

Voor het opstellen van een eenduidige budgetstructuur en nieuwe overzichten is vooral tijd nodig van de financial controllers. Daarnaast is tijd nodig om de Financiële Administratie te instrueren.

Kosten

De kosten voor een nieuwe budgetstructuur zijn alleen de uren om de nieuwe structuur op te stellen. Er vanuit gaande dat in 6 maanden (= 26 weken) ongeveer 2 uur per week aan deze verandering wordt besteed, komen hiermee de kosten uit op:

$$26 * 2 = 52 \text{ uur}$$

Daarnaast zal structureel extra tijd nodig zijn voor de Financiële Administratie om de facturen in te boeken. Hierbij kan worden uitgegaan van 2 uur per maand.³⁹

Baten

Deze investering kan worden terugverdiend, doordat het hoofd Hoteldiensten minder tijd nodig heeft om de kosten- en budgetoverzichten te vergelijken. Per maand zou zij hier namelijk ongeveer 4 uur mee bezig zijn⁴⁰. In de nieuwe situatie zal dit neerkomen op ± 1 uur per maand. Verrekenend met de extra benodigde tijd voor de FA kan met de verandering (4-2-1 = 1) 1 uur per maand worden bespaard.

Overigens kan de nieuwe budgetstructuur direct op meerdere diensten worden toegepast, waardoor de hoofden van deze diensten eveneens minder tijd aan vergelijking kwijt zijn. Wanneer bijvoorbeeld de gehele Hoteldiensten in ogenschouw wordt genomen (4 diensten), kunnen de kosten voor de nieuwe budgetstructuur in

26 * 2 / (4 * 1) = 13 maanden worden terugverdiend. Daarna blijft overigens dit terugverdieneffect bestaan.

Hier is zelfs nog buiten beschouwing gelaten dat de nieuwe structuur bijvoorbeeld ook op Huisvesting kan worden toegepast, waardoor de terugverdienperiode nog korter wordt.

Overige baten zijn dat het hoofd Hoteldiensten de linnenvoorziening beter kan aansturen wanneer zij goed de kosten en aantallen ten opzichte van de budgetten in de gaten kan houden. Dit geldt overigens ook voor alle overige ondersteunende diensten. Daarnaast is de budgetstructuur gebruiksvriendelijk, één van de voorwaarden voor effectief budgetteren (Keuning & Eppink, 2000).

³⁹ Bron: Assistent Controllers

⁴⁰ Bron: hoofd Hoteldiensten

§ 7.2.2 Centrale Opslagplaats

Uitgaven

Voor het realiseren van een centrale opslagplaats is een eenmalige investering in de bouw ervan en in de aanschaf van een orderpikker/ elektrotrekker noodzakelijk. Bij de laatste kunnen als het ware de wascontainers erachter worden gebonden, waardoor ze over het terrein getransporteerd kunnen worden. De aanschafprijs van een elektrotrekker bedraagt **€3400,- exclusief BTW**⁴¹.

Voor een opslagplaats kan worden gedacht aan systeembouw, waarbij een schuur bijvoorbeeld vanaf **€877,- exclusief BTW** gemonteerd kan worden⁴².

Ter indicatie bedraagt deze eenmalige investering (totaal € 5089,63 inclusief BTW) slechts **2,5%** van het linnenbudget (± € 200.000,-; zie bijlage 10 A).

Kosten

Kosten die bij het realiseren van een centrale opslagplaats komen kijken, zijn legeskosten, personeelskosten, afschrijvingskosten van de elektrotrekker en rentekosten.

Legeskosten

Voordat uiteindelijk een opslagplaats geplaatst kan worden, is het noodzakelijk een bouwaanvraag te doen. Legeskosten hiervoor kunnen worden gesteld op **± € 150,-**⁴³.

Personeelskosten

Wat betreft de personeelskosten zal hierbij alleen gerekend worden met de personeelskosten voor het daadwerkelijk realiseren van de opslagplaats. De overige tijd is werktijd, welke volgens het normale salaris uitbetaald wordt.

Bij het realiseren van de opslagplaats wordt uitgegaan van een horizontale ondergrond, waardoor de kosten voor grondegalisatie op **€ 0,-** komen. Wel is voor de bouwaanvraag een tekening voor de gemeente nodig, waarop de bouwplannen inzichtelijk worden gemaakt. Hiervoor wordt voor personeelskosten een stelpost van **€ 390,-** genomen.

N.B. dit laatste is gebaseerd op de totale personeelskosten van de Bavo RNO Groep in 2002⁴⁴, inclusief sociale lasten, van € 38.124.474,-; gedeeld door 775,7 FTE's (zie eveneens enquête kengetallenonderzoek van Prismant); gedeeld door 12 maanden; gedeeld door 156⁴⁵, waardoor een uurtarief van ± € 26,- wordt verkregen. Daarnaast wordt gesteld dat het maken van een bouwtekening ongeveer 15 uur in beslag neemt.

Overigens worden de personeelskosten voor de transportdienst geëlimineerd met de arbeidskostenreductie van de chauffeur.

Afschrijvingskosten

Wat betreft de afschrijvingskosten voor de elektrotrekker zal deze 104 keer per jaar (2 keer per week) alleen op de locatie Poortmolen worden gebruikt. Uitgaande van het investeringsbedrag en het relatief lage aantal gemaakte kilometers per jaar wordt aangenomen dat de afschrijving van een elektrotrekker ongeveer **5 jaar** bedraagt.

Rentekosten

Als laatste kan worden uitgegaan van een rentepercentage van **3,5%**⁴⁶ per jaar.

⁴¹ Bron: <http://www.hobutra-heftrucks.nl>

⁴² Bron: <http://www.abs-systeembouw.nl>

⁴³ Bron: Architectenbureau Marcel van Dijk

⁴⁴ Bron: enquête voor het kengetallenonderzoek van Prismant

⁴⁵ 'Een uurloon wordt berekend als 1/156 deel van het salaris per maand'. Bron: <http://www.car-uwo.nl>

⁴⁶ Bron: <http://www.rabobank.nl>

Opbrengsten

Er vanuit gaande dat met de leverancier wordt onderhandeld, zorgt realisatie van een centrale opslag ervoor dat de vrachtwagen van de linnenleverancier op locatie Poortmolen minder lang hoeft stil te staan. Per levering zal dit gaan om ongeveer 1 uur⁴⁷. Omdat op de locatie Poortmolen twee keer per week geleverd wordt, gaat het hierbij om $2 * 52 = 104$ leveringen. Voor de transportkosten wordt gebruik gemaakt van huurkosten van een vrachtwagen, welke **€125,- exclusief BTW per dag** bedragen⁴⁸. Een dag van een chauffeur bestaat uit 8 uur⁴⁹.

Onderhandeling met de leverancier is hierbij noodzakelijk, omdat door de laatste geen aparte transportkosten worden berekend, maar dat deze in de stuks prijs verwerkt zijn, waardoor een nieuwe stuks prijs zou kunnen ontstaan wanneer deze verandering wordt doorgevoerd.

Als laatste zullen er minder klachten zich voordoen, waarvan wordt verwacht dat deze er momenteel wel zijn, maar niet naar buiten worden gebracht. Als maat voor klachtenreductie wordt de verlaging van schade aan fietsen in de fietsenhokken genomen. Als dit naar schatting zo'n vier keer per jaar voorkomt, kan door realisatie van de opslagplaats een lakstift van **€ 5,-** per keer⁵⁰ worden uitgespaard.

Met deze gegevens kan de realisatie van een centrale opslagplaats in **5 jaar** worden terugverdiend:

Jaar	1	2	3	4	5	6
Netto resultaat	-3854,02	-2887,61	-1921,20	-954,79	<u>11,62</u>	978,03
<u>Opbrengsten</u>						
Reductie:						
Transport	1933,75 +	1933,75 +	1933,75 +	1933,75 +	1933,75 +	1933,75 +
Schade	20,00 +	20,00 +	20,00 +	20,00 +	20,00 +	20,00 +
<u>Uitgaven</u>						
Aanschaf:						
Elektrotrekker	- 4046,00					
Schuur	- 1043,63					
<u>Kosten</u>						
Leges	- 150,00					
Personeel	- 390,00					
Afschrijving		- 809,20	- 809,20	- 809,20	- 809,20	- 809,20
Rente	- 178,14	- 178,14	- 178,14	- 178,14	- 178,14	- 178,14
Jaarresultaat	-3854,02	966,41	966,41	966,41	966,41	966,41

Tabel 4: Terugverdienperiode voor de realisatie van een centrale opslagplaats

⁴⁷ Bron: huismeesters locatie Poortmolen

⁴⁸ Bron: <http://www.gerritsenautoverhuur.nl>

⁴⁹ Bron: directeur van Rentex Dieben

⁵⁰ Bron: <http://www.defietsenmaker.nl>

8 Implementatieplan

De quick wins en lange termijn- adviezen kunnen in het volgende tijdschema (tabel 5) worden ingepland. Per actor is aangegeven welke taken in welke periode kunnen worden uitgevoerd.

Een gedetailleerde planning per advies is terug te vinden in bijlage 13.

	2004							2005		
	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart
	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Hoofd Hoteldiensten										
Financial Control										
Projectgroep										
Manager Facilitair Bedrijf										
Manager Huisvesting										

-  = Het aanstellen van contactpersonen
-  = Het introduceren van een logboek
-  = Het verstrekken van linnenpakketten
-  = Het zorgen voor goede linnensortering
-  = Het verder ontwikkelen van een eenduidige structuur voor de budgetverdeling en kostenvergelijking
-  = Het creëren van een opslagplaats voor wascontainers
-  = Het opstellen van een PvE; kan eventueel overgenomen worden door een stagiair
-  = Het zorgen voor kwaliteitsborging; kan eventueel overgenomen worden door een stagiair

Tabel 5: Tijdsplanning voor adviezen, weergegeven per actor

Wanneer vervolgens de adviezen worden ingevoerd, is het belangrijk veel tijd te nemen voor de communicatie van de veranderingen en begeleiding van de betrokken personen, zodat zij zich bewust worden van hun rol en verantwoordelijkheid in de verandering, waardoor weerstand wordt voorkomen.

Literatuuropgave

Boeken:

- Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; e.a.: Moderne Management Accounting. Schoonhoven: Academic Service, 2000. ISBN 9052612803
- Bakker, C.G.; Canoy, J.M.G.A.; e.a.: Logistiek Management – Een procesgerichte benadering. Zutphen: Thieme, 1997. ISBN 9003619611
- Beekhuizen, R.: Bedrijfsprocessen in Kaart Gebracht. Leiderdorp: Lansa Publishing BV, 1998. ISBN 9055900354
- Bos, R. ten en Ham, M.A.J.W. van der: De Manager – Leer- en Praktijkboek, deel 1. 2^e druk. Maarssen: Elsevier Bedrijfsinformatie, 1999. ISBN 903522163
- Clarke, L.: The Essence of Change. Edinburgh Gate, Harlow, Essex, England: Prentice Hall Europe, 1994. ISBN 0130302228
- Cozijnsen, A.J.: Veranderingsmanagement. Hilversum: Stichting TELEAC/NOT, 1996. ISBN 9065334203
- Dietz, J.L.G.: Introductie tot DEMO – van informatietechnologie naar organisatietechnologie. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1996. ISBN 9014053274
- Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. Utrecht: Lemma BV, 1999. ISBN 9051895364
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Toegepaste inkoop – Management van transacties en relaties. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 9026725140
- Haastrecht, R. van: Kantelen: het realiseren van organisatieverandering. Utrecht: Lemma BV, 1995. ISBN 9051895267
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie: theorie en toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland, 2000. ISBN 9011063279
- Kooten, J.P. van: Integraal Kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2003/2004, code 2357
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Pascoe-Samson, E.I.: Organisatie, besturing en informatie. 2^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 2003. ISBN 9026728018
- Plu, R. en Honing, R. van der: Procedures en tools voor het inkoop proces. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014088434
- Poll, J.E.: Herontwerp van bedrijfsprocessen – Integrale aanpak van organisatieverandering. Utrecht: Lemma BV, 2002. ISBN 9051898029
- Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. Assen: Van Gorcum & Comp BV, 1997. ISBN 902323247X
- Stam Techniek: Logistiek – Integrale Goederenstroombeheersing. 2^e druk. De Bilt: Educatieve Partners Nederland, 1994. ISBN 9040102864
- Veld, J. in 't: Analyse van organisatieproblemen – Een toepassing van denken in systemen en processen. 7^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1998. ISBN 9011045947
- Vries, J.M. de en Togt, J.J.W. van der: Benchmarken in 9 stappen – Leidraad voor de praktijk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1995. ISBN 9020128612

Publicaties:

- Barneveld, E. en Keijzers, H.: 'Op koers naar 2005; Beleidsnotitie Bedrijfsvoering'. Rotterdam: Bavo RNO Groep, 2001.
- Blom, S.: "Ontwikkeling van een kwaliteitsmeetsysteem", januari 2004. Stageopdracht binnen de Bavo RNO Groep
- Hoogendoorn, B.: "Goed contractbeheer = risicobeheersing", mei 2002. Afstudeeronderzoek binnen de Bavo RNO Groep
- Waarts, R.: aankomend adviesrapport, juni 2004. Afstudeeronderzoek binnen de Bavo RNO Groep
- "Met zevenmijlslaarzen door de GGZ/ Bavo RNO Groep" (13 september 2000)
- "Kennismaking met... Bavo RNO Groep" (8 september 2003)
- 'Kwaliteit in bedrijf'. Tijdschrift voor kwaliteitsmanagement, april 2004
- Prismant: Management Informatie Pakket 'Facilitaire Kengetallen Geestelijke Gezondheidszorg 2002' (oktober 2003).

Internetsites:

- <http://www.bavornogroep.nl>
- <http://www.deltabouman.nl>
- http://s3-joplin/bavo_intranet
- <http://geestelijke-gezondheidszorg.pagina.nl>
- <http://www.rentex.nl>
- <http://www.cbp.nl>
- <http://www.isa.its.tudelft.nl/~hommes/in2060/opdr1.html>
- <http://www.abs-systeembouw.nl>
- <http://www.rabobank.nl>
- <http://www.car-uwo.nl>
- <http://www.hobutra-heftrucks.nl>
- <http://www.gerritsenautoverhuur.nl>
- <http://www.defietsenmaker.nl>

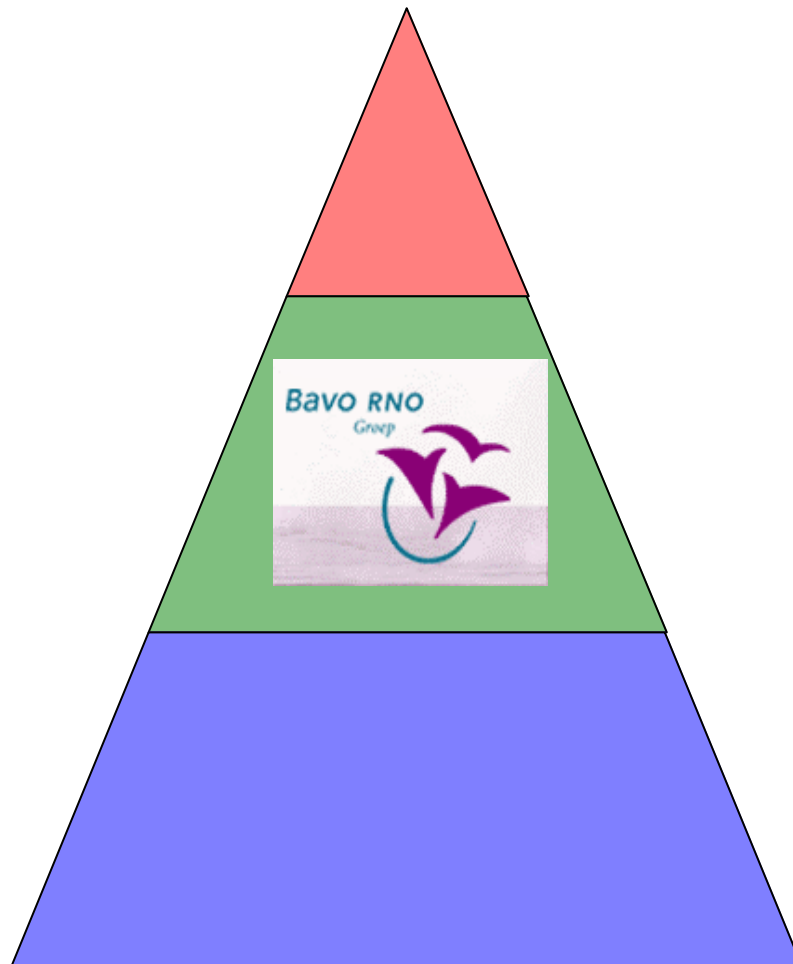
Overig:

- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages – organisatieverandering als leerproces. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000. ISBN 9001468225
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 9e druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2003. ISBN 9073077095

***“Je zou denken dat de Bavo
RNO Groep haar portemonnee
door Rentex laat beheren.”***

In feite is dat ook zo...

Bijlagen bij het adviesrapport



Door Annemieke de Koning-Bruin

Opleiding Facility Management
13 mei 2004

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Organogram	
1		
Bijlage 2	Procesomschrijving van het budget	2
Bijlage 3	Kosten- en aantallenoverzichten Rentex 2003	
4		
Bijlage 4	Analyse van Grootboekrekening Linnenbeheer	
5		
Bijlage 5	Procesomschrijving van het linnengoed in eigen beheer	
6		
Bijlage 6	Procesomschrijving van de facturen	8
Bijlage 7	Bestelformulier	11
Bijlage 8	Procesomschrijving van de bestelling en controle op de levering	
12		
Bijlage 9	Procesomschrijving van de fysieke stroom	14
Bijlage 10 A	Kosten- en budgetoverzicht Financial Control 2003	
18		
Bijlage 10 B	Kostenoverzicht Rentex 2003	19
Bijlage 11	Checklist PvE	20
Bijlage 12	Procesverslag Schoonmaakproject	22
Bijlage 13	Draaiboek per gegeven advies	25
Bijlage 14	Gespreksverslag GGZ-instelling Delta Bouman	28
Bijlage 15	Concept Managementinformatie	
30		

Bijlage 1
Organogram

Bijlage 2

Procesomschrijving van het budget

De overheid

Vanuit de overheid wordt de Bavo RNO Groep vanuit de AWBZ gefinancierd voor personele en materiële kosten van totaal 50 miljoen euro per jaar. Dit wordt verdeeld in verschillende budgetten voor de verschillende directoraten, regio's en onderdelen. De verdeling vindt plaats op basis van productie (dus behandelingstype e.d.). Zo zal voor een poliklinische behandeling minder dekking gegeven worden dan voor volledige opname. Deze enige vorm van inkomsten dekt onder andere de kosten van linnenbeheer.

Financial Control

De taken van de Assistent Controllers van de afdeling Financial Control zijn het begeleiden van regiomanagers en directeuren met betrekking tot het budgetteren. Dit houdt in dat zij controleren of de regio's binnen het gestelde budget blijven en adviseren bij eventuele overschrijdingen. Er zijn drie Assistent Controllers, met elk een aantal aandachtsgebieden (regio's). Er worden begrotingsrapportages gemaakt voor de gehele instelling en deze worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

Ieder jaar worden door Financial Control nieuwe budgetten per onderdeel vastgezet. Deze budgetten komen tot stand door:

- het budget van het afgelopen jaar
- nieuwe locaties (grotere hoeveelheid)
- afstoten van locaties (kleinere hoeveelheid)
- prijsverhogingen

De directeuren en regiomanagers moeten hiervoor aan de controller van Financial Control duidelijk kunnen maken waarvoor zij een hoger budget denken nodig te hebben.

Elke directeur is vervolgens verantwoordelijk voor zijn of haar directoraat en dus voor het budget hiervoor. Het budgetbeheer wordt vervolgens gedelegeerd naar regiomanagers en coördinatoren. De assistent controllers bespreken maandelijks per regio en directoraat het budget en de realisatie voor onder andere linnenbeheer met de directeuren en de regiomanagers.

FC maakt alleen rapportages en heeft verder niets met het beheer van de budgetten te maken. Wel zorgen ze gedeeltelijk voor de bewaking van het budget, wat betekent dat ze “aan de bel trekken”⁵¹ als het budget wordt overschreden. Hierdoor is tijdige sturing mogelijk, voordat de rapporten naar de Raad van Bestuur gaan.

Locatie Poortmolen

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor alle activiteiten op de afdelingen. Voor de afdelingen Sprokkelburg, De Stolp en De Schakel is dit bijvoorbeeld Margreet Abcouwer. Zij is dus ook verantwoordelijk voor het deelbudget.

Er is één groot budget voor Neuropsychiatrie, net als voor bijvoorbeeld Kinder & Jeugd psychiatrie. Sprokkelburg, De Stolp en De Schakel vormen een onderdeel binnen Neuro, maar ook binnen andere directoraten. Voor deze afdeling is dus een budget via Neuro (Volwassenenzorg), maar ook via andere directoraten.

Één keer in de twee weken heeft er een managementoverleg plaats, waarin het budget wordt verantwoord. Er is niet specifiek een budget voor linnenbeheer. De afdelingshoofden zorgen er zelf voor dat dit zo verdeeld wordt, dat alle activiteiten in totaal binnen dit budget blijven.

⁵¹ Assistent Controller

Locatie Nieuwe Binnenweg

Op de locatie Nieuwe Binnenweg worden linnenleveringen nergens op gecontroleerd, omdat zij zeggen hier niet verantwoordelijk voor te zijn. Het budget van linnen wordt volgens hen beheerd door de Bedrijfsvoering. De laatste behoort volgens de directeur van directoraat Ouderenzorg een kostenoverzicht van linnen te tonen. Aangezien dit nu niet gebeurt, gaat de directeur er vanuit dat alles goed gaat en is controle ook niet nodig.

Locatie Zevenkamp

De coördinator FZ op locatie MFC Zevenkamp is zich er wel degelijk van bewust dat hij verantwoordelijk is voor het budget met betrekking tot de facilitaire zaken van zijn locatie, waaronder het linnenbudget. Maandelijks komt er een overzicht vanuit Financial Control waarop hij kan zien of hij in totaal binnen zijn budget is gebleven. En via het computerbestand waarin hij de facturen bijhoudt, kan hij de oorzaak achterhalen wanneer het budget is overschreden.

Bijlage 3
Kosten- en aantallenoverzichten Rentex 2003

Bijlage 4

Analyse van Grootboekrekening Linnenbeheer

Binnen het grootboekschema valt ook de grootboekrekening Hotelmatige kosten, welke met betrekking tot het linnenbeheer is onderverdeeld in de volgende rekeningen:

- Linnengoed
Hiertoe behoort de aanschaf van o.a. papieren handdoekjes, tissues, tork-rollen, vouwhanddoeken en aanschaffen voor de linnenkamer.
- Kussens/Matrassen
Ook deze rekening omvat kosten voor aanschaf, in dit geval voor matrassen, kussens, scheurdekens, blusdekens, enz.
- Huur Textiel
Bij de rekening Huur Textiel worden die bedragen van de facturen van Rentex ingeboekt, die aan de huur verbonden zijn. Overige bedragen komen verderop aan de orde.
- Wasbenodigdheden
Vanzelfsprekend behoren hiertoe alle wasmiddelen en vaatwasmiddelen en overige benodigdheden
- Wasapparatuur
Wat inhoudt de reparaties van bijvoorbeeld wasmachines en drogers.
- Waskosten Derden
De laatste rekening omvat overige waskosten, over het algemeen gemaakt en berekend door Rentex. Dit zijn de overige bedragen op de facturen van Rentex, zoals eerder genoemd, die niet onder Huur Textiel vallen.

Uitgaande van de afspraak, gemaakt tijdens de vergadering Facilitaire Projecten, d.d. 3 maart 2004, wordt alleen gewerkt met de rekeningen Huur Textiel en Waskosten Derden. Alleen de kosten en informatie van het wassen van het linnengoed worden aan de hand van mijn opdracht onderzocht. De overige rekeningen behelzen het aanschaffen en repareren, welke derhalve in mijn onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Bijlage 5

Procesomschrijving van het linnengoed in eigen beheer

Binnen de Bavo RNO Groep wordt een deel van het linnengoed in eigen beheer gehouden. Dit omvat voornamelijk het repareren van linnengoed en het wassen van gordijnen en vitrages. Voor deze taken is een medewerkster Linnenkamer aangesteld. Wel is al bekend dat zij hoogstwaarschijnlijk in november 2004 deze functie naast zich neer zal leggen.

Daarnaast wordt ook het persoonsgebonden goed in eigen beheer gehouden, wat wil zeggen dat dit op de afdelingen zelf wordt gedaan.

Medewerkster Linnenkamer

De taken van de medewerkster Linnenkamer zijn:

- Het wassen en repareren van overgordijnen, vitrages, keteldoeken en kokshandschoenen (de laatste omdat ze bij Rentex *“te lang wegblijven en bovendien vochtig terug komen; teveel bij elkaar gezeten in de machine waarschijnlijk”* ⁵²).
- Het wassen van persoonsgebonden goed, waarvan Rentex de afkomst niet weet.
- Het merken en repareren van persoonsgebonden goed.
Dit gebeurt overigens niet voor alle locaties. Niet voor Hoogvliet en Bergschenhoek, deze doen het zelf.
- Het aanvullen van voorraden op kleinere locaties.
- Het maken van nieuwe gordijnen.
Hiervoor neemt ze contact op met de stoffenzaak en vraagt dan om staaltjes stof van de oude collectie. Dit is namelijk goedkoper. Vaak doet ze een deel van het maken van nieuwe gordijnen thuis (ze werkt niet op maandag en woensdag). Zo kan ze in de linnenkamer de gordijnen direct aan elkaar naaien.
- Het bestellen van band, haken en merkband.

Gordijnen en vitrages

Wanneer het nodig is dat gordijnen gewassen worden, belt het verplegend personeel van de afdeling met de medewerkster Linnenkamer. Zij geeft dit door aan de transportdienst, zodat deze dienst een dag en tijd kan inplannen om het op te halen. Deze komt namelijk regelmatig op de locaties om bijvoorbeeld eten en post te brengen. Vervolgens neemt de medewerkster Linnenkamer nogmaals contact op met de afdeling om aan te geven wanneer de gordijnen worden opgehaald, zodat ze deze kunnen klaarzetten. Alleen op de locatie Poortmolen komt het verplegend personeel de gordijnen en vitrages zelf bij de linnenkamer afgeven.

De medewerkster Linnenkamer wast vervolgens de gordijnen en vitrages en repareert ze eventueel. Wanneer reparatie niet meer mogelijk is, maakt ze nieuwe exemplaren.

Op de locatie Binnenweg wast het verplegend personeel de gordijnen en vitrages zelf. Op deze locatie is niet bekend dat ze naar Marjan kunnen en “zij zou er dan ook alleen maar mee worden opgezadeld” ⁵³, ***dus dat gebeurt op de afdelingen zelf en pas wanneer men vindt dat het nodig is.***

Wanneer de gordijnen gewassen zijn, bepaalt de transportdienst een dag en tijd om ze weer naar de afdeling te brengen. Dit hangt af van wat er die dag nog meer in de planning staat, zodat het in de route past.

⁵² Medewerkster Linnenkamer

⁵³ Directeur directoraat Ouderenzorg

Er wordt niet bijgehouden van welke afdelingen de gordijnen nog niet gewassen zijn. Voorheen (in Noordwijkerhout) waren ze met zijn vieren in de linnenkamer, maar nu alleen is dit niet te doen. Het is de bedoeling dat de afdelingen dit zelf in de gaten houden. De medewerkster Linnenkamer denkt dat het per afdeling ongeveer twee keer in het jaar gebeurt.

Voor de kantoren op de Poortmolen houdt ze zelf bij wanneer de vitrages gewassen moeten worden (hier hangen geen overgordijnen).

Persoonsgebonden goed

Het merendeel van het persoonsgebonden goed wordt op de afdelingen zelf gewassen. De doelstelling van Bavo RNO Groep is hiermee, ervoor te zorgen dat de cliënten zoveel mogelijk zelf deze werkzaamheden blijven verrichten, waardoor zij sneller in de maatschappij terug kunnen keren (zie paragraaf 2.1).

Op alle afdelingen zijn hiervoor een aantal wasmachines en drogers aanwezig. De directoraten waaronder deze afdelingen vallen, mogen zelf bepalen of zij de cliënten laten betalen voor het gebruik van deze machines, bijvoorbeeld door het plaatsen van een muntapparaat.

Hoewel op de meeste afdelingen het persoonsgebonden goed dus door de cliënten zelf wordt gewassen, komt het nog wel eens voor dat persoonsgebonden goed verkeerd gesorteerd is, of dat er geen tijd is om het op de afdeling te wassen. Het goed wordt dan door Rentex gewassen en er komt een aparte rekening van.

Wanneer de herkomst van het goed echter niet bekend is, kan er geen rekening voor worden opgesteld en wordt het dus ook niet door Rentex gewassen. Dit goed komt dan bij de medewerkster Linnenkamer binnen, waar het wordt gewassen. Vervolgens belt zij een aantal afdelingen van wie het zou kunnen zijn om te komen kijken en het op te halen.

Voorraad

De medewerkster Linnenkamer heeft een eigen voorraad thee- en handdoeken en dergelijke, waarmee ze de voorraad van de kleinere afdelingen en locaties aanvult, zoals de tandartspraktijk en de kantoren. Deze kleine afdelingen op de Poortmolen loopt ze zelf langs.

Voor de andere kleine afdelingen (zoals Standaardmolen en Westersingel) geeft ze linnenpakketten mee met de transportdienst.

Het vuile goed nemen zij ook weer mee terug. Dit gaat mee met de vrachtwagen van Rentex. Voor aanvulling van haar voorraad kan ze zelf met Rentex bellen. Dit wordt dan, net als voor de overige afdelingen op locatie Poortmolen, op maandag en/of woensdag gebracht.

Bijlage 6

Procesomschrijving van de facturen

Rentex

Iedere week worden door Rentex facturen gestuurd voor het geleverde linnengoed met eventuele huurabonnementskosten. De artikelen die op de facturen voorkomen, lopen uiteen van kussenslopen en dekbedden tot bedrijfskleding en persoonsgebonden goed.

De facturen worden per klantrelatie opgemaakt en gespecificeerd naar de verschillende locaties en afdelingen, c.q. afleverpunten. Zo komt een specificatie van locatie Mathenesserlaan binnen onder de factuur van klantrelatie Capelle (Poortmolen).

Financiële Administratie

De facturen komen binnen bij de Financiële Administratie (FA). Het hoofd van de FA is verantwoordelijk voor de administratie van alle facturen, dus ook die van het linnen. De factuurstroom wordt als het ware in de gaten gehouden. Een factuur komt binnen en wordt ingeboekt op de juiste grootboekrekening en de juiste kostenplaats.

Verder is zijn verantwoordelijkheid meer richting crediteur. Het is namelijk zijn taak ervoor te zorgen dat, in dit geval, Rentex op tijd zijn geld krijgt.

Bij de Financiële Administratie worden de facturen inhoudelijk op conformiteit gecontroleerd. De facturen worden hiervoor vergeleken met eerdere facturen. Wanneer ineens een groot bedrag op de factuur staat, kan dit meteen worden gecorrigeerd of kan achterhaald worden waar dat bedrag voor is.

De FA controleert bovendien of de optelsom klopt en of de specificaties overeenkomen met het totaalbedrag op de factuur.

Na deze controle worden de betreffende facturen verstuurd naar de locaties MFC Zevenkamp en MFC Centrum West en de overige facturen naar het hoofd Hoteldiensten. Waarom ze niet naar andere locaties worden verstuurd, is niet bekend.

De facturen van locatie Zevenkamp gaan vervolgens ook nog, via de FA, naar het hoofd Hoteldiensten, welke ze ondertekent. Alle facturen komen vervolgens bij de directrice Bedrijfsvoering, welke ze accordeert en ter betaling stelt. Wanneer zij de facturen heeft ondertekend en de facturen weer terugkomen bij de FA, worden ze ingeboekt in het grootboekschema.

Facturen m.b.t. linnenbeheer worden op de grootboekrekening bij Hotelmatige kosten – linnenbeheer ingeboekt. Dit gebeurt op rekeningnummer en vervolgens naar kostenplaats. Zo zijn er rekeningnummers voor 'linnengoed', 'waskosten door derden' en de 'huur van het textiel' (zie bijlage 4). Voor de locaties waar relatief geen linnen in omloop is (zoals de kantoorpanden, bijvoorbeeld Standaardmolen) is geen aparte factuur. Dit zit verweven in de facturen van de overige kostenplaatsen.

Locatie MFC Zevenkamp en MFC Centrum West

De facturen van MFC Zevenkamp en MFC Centrum West worden door de FA verstuurd naar de betreffende coördinator Facilitaire Zaken, welke de factuur controleert aan de hand van de pakbon. Indien akkoord wordt de pakbon weggegooid. Nadat de gegevens van de factuur in een computerbestand zijn ingevoerd, zodat het budget bijgehouden kan worden, stuurt de coördinator FZ de factuur terug naar de Financiële Administratie.

De factuur klopt volgens de coördinatoren eigenlijk altijd, waardoor niet duidelijk gemaakt kan worden hoe een melding plaatsvindt, wanneer een factuur niet zou kloppen.

Hoofd Hoteldiensten

Vervolgens is het de taak van het hoofd Hoteldiensten (HHD) om alle facturen te controleren en ondertekenen. Zij zou moeten controleren of de aantallen op de factuur kloppen met de bestelde aantallen op locatie (behalve locaties MFC Zevenkamp en MFC Centrum West). De gebruikshoeveelheid ligt in principe in handen van de teamleiders op de afdelingen. Zij zijn verantwoordelijk wanneer onverhoopt spullen zouden verdwijnen.

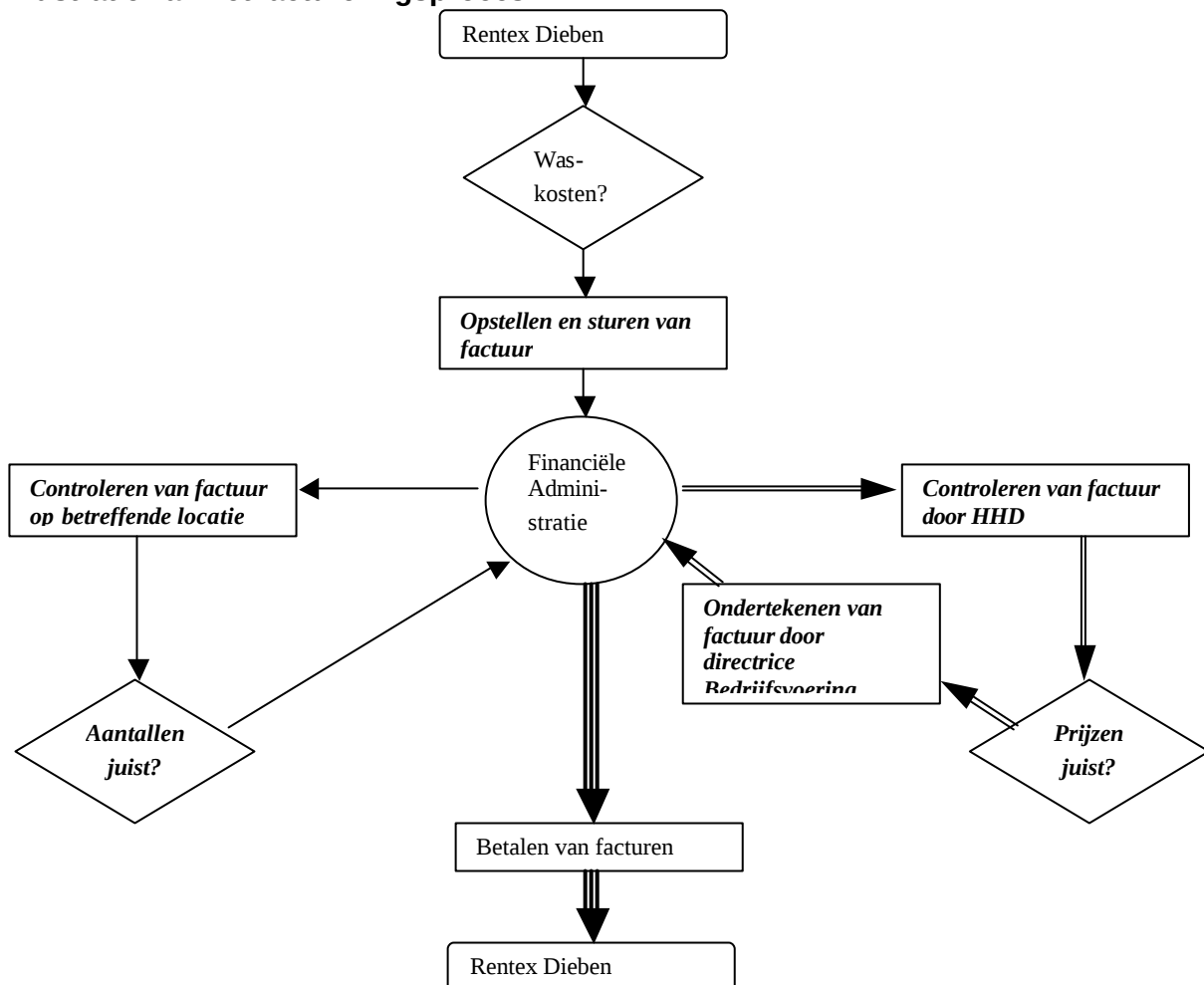
Wanneer het HHD denkt dat een factuur niet klopt, zou zij met de betreffende locatie contact op moeten nemen om navraag te doen naar de bestelling. Bovendien kan zij in dit geval controleren of de stuksprijs overeenkomt met de gemaakte contractafspraken.

Als laatste is het HHD nog verantwoordelijk voor de budgettering. Wanneer de facturen te hoog oplopen kan zij bij Rentex informeren waar dit vandaan komt, of dit wel klopt en zo ja, dan moet er bij de afdelingen worden aangeklopt hoe dit kan.

De controle kan door het HHD echter niet goed worden uitgevoerd. Doordat op de locaties de levering niet gecontroleerd wordt en bij het HHD vervolgens de aantallen niet bekend zijn, kunnen de facturen inhoudelijk niet op aantallen worden gecontroleerd.

Verder is het HHD niet bekend met het contract en de gemaakte afspraken met de leverancier, waardoor ook de stuksprijzen niet gecontroleerd kunnen worden.

Alhoewel de facturen niet worden gecontroleerd, tekent het HHD wel voor akkoord.

Illustratie van het factureringsproces:

Figuur 8: factuurcontrole⁵⁴

⁵⁴ Bron: interviews met medewerkers van de Bavo RNO Groep

Bijlage 7
Bestelformulier

Bijlage 8**Procesomschrijving van de bestelling en controle op de levering**

Het linnengoed wordt door Rentex gewassen en aangevuld. Voor de aanvulling zijn stockvoorraden afgesproken. Wanneer een bestelling wordt geplaatst, wordt de aanwezige voorraad aangevuld tot de benodigde stockvoorraad.

De afdelingen dienen zelf te zorgen voor een buffervoorraad voor noodgevallen, want anders kan het gebeuren dat ze een keer te kort komen en een extra bestelling nodig is.

Bestellingen vinden één keer in de week, op maandag, plaats. Leveringen van Rentex vinden één tot drie keer in de week plaats. Controles op deze leveringen worden niet op alle afdelingen uitgevoerd.

Locatie Poortmolen

Op de locatie Poortmolen zijn een aantal huismeesters aanwezig, die elk een of meer gebouwen als aandachtsgebied hebben. Naast bijvoorbeeld onderhoudstaken, leveren zij ook een bijdrage aan het linnenbeheerproces. Voor sommige afdelingen voeren de huismeesters de bestellingen voor het linnen uit en ‘controleren’ zij de levering. Deze controle is steekproefsgewijs, want in principe klopt het toch altijd. *“Wat dat betreft is het bij Rentex goed geregeld”*, zijn zij van mening.

De bestelformulieren en afleveringsbonnen worden gedurende 1 jaar door de huismeesters bewaard, zodat de bestellingen en leveringen teruggekeken kunnen worden wanneer er vragen over zijn. Bij de bestelling wordt het aantal cliënten geteld en vermenigvuldigd met de norm, bijvoorbeeld 2 lakens per week, omdat twee keer per week de bedden worden verschoond. Aan de hand hiervan wordt gekeken hoeveel er nog op voorraad is en hoeveel er dus moet worden besteld, rekening houdend met een buffer voor ‘onvoorziene’ omstandigheden.

Overigens is er geen controle op het wasgoed dat weggaat, dit zou ook wel erg onhygiënisch zijn. Waarschijnlijk zal er door Rentex wel controle worden uitgeoefend.

Alleen op de afdeling Sproklenburg en De Stulp is een aparte linnenmedewerkster werkzaam. Zij doet voor deze afdelingen de bestelling en controle van het linnengoed. Omdat zij alleen op dinsdag en donderdag werkt is afgesproken dat ze de bestelling in plaats van op maandag, op dinsdagochtend voor 12.00 uur mag doorgeven. Overigens worden de pakbonnen door haar niet bewaard.

Locatie Nieuwe Binnenweg

Voor de locatie Nieuwe Binnenweg wordt de controle uitgevoerd door Rentex. Er wordt gekeken hoeveel linnen er aanwezig is. Dit wordt aangevuld tot de benodigde voorraad/stockvoorraad en de rest gaat weer mee terug naar de wasserij.

Er worden door deze afdelingen dus geen bestellingen gedaan. Met feestdagen en dergelijke wordt wel afgesproken om meer te leveren, omdat de leverfrequentie dan lager is.

De pakbonnen van locatie Nieuwe Binnenweg worden weggegooid, omdat ze nergens mee gecontroleerd kunnen worden. Naast de controle van de leverancier, wordt door de organisatie op deze locatie geen controle op de levering uitgevoerd.

Locatie Zevenkamp

Bij MFC Zevenkamp wordt door de coördinator Facilitaire Zaken het budget beheerd. Dit betekent dat controle wordt uitgevoerd en dat de facturen door dezelfde coördinator ondertekend worden. Hier is door de coördinator zelf om gevraagd.

Momenteel is er een medewerker huishoudelijke dienst, welke als taak onder andere het bestellen en controleren van het linnengoed in het pakket heeft. Voor de bestelling van linnen wordt gekeken naar de aanwezige voorraad, welke door middel van een bestelling wordt aangevuld tot de benodigde, ofwel stockvoorraad.

Wanneer het linnen wordt geleverd, op maandag, wordt de levering gecontroleerd aan de hand van de pakbon en de bestelling. De pakbon wordt vervolgens bewaard totdat de factuur op de locatie binnenkomt.

Bijlage 9

Procesomschrijving van de fysieke stroom

Een deel van het linnen van de Bavo RNO Groep wordt verzorgd door Rentex Dieben te Leiden. Dit deel bestaat uit platgoed en stoomgoed en omvat dekbedden, kussenslopen, handdoeken, theedoeken, kokskleding, incontinentiemateriaal, etc. Voor een volledig overzicht, zie bijlage 3.

Het schone en vuile linnen doorlopen een fysiek proces, wat in deze bijlage omschreven zal worden.

Wasserij

Rentex Dieben Leiden zorgt voor het verhuren en het reinigen van linnengoed. Hiervoor wordt één tot drie keer in de week schoon linnen aangeleverd en het vuile linnen mee terug genomen. Het linnen wordt aangevoerd op containers. Elke afdeling heeft hierbij een eigen container.

Afleverpunten

Voor het leveren en ophalen van linnen heeft Rentex verschillende afleverpunten, verdeeld over de verschillende locaties die Bavo RNO Groep kent. Hiervandaan verspreiden de medewerkers van de transportdienst en de huismeesters van de desbetreffende locaties het linnen over de afdelingen.

Transportdienst

De transportdienst heeft niet heel erg veel met het linnen te maken. Zoals beschreven staat in de procesomschrijving van het eigen beheer (zie bijlage 5) zorgt de transportdienst ervoor dat de gordijnen en vitrages van de afdelingen bij de linnenkamer terechtkomen.

Daarnaast hebben ze een kleine rol in het fysieke proces van het linnen.

Rentex komt namelijk niet op alle locaties om linnen te leveren. Bijvoorbeeld niet op de Standaardmolen en Westersingel. Het linnen hiervoor wordt op het afgesproken afleverpunt geplaatst en door de transportdienst naar de betreffende locatie getransporteerd. Dit is waarschijnlijk goedkoper dan dat de Bavo RNO Groep Rentex naar alle locaties apart laat rijden.

Huismeesters

De huismeesters hebben elk een aantal gebouwen onder hun hoede. Voor een aantal van deze gebouwen zorgen ze ervoor dat de containers met was van de afdelingen naar de centrale opslagplaats en terug worden getransporteerd.

Volgens de huismeesters heeft overigens niet iedere locatie een huismeester, maar bijvoorbeeld wel de locaties Binnenweg, Poortmolen en MFC Zevenkamp.

Opslagplaats

Op de locatie Poortmolen levert Rentex het linnen niet direct bij de afdelingen af. Dit zou teveel transportkosten met zich meenemen. Daarom is afgesproken dat de containers in centrale opslagruimtes worden geplaatst, vanwaar het personeel van Bavo RNO Groep de containers zelf naar de afdelingen transporteert. Zoals eerder vermeld wordt dit gedaan door de huismeesters en het verplegend personeel.

Omdat er geen aparte opslagruimtes op het terrein aanwezig zijn, heeft men gekozen voor de centraal gelegen fietsenhokken.

Wanneer Rentex het schone linnen komt leveren, staan de containers met vuile was in de fietsenhokken klaar. Hij wisselt ze als het ware om voor containers met schone was.

Linnenkasten

Op de afdelingen wordt vervolgens het linnen over de linnenkasten verdeeld. Dit wordt in sommige gevallen ook door de huismeesters gedaan. In andere gevallen doet het verplegend personeel dit zelf. Op één afdeling (Sproklenburg/ De Stolp, locatie Poortmolen) is een aparte linnenkamermedewerkster werkzaam, die deze taak op zich heeft.

De linnenkasten en wasruimten zijn op sommige afdelingen voor iedereen toegankelijk. De cliënten pakken zelf bijvoorbeeld schoon linnengoed om het bed op te maken en er liggen stapels met handdoeken in de douche. Er is geen controle op hoeveel linnen er per keer wordt weggepakt. Zo kan er ineens te weinig op voorraad zijn.

Op andere afdelingen wordt het linnen door het verplegend personeel uitgedeeld en zitten de linnenkasten op slot.

Linnenmedewerkster

Alleen op de afdelingen Sproklenburg en De Stolp op locatie Poortmolen is een linnenmedewerkster aanwezig. Wanneer Rentex hier op maandag en woensdag het schone linnengoed heeft gebracht, brengt het personeel of de huismeester de containers naar de achteringen van de afdelingen. De linnenmedewerkster werkt alleen op dinsdag en donderdag en ruimt dan de containers leeg.

Hierbij moet ze sommige linnen over de afdelingen verdelen. De dekbedden worden bijvoorbeeld binnengebracht op de container van De Stolp, maar zijn ook voor Sproklenburg bedoeld. Wanneer zij hier geen rekening mee zou houden, zouden alle dekbedden verdwijnen naar De Stolp.

Waskarren en containers

Na gebruik van het linnen wordt het vuile linnen gesorteerd en verzameld in speciale waskarren. Hierin zitten drie zakken, meestal van verschillende kleur waarbij elke kleur voor een bepaalde linnensoort staat. Zo wordt bijvoorbeeld het persoonsgeboden goed gescheiden van het platgoed.

Het sorteren en verzamelen gebeurt door de cliënten zelf, wanneer zij dit zelf kunnen; en anders door het verplegend personeel.

De waskarren staan of op de gang, of in de badkamer op de afdelingen. Het vuile linnen blijft hier staan totdat het met Rentex mee kan of totdat de zak vol is.

Volle waszakken worden door het verplegend personeel verzameld in een container die op verschillende plaatsen op een afdeling geplaatst kan worden, meestal bij de achteringang. Hier worden op de ophaaldagen ook de overige gebruikte waszakken in gedaan. Mocht een waszak om hygiënische redenen met enige voorzorg behandeld moeten worden, is de afspraak dat het verplegend personeel de betreffende waszak op een duidelijke manier merkt, zodat niet alleen het personeel binnen de Bavo RNO Groep, maar ook het personeel in de wasserij weet wat er aan de hand is.

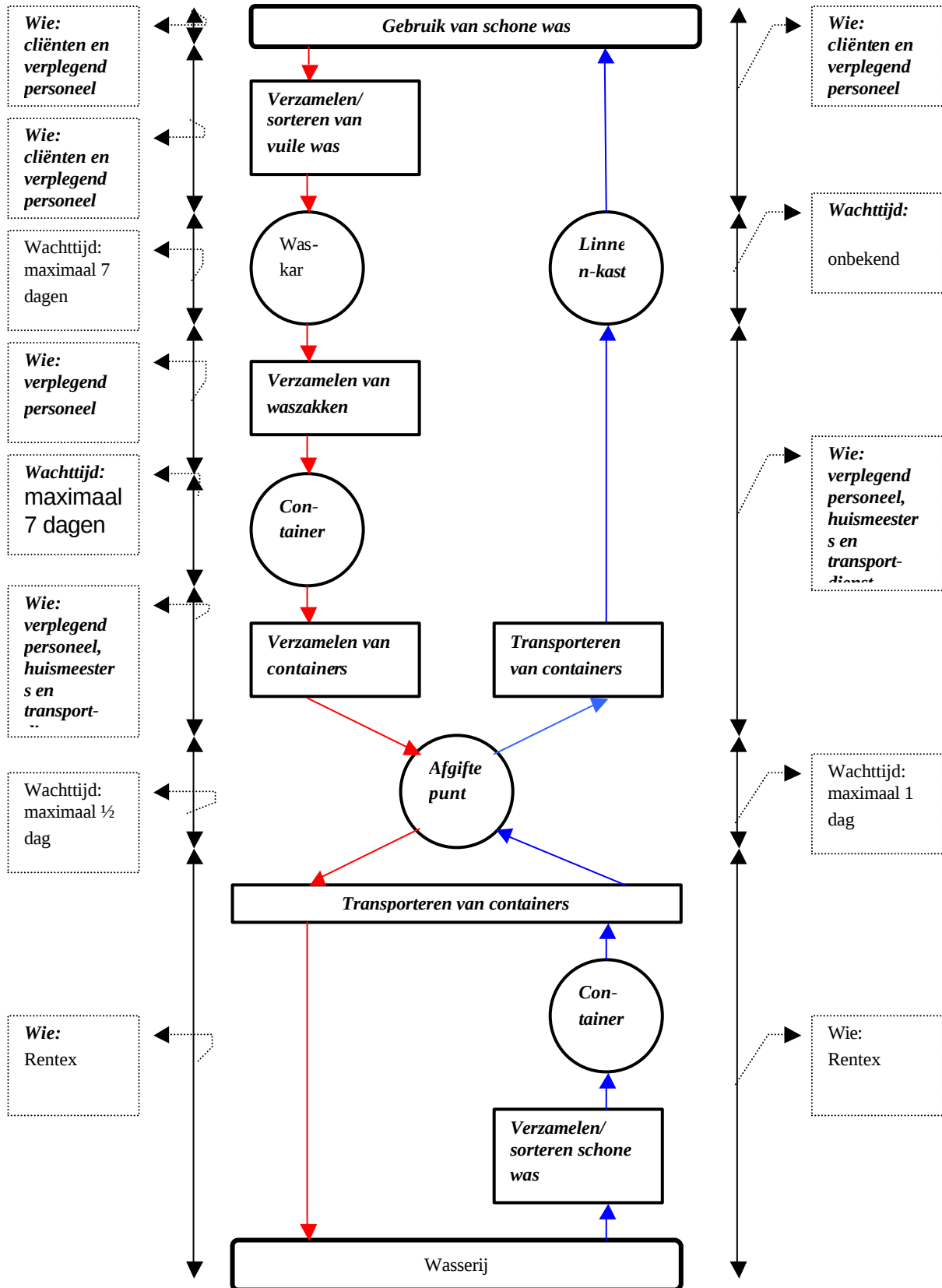
De containers worden ofwel door het verplegend personeel, ofwel door de huismeesters op het afleverpunt verzameld. Op de locatie Poortmolen zijn dit zoals eerder genoemd de centraal gelegen fietsenhokken. Hier blijven de containers met vuile was ongeveer een halve dag staan totdat Rentex arriveert en de was meeneemt naar de wasserij (de cirkel is rond).

Leverfrequenties

Drie keer in de week, op maandag, woensdag en vrijdag, wordt op de locatie Binnenweg door Rentex schoon linnen geleverd. Op de locatie Poortmolen wordt twee keer in de week, namelijk op maandag en woensdag, het linnen geleverd. Bij MFC Zevenkamp vindt de levering van het linnen slechts één keer in de week, namelijk op maandag, plaats.

De leverfrequenties hangen af van de doelgroep en het behandelingstype. Die beïnvloeden namelijk het linnengebruik en dus de omloop ervan.

Fysieke stroom geïllustreerd

Figuur 9: fysieke stroom Binnenweg en MFC Zevenkamp⁵⁵

N.B. de **rode** lijn geeft de stroom van het vuile linnen aan, de **blauwe** lijn die van het schone linnen.

⁵⁵ Bron: interviews met medewerkers van de Bavo RNO Groep

Bijlage 10 A
Kosten- en budgetoverzicht Financial Control 2003

Bijlage 10 B

Kostenoverzicht Rentex 2003

Relatie bij Rentex	Afdeling, c.q. Afleverpunt	Kosten 2003 (Euro's)	Leverfrequentie per week	Kosten per levering (Euro's)	Aantal stops per week
Capelle	Geb. 1 Opname	16097,71	2	154,79	9
	Koekoeksduin	5075,85	2	48,81	
	Bewegingstherapie	187,20	1	3,60	
	Algemeen	823,48	1	15,84	
	Keuken	6416,19	2	61,69	
	Personeelsrestaurant	598,00	1	11,50	
	Linnenkamer	2717,05	2	26,13	
	Fjord	5243,14	1	100,83	
	Kalfaat	4472,50	1	86,01	
	Stolp	11996,15	2	115,35	
	Stolp/stoomgoed	558,47	2	5,37	
	Schakel	3694,15	2	35,52	
	Schakel/stoomgoed	1007,74	2	9,69	
	Sproklenburg	7251,86	2	69,73	
	Sproklenburg/stoom goed	1521,66	2	14,63	
	Dagactiviteiten	398,50	1	7,66	
	Crisis	10223,79	1	196,61	
	De Blink	5325,80	1	102,42	
	O.V.D.B.	1846,92	1	35,52	
	Molenhoek	426,48	1	8,20	
	Hotel Capelle	887,85	1	17,07	
	SUBTOTAAL	86770,49			
	COP Hoogvliet	3076,33	1	59,16	1
	Vredenhof	2025,77	1	38,96	1
	Mathenesserlaan	362,90	1	6,98	1
Binnenweg	BB unit 1 en 2	5734,32	3	36,76	3
	BB unit 3 en 4	4896,75	3	31,39	
	BB unit 5 en 6	2088,17	3	13,39	
	BB linnenkamer	4569,13	3	29,29	
	BB linnenkamer/stoomgoed	3832,57	3	24,57	
	SUBTOTAAL	21120,94			
	Cop 1-4 Bergschenhoek	23859,03	3	152,94	3
	Bergschenhoek Stoomgoed	13947,66	3	89,41	
	SUBTOTAAL	37806,69			
Zevenkamp	MFC Zevenkamp	5323,11	1	102,37	1
	inclusief BTW =	6334,50			
Centrum West	MFC Centrum West	5055,94	1	97,23	1
	TOTAAL Exclusief BTW	161542,17			
	TOTAAL Inclusief BTW	192235,18			

Bijlage 11

Checklist PvE

Wanneer wordt besloten een leveranciersvergelijking te doen, is het noodzakelijk eerst een Programma van Eisen (PvE) op te stellen, waarin duidelijk wordt gemaakt welke dienst men uitbesteed wil hebben.

Het PvE bestaat uit eisen en wensen, waarbij de eisen voorwaarden zijn, waarvan men minimaal verlangt dat een leverancier hierover beschikt; en wensen de extra's, wanneer bijvoorbeeld twee leveranciers dezelfde eisen voor dezelfde prijs kunnen leveren. In dat geval kan een keuze worden gemaakt op basis van wensen, welke in eerste instantie niet noodzakelijk zijn voor de koopbeslissing.

Een voorbeeld van een wens voor de Bavo RNO Groep zou kunnen zijn dat de facturen in plaats van op papier, digitaal worden aangeleverd.

Eisen kunnen vervolgens worden opgesplitst in Functionele, Technische, Logistieke, Kwaliteits- en Commerciële Eisen.⁵⁶ Door middel van de volgende checklist wordt duidelijk wat onder de verschillende eisen wordt verstaan en waar aan gedacht kan worden bij het opstellen van een PvE.

Functionele Eisen:

Beschrijven de functies die goederen moeten vervullen of de diensten die moeten worden uitgevoerd.

Bij de Bavo RNO Groep volgt hier een beschrijving van de linnenvoorziening en een beschrijving van de verschillende directoraten, welke elk verantwoordelijk zijn voor hun linnenvoorraad.

Technische eisen

Beschrijven de technische kenmerken waaraan de goederen of diensten moeten voldoen:

- Kenmerken van te hanteren materialen
- Afmetingen, gewichten
- Gedetailleerde tekeningen en berekeningen die gehanteerd dienen te worden

In dit deel zullen vooral de kenmerken van het linnen worden genoemd, waaraan ze minimaal moeten voldoen, dus bijvoorbeeld het materiaal of de minimale afmeting.

Logistieke eisen

Hebben betrekking op de beschikbaarheid en levering van de goederen en diensten en eventuele onderhoudsdiensten aan goederen, gedurende de levens- of gebruiksduur, zoals:

- Hoeveelheden
- Leverdatum en –tijdstip
- Afleveradres
- Voorraadniveaus, servicegraden, bevoorradingsmethodieken
- Afroep- en bestelmethodieken
- Minimale bestelhoeveelheden
- Verpakking
- Transportwijze
- Onderhoud
- Milieu

⁵⁶ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Toegepaste inkoop – Management van transacties en relaties

Vragen die voor het aangeven van deze punten, kunnen worden gesteld, zijn⁵⁷:

- Wanneer moet de dienst worden verricht?
- Wat moet gedaan/uitgevoerd worden?
- Met welke frequentie en op welke tijdstippen kan dit worden gedaan?
- Wie zal een akkoord geven op de geleverde dienstverlening?

Bij het opstellen van deze eisen voor linnenvoorziening van de Bavo RNO Groep is het verstandig eerst helder te krijgen hoe de organisatie wil dat de aanlevering gaat verlopen. Zo kan bijvoorbeeld worden nagedacht of op de locatie Poortmolen de afleverpunten blijven bestaan of dat er één afleverpunt wordt gecreëerd.

Ook kan worden nagegaan of men het voorraadbeheer van de locatie Binnenweg, welke door de leverancier plaatsvindt, wil blijven hanteren of niet. Zo ja, dan kan dit wellicht op andere locaties ook worden gedaan en kan dit worden meegenomen in het PvE.

Kwaliteitseisen

Bijvoorbeeld:

- Normen en toleranties
- Procedures en verantwoordelijkheden bij afwijkingen
- Mee te leveren certificaten, periodieke rapportages, periodieke inspecties
- Protocollen (datacommunicatie: te hanteren formulieren)
- Criteria op basis waarvan de prestaties van de leverancier beoordeeld gaan worden

Een eis kan zijn dat de leverancier ISO-gecertificeerd is. Ook is het verstandig om, in ieder geval in de toekomst, prestatie-indicatoren op te stellen, waarop de leverancier gemeten kan worden, zodat de kwaliteit van de dienst gewaarborgd kan worden.

Commerciële eisen

Hierin worden onder andere beschreven:

- De contractvorm (bijvoorbeeld net als nu een raamcontract)
- Betalingscondities, bijvoorbeeld kortingen bij grote afname
- Factureringswijze
- Evaluatie-eisen (contactpersonen, e.d.)
- Aansprakelijkheid, vergunningen ,etc.

In dit gedeelte is het belangrijk te vermelden hoe wordt verwacht dat de specificatie van de facturen eruit ziet, rekening houdend met de budgetverdeling van de Bavo RNO Groep en het kunnen vergelijken van de kosten met de budgetten.

N.B.!! Overigens is het aan te raden binnen de Bavo RNO Groep eerst afstemming te vinden met de verschillende directoraten over hoe zij het linnen aangeleverd willen hebben, alvorens het PvE wordt opgesteld.

Wanneer dit niet wordt gedaan, kunnen er achteraf complicaties optreden, waardoor alsnog veranderingen in de geleverde dienst moeten worden aangebracht. Dat dit veel tijd in beslag neemt, blijkt uit het recent uitgevoerde schoonmaakproject, waarvan in bijlage 12 verslag is gelegd.

⁵⁷ Plu, R. en Honing, R. van der: Procedures en tools voor het inkoop proces

Bijlage 12

Procesverslag Schoonmaakproject

Voordat het Hoofd Hoteldiensten bij de Bavo RNO Groep in dienst was, werden werkafspraken voor de schoonmaak per locatie bijgehouden. Er was één keer per week overleg tussen de facilitair manager en de objectleider van het schoonmaakbedrijf ISS. Voor niet op te lossen zaken tussen hen en voor de financiële zaken had één keer in de maand een overleg plaats tussen de facilitair manager en de Business Unit manager.

In één map werden de protocollen, schoonmaakcalculaties en werkprogramma's met betrekking tot de schoonmaak, een locatieoverzicht, kwaliteitsrapporten en een begrippenlijst bij elkaar bewaard.

Daarnaast was – en is – er een hygiënecommissie, waarin onder andere de hygiëne met betrekking tot de schoonmaak onder de loep wordt genomen. Hier werd toentertijd vastgesteld dat men ontevreden was over de kwaliteit van de schoonmaak en dat er twijfels kwamen over wel of niet doorgaan met deze leverancier.

Als antwoord hierop moest de schoonmaak worden verbeterd en hiervoor moest budget worden vrijgemaakt voor extra personeel. Bovendien werd er een opschoningactie gestart, waarbij het eigen personeel van Bavo RNO Groep werd verzocht mee te werken aan een schonere werkomgeving.

Van mei tot en met augustus 2002 werd er dus een hoge mate van klachten geregistreerd. Vóór die tijd, wist men niet bij wie de klachten gemeld moesten worden. Aan de hand van deze klachten werd een toezegging gedaan te stoppen met ISS als geen verbetering op zou treden.

Voor deze verbetering is een stagiaire gestart in september 2002, met als doel het “streven naar kwaliteitsverbetering in de schoonmaak”. In oktober 2002 heeft vervolgens een gesprek met de directeur van ISS plaatsgehad, waarin de slechte facturatie en de slechte belevingskwaliteit van schoonmaak, wat voortkwam uit het directeurenoverleg, ter sprake kwamen.

In december 2002 werd door ISS een presentatie gehouden aan de directeurs en teamleiders van Bavo RNO Groep, waarin zij hun verbeterplan lieten zien. De acties welke werden ondernomen, waren het niet doorvoeren van de prijsverhoging van het komende jaar en het niet op rekening conserveren van een aantal vloeren.

Vervolgens hield de stagiaire in maart 2003 een presentatie over de uitkomsten van haar onderzoek. Aandachtspunten waren de huidige en de gewenste situatie en het advies. Hieruit werd geconcludeerd dat een nieuw aanbestedingstraject nodig was.

Aansluitend hierop is een stuurgroep Facilitaire Kosten opgezet, welke als eerste de kosten voor de schoonmaak onder de loep zou nemen, maar met het uiteindelijke doel alle facilitaire diensten te onderzoeken. De stuurgroep is opgezet met de directeur Zorgdirectoraten, directeur Bedrijfsvoering, Stafmedewerker Facilitaire Zaken van directoraat Volwassenenzorg en het hoofd Hoteldiensten.

In de projectgroep werd de mogelijkheid besproken om met één raamcontract de schoonmaakdienst niet meer centraal maar decentraal aan te sturen. Bovendien was een plan van aanpak nodig voor het BRG personeel hoe te handelen na het nieuwe contract.

Het aanbestedingstraject is derhalve begonnen met het opstellen van een PvE (bestek) in maart/april 2003 door het hoofd Hoteldiensten en de Stafmedewerker FZ. In het PvE is eerst het project beschreven, dus om welke locaties het gaat en hoe de organisatie de dienst georganiseerd wil hebben, wat de huisregels zijn, hoe de klachtenafhandeling verloopt, hoe de kwaliteit dient te worden beheerd, e.d.

In het PvE en PvW is dit vervolgens gedetailleerd uitgewerkt. Bovendien is een planning aangegeven voor de selectieprocedure:

▪ Uitnodigen offertebezoek	23 april
▪ Offertebezoek	9 mei
▪ Gelegenheid tot locatiebezoek	23 mei
▪ Mogelijkheid tot vragen stellen vanuit schoonmaakbedrijf	28 mei
▪ Beantwoorden van de vragen door Bavo RNO Groep	6 juni
▪ Indienen van offertes	12 juni
▪ Selectie voor tweede ronde	27 juni
▪ Verstrekking van de opdracht	8 juli
▪ Ingang contract	1 september
	(dit is overigens 1 oktober geworden)

Vervolgens heeft dus in de periode mei/juni de oriëntatie en selectie van leveranciers plaatsgevonden. Hiervoor werd een kostenvergelijking gedaan, werd gekeken naar de wijze van factureren/ betalen, service en kwaliteit en werd een wegingschema gemaakt waar bijvoorbeeld de kwaliteit en service voor 30% werd meegerekend. Wat meer prioriteit had, werd zwaarder beoordeeld.

In juli 2003 werd hier toch weer ISS uit gekozen, waarna in oktober het contract is ingegaan.

Het communicatieplan is opgesteld nadat ISS werd gecontracteerd. De voorlichtingsbijeenkomst hierover werd gehouden op 17 oktober 2003. Aan de hand van dit plan is onder andere afgesproken dat de dienst decentraal zal worden aangestuurd, wat ook het doel was van de projectgroep. Om dit te realiseren is er per afdeling een contactpersoon aangewezen en een contactboek opgesteld. De afdelingen hebben hierdoor direct contact met ISS en niet via het hoofd Hoteldiensten. Het hoofd Hoteldiensten heeft hiernaast een contactboek met werkafspraken per locatie, zoals haar voorganger het heeft opgezet.

Andere contractafspraken zijn bijvoorbeeld dat de kwaliteit naast ISS ook door een extern FM Adviesbureau wordt gemeten. Dit gebeurt drie keer per jaar. Wanneer de kwaliteit onvoldoende is, kan de “Kortingstabel Praktisch Kwaliteit Meetsysteem”⁵⁸ worden toegepast. Verder worden per maand en per jaar kostenoverzichten gemaakt per directoraat, per locatieadres en vervolgens per afdeling. Hierbij kan gekozen worden voor een tarief per uur of een tarief per m². De facturen worden per maand per locatie verstrekt.

⁵⁸ Aanwezig bij het hoofd Hoteldiensten

Voor de linnenvoorziening kan een zelfde traject worden doorlopen. De aanleiding hiervan is al bekend, namelijk de verwachte hoge pakketprijs. Hier zijn ondertussen de verbazingwekkende prijsverhogingen bij gekomen.

Als afstudeeropdracht zal, net als de stagiair voor de schoonmaak, de huidige en gewenste situatie in kaart worden gebracht en advies hierover worden gegeven. Hierop aansluitend kan een zelfde aanbestedingstraject worden gevolgd, waarbij gelet kan worden op:

- De benodigde tijd voor het opstellen van een PvE (hier was bij de schoonmaak twee maanden de tijd voor, wat tekort was om met twee personen te realiseren).
- Het opstellen van een communicatieplan voordat het contract ingaat, zodat hier duidelijke afspraken over zijn en niet nog moeten worden gemaakt. Het gebruik van het contactboek loopt bijvoorbeeld nog steeds niet volgens plan.
- Voor de linnenvoorziening is het overzichtelijk ook één map te hebben met de taakomschrijvingen/ werkafspraken van de betrokken personen, zoals huismeesters, medewerkster Linnenkamer, e.d.; een locatieoverzicht, een begrippenlijst, protocollen, tarieven en dergelijke.
- Ook het decentraliseren van de linnenvoorziening zou een uitkomst zijn, wellicht ook met contactboek en contactpersoon.
- Protocollen voor linnen zouden bijvoorbeeld kunnen zijn: het verplicht werken met verschillende, standaard afgesproken, kleuren waszakken en dezelfde standaardprocedure voor het omgaan met hygiëne, e.d.
- Voordat het PvE wordt opgesteld kunnen wellicht werkprogramma's worden gemaakt, zodat duidelijk is hoe op de verschillende afdelingen met het linnen wordt omgegaan en hoe de leverancier hiermee rekening mee worden gehouden bij het uitbrengen van een offerte.
- In het PvE kan ook komen te staan welke certificering(en) van de leverancier gewenst is.
- ***De kostenoverzichten dienen op dezelfde manier te worden gemaakt als bij de schoonmaak. Voorbeelden hiervan kunnen worden gehaald uit de projectgroep.***

Bijlage 13

Draaiboek per gegeven advies

Voor de genoemde adviezen kan een implementatieplan worden opgesteld. Per genoemd advies zorgt het plan ervoor dat het advies op een goede manier ingevoerd kan worden en dat de benodigde stappen hiervoor niet worden overgeslagen.

Het aanstellen van contactpersonen

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Hoofd Hoteldiensten	Informeren naar mogelijk vrijwillige contactpersonen	Aanwezige contactpersonen voor schoonmaak; linnen(kamer)medewerkster; overige afdelingspersoneel	Juni/ Juli 2004
Hoofd Hoteldiensten	Aanstellen van contactpersonen		
Hoofd Hoteldiensten	Contactpersonen kenbaar maken	Overig personeel en linnenleverancier	

Het introduceren van een logboek

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Hoofd Hoteldiensten (en contactpersonen)	Opstellen logboek en centraal logboek		Juli/ Augustus 2004
Hoofd Hoteldiensten	Introduceren logboekprocedure (let op goede communicatie!)	Contactpersonen en overig personeel	September/ Oktober 2004
Hoofd Hoteldiensten	Uitdelen logboek	Contactpersonen	Oktober 2004

Het hanteren van een managementinformatiebestand

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Linnenleverancier	Aantallen en kostenoverzicht	Hoofd Hoteldiensten	Maandelijks
Financial Control	Budget- en kostenoverzicht	Hoofd Hoteldiensten	Maandelijks
Hoofd Hoteldiensten	Samenvoegen van beide overzichten in excelbestand (zie bijlage 15)	-	Maandelijks, totdat eenduidige budgetstructuur verkregen is

Het verstrekken van linnenpakketten

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Hoofd Hoteldiensten	Bepalen van linnenpakket samenstelling en frequentie	Contactpersonen	Juli 2004
Hoofd Hoteldiensten	Invoeren Pilot	Cliënten, Contactpersonen en verplegend personeel van twee afdelingen	Augustus t/m Oktober 2004
Hoofd Hoteldiensten	Communiceren van de verandering door bijvoorbeeld persoonlijke brief en werkoverleg	De cliënten en het verplegend personeel	November/ December 2004
Contactpersonen	Verstrekken van linnenpakketten	Cliënten	Vanaf januari 2005

Het zorgen voor goede linnensortering

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Hoofd Hoteldiensten	Zorgen voor gekleurde waszakken en afspraken over manier van sorteren	Linnenleverancier	September 2004
Hoofd Hoteldiensten	Instructie linnensortering	Verplegend personeel en contactpersonen	September/ Oktober 2004
Hoofd Hoteldiensten	Communiceren van sortering door middel van sorteerkart bij waskar	Cliënten	Oktober 2004
Linnenleverancier	Aanleveren gekleurde waszakken		Vanaf Oktober 2004, bij elke levering

Het verder ontwikkelen van een eenduidige structuur voor de budgetverdeling en kostenvergelijking

Wie	Wat	Wanneer
Projectgroep	Bepalen van budgetstructuur	Tot en met december 2004
Financial Control	Grootboekschema aanpassen	
Financial Control	Instrueren van grootboekschema aan Financiële Administratie	
Financial Control	Budgetten inboeken	Vanaf januari 2005, Maandelijks
Financiële Administratie	Facturen inboeken	Vanaf januari 2005, Wekelijks

Het creëren van een opslagplaats voor wascontainers

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Projectgroep	Informeren over plan	Manager Huisvesting	Juni 2004
Manager Facilitair Bedrijf & Directrice Bedrijfsvoering	Aanvragen extra budget	Raad van Bestuur	Tot en met december 2004
Manager Huisvesting & Manager Facilitair Bedrijf	Bouwaanvraag doen	Gemeente	
Manager Huisvesting & Manager Facilitair Bedrijf	Realiseren van opslagplaats		
Manager Facilitair Bedrijf & Hoofd Hoteldiensten	Afspraak maken over toelevering locatie Poortmolen	Linnenleverancier	December 2004
Hoofd Hoteldiensten & Hoofd Transportdienst	Instrueren transportdienst		
Afdeling Inkoop	Aanschaf Elektrotrekker		
Transportdienst	Invoering nieuwe toelevering		Januari 2005

Het opstellen van een PvE

Wie	Wat	Met/ Naar wie	Wanneer
Projectgroep (of stagiair)	Opstellen van Eisen		Tot en met december 2004
Hoofd Hoteldiensten (of stagiair)	Informereren naar eisen van directoraten		
Hoofd Hoteldiensten (of stagiair)	Opstellen PvE		
Projectgroep	Aanvraag offertes bij leveranciers		Januari 2005

Het zorgen voor kwaliteitsborging

Wie	Wat	Met/ naar wie	Wanneer
Hoofd Hoteldiensten (of stagiair)	Kwantitatief onderzoek		Tot en met maart 2005
Projectgroep	Opstellen prestatie-indicatoren		
Hoofd Hoteldiensten	Rapporteren prestatie-indicatoren	Overige directeuren en contactpersonen	
Hoofd Hoteldiensten	Voortgangsgesprek	Contactpersonen en linnenleverancier	Na maart 2005, Maandelijks
Hoofd Hoteldiensten	Metten van prestatie-indicatoren	Contactpersonen en overige betrokken personeel	Na maart 2005, Maandelijks

Bijlage 14

Gespreksverslag GGZ-instelling Delta Bouman

Datum: woensdag 3 maart 2004

Tijd: 13.30-15.00 uur

Aanwezig: Joyce Himbrecht (HHD Delta Bouman) en Annemieke de Koning

Onderwerp: Opstellen Programma van Eisen

- Bij Delta Bouman is de leverfrequentie van linnen twee keer per week. Het bestellen van linnen gebeurt door het opgeven van de aanwezige voorraad, welke door LIPS wordt aangevuld tot de normering, ofwel de stockvoorraad.
- De cliënten kunnen drie keer in de week linnenpakketten afhalen. Dit betreft twee keer in de week alleen twee handdoeken en twee washandjes en de derde keer zit hier ook een kussensloop en een boven- en onderlaken bij. Verder wordt eens in de twee weken het dekbed verwisseld. Wanneer er geen bovenlakens verstrekt zouden worden, zouden de dekbedden veel vaker een wasbeurt nodig hebben, wat in verhouding meer kosten met zich meebrengt.
- Ook bij Delta Bouman is er geen continue controle op hoeveel linnengoed er per keer wordt gepakt. Vanwege de doelgroep wordt er waarschijnlijk wel het één en ander ongevraagd meegenomen. Twee keer per jaar is er een soort balans/ nulmeting, waarbij zowel op de kamers van de bewoners, als in de linnenkasten, als bij de wasserij wordt geteld wat er aan linnen van Delta Bouman aanwezig is, zodat gekeken kan worden of de aantallen nog kloppen. Eigenlijk zou het zo moeten zijn dat er wel wordt gecontroleerd en dat op die manier boven tafel gehaald kan worden op welke afdelingen spullen verdwijnen om hier het afdelingspersoneel op aan te kunnen sturen.
- Voor het totale linnen, dat Delta Bouman leest van LIPS Textielservice, is ongeveer drie keer het aantal bedden nodig. Stel 100 bedden; dan zijn er bijvoorbeeld 100 dekbedden nodig voor op de bedden, 100 voor op voorraad en er zijn er dan 100 in de wasserij.
- Het vuile linnen ziet Joyce als een afvalstroom en wordt dus in een aparte ruimte verzameld. Het risico hiervan is dat iedereen in deze ruimte kan komen. Daarom zijn zij nog bezig met de ontwikkeling van iets 'beters'.
- De prijzen bij LIPS bestaan uit de wasprijs en de verhuurprijs per artikel. Voor een tarief kun je kiezen voor een stuksprijs of voor een kiloprijs.
- LIPS levert al het linnen bij Delta. Dit bestaat bijvoorbeeld uit lakens, dekbedden, slopen, handdoeken, badoeken, washandjes en bedrijfskleding; maar ook de waszakken voor het vuile wasgoed.
- Delta Bouman heeft ervoor gekozen om het persoonsgebonden goed in eigen beheer te houden. Dit betekent dat er twee wasmachines en twee drogers voor de cliënten ter beschikking worden gesteld, waar zij hun kleding kunnen wassen. Hiervoor kunnen ze een munt en waspoeder (Ariël, 2 tabletten) kopen voor 1,40 euro; goed voor 1 á 2 wasbeurten.
- Delta Bouman heeft geen Hoofd Facilitaire Dienst. Alle diensten hebben een hoofd en zij overleggen dikwijls met elkaar. Vanwege de fusie tussen Delta en Bouman zijn Facilitaire Units in ontwikkeling. Hiervoor zal een centrale serviceafdeling worden opgericht, waaronder alle facilitaire diensten zullen vallen, met twee adjunct-directeuren. Het HHD zal dan onder het hoofd Frontservice komen te vallen.

- Bij het opstellen van een PvE kun je beginnen met het kijken naar het aantal bedden dat je hebt en wat je wilt dat een cliënt tot zijn of haar beschikking heeft. Is dit bijvoorbeeld alleen een dekbed en onderlaken of ook een bovenlaken en hoeveel dan van elk (per week bijvoorbeeld).
Dus: wat is het aantal bedden, hoe wil je het bed opmaken, wat heb je hiervoor nodig, en welke extra's horen hierbij? (Bijvoorbeeld controle) Normeringen kun je overnemen van huidige naar nieuwe leverancier.
- Hiervoor kun je ook gebruik maken van historische gegevens van de leverancier (hoeveel levert de leverancier maandelijks en wat zijn de stockvoorraden) en van kengetallen, bijvoorbeeld minimaal zoveel lakens per bewoner of per bed. Dit kan natuurlijk verschillen, afhankelijk van de doelgroep.
- Waar zou je dus antwoord op kunnen geven bij het opstellen van het PvE?
 - Om hoeveel bedden gaat het
 - Om welke doelgroep
 - Om hoeveel locaties
 - Hoe wil je het linnen geleverd hebben?
 - Wat zijn huidige normeringen/ kengetallen?
 - Enz.

Bijlage 15
Concept Managementinformatie