

Restaurant versus Kleinschalig wonen

Bij Stichting Sint Jacob



Naam:
Studentnr:
Organisatie:

Denise van der Wolf
20064390
Stichting Sint Jacob

Titelpagina

Auteur:	Denise van der Wolf
Studentnr:	20064390
Jaar van uitgave:	2009
Opdrachtgever:	Dhr. L.J.O. Manders Manager facilitair bedrijf Stichting Sint Jacob Locatie Schalkweide Floris van Adrichemlaan 15 2035 VB Haarlem
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. A. v Geest
2 ^e beoordelaar:	Dhr. R. Brouwer MA
Onderzoekperiode:	februari 2009 t/m juni 2009

Management Samenvatting

Dit rapport bevat een onderzoek voor zorginstelling Stichting Sint Jacob, gevestigd in de regio Haarlem. Er is onderzoek gedaan hoe er een eenvoudig financieel model ontworpen kan worden, om inzicht te krijgen wat de invloed is van het kleinschalig wonen op de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen. Van SSJ De opdrachtgever van dit onderzoek is het Facilitair bedrijf van SSJ.

De reden voor dit onderzoek is de ontwikkeling van het kleinschalig wonen. Sinds februari jongst leden wordt er bij één van de locaties van SSJ een pilot uitgevoerd met kleinschalig wonen. Deze pilot bestaat uit vijf hofjes waar cliënten met een Psychogeriatrische aandoening bij elkaar in een huishouden gaan wonen. Door deze hofjes zal het restaurant minder in gebruik zijn want op de hofjes wordt zelf gekookt. Hierdoor mist het restaurant ook een deel van haar voedingsbudget. Er is echter nog geen idee wat dit kleinschalig wonen voor financiële gevolgen heeft op het restaurant. Om aan de hand van deze gegevens een onderzoek uit te voeren, is de volgende probleemstelling opgesteld:

“Op welke wijze kunnen de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen in relatie tot het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden, zodat er een eenvoudig bruikbaar model ontworpen kan worden wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point van de restauratieve voorzieningen is af te lezen.”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is er een onderzoek uitgevoerd op locatie Jacob in de Hout waar de pilot draait. Doormiddel van de voedinganalyses van verschillende jaren te vergelijken, een break-even analyse toe te passen en kengetallen uit te rekenen is voldoende informatie vergaard om de probleemstelling te beantwoorden.

De belangrijkste conclusie die uit het onderzoek getrokken kan worden:

De kosten en opbrengsten kunnen overzichtelijk weergegeven worden doormiddel van een break-even analyse, waarin de kosten en opbrengsten bij afname van het aantal cliënten wat van de centrale maaltijdvoorziening gebruik maakt, in een grafiek wordt weergegeven. In deze grafiek zullen de opbrengstenlijn en de kostenlijn elkaar kruisen, dit is het break-even point. Als deze berekeningen voor de locatie Jacob in de Hout uitgevoerd worden, aan de hand van de voedinganalyse van het eerste kwartaal 2009, wordt er geen break-even point bereikt. De opbrengsten kunnen de kosten blijven dekken. Dit is in de situatie waarin € 6,15 per cliënt per dag aan voedingsbudget naar de hofjes wordt overgeheveld. Als deze berekeningen worden uitgevoerd met de situatie waarin € 14,54 per cliënt per dag naar de hofjes wordt overgeheveld, wordt het break-even point bij drie hofjes bereikt. Uit onderzoek blijkt dat dit break-even point kan worden uitgesteld door de openingstijden van het restaurant in te korten.

Aanbevelingen voor SSJ die uit dit onderzoek voort zijn gekomen:

- Te kijken naar het voedingsbudget van de hofjes de € 6,15 per cliënt per dag, dit bedrag is volgens onderzoek van het Nibud en volgens de maandelijkse kostenverantwoording van de hofjes te hoog. Hierop kan bespaard worden.
- Cijfers van de voedinganalyse uit de periode waarin geen hofjes zijn, en uit de periode met hofjes, zodat de invloed van de hofjes duidelijk wordt op de financiën.
- Om het break-even point te verminderen moet gekeken worden naar de bezetting van het restaurant. Mogelijk de openingstijden in korten zodat de personeelskosten kunnen dalen. De personeelskosten leggen namelijk een grote druk op de constante kosten.

Auteursreferaat

Onderzoek naar het break-even point van de restauratieve voorzieningen van zorginstelling Jacob in de Hout. Onderzoeksvraag is; *Op welke wijze kunnen de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen in relatie tot het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden, zodat er een eenvoudig bruikbaar model ontworpen kan worden wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point van de restauratieve voorzieningen is af te lezen.* Achterliggende doelstelling is zicht te krijgen **wanneer het restaurant van Jacob in de Hout zijn kosten niet meer kan dekken** bij uitbreiding van het **kleinschalig wonen**. Belangrijkste conclusies in de huidige situatie van een overheveling van € 6,15 per cliënt per dag wordt het break-even point niet bereikt. Aanbevolen wordt te werken met een overheveling van **het volledige voedingsbudget van € 14,54 per cliënt per dag** waarbij het break-even point bij drie hofjes bereikt wordt in 2009. Door **verkortings van de openingstijden** van het restaurant van Jacob in de Hout kan het break-even point worden uitgesteld.

In de bijlage zijn Excel sheets toegevoerd waar de berekeningen mee kunnen worden uitgevoerd.

Indexreferaat: FM, scriptie, gezondheidszorg, verzorgingshuis, kleinschalig wonen, break-even point, restauratieve voorzieningen.

Voorwoord

Na drie jaar op de Haagse Hogeschool de opleiding Facility Management te hebben gevolgd ligt hier het resultaat van drie jaar kennis vergaren en toepassen. Deze scriptie vloeit voort uit een onderzoek dat binnen een organisatie wordt uitgevoerd.

Mijn laatste stage, de afstudeerstage, heb ik voltooid bij zorg instelling Stichting Sint Jacob. Ik had nog helemaal geen ervaring met de zorg, maar na deze stage kan ik zeggen dat ik de zorg wereld een erg interessante en leuke branche vindt. Mijn afstudeerperiode binnen Stichting Sint Jacob heb ik als zeer leerzaam ervaren en ik heb een hele leuke tijd gehad met de collega's van locatie Jacob in de Hout.

Allereerst wil ik mijn begeleiders vanuit Stichting Sint Jacob bedanken, Vivianne Zeestraten, Carola de Vreugd en Lou Manders. Voor het beschikbaar stellen van deze afstudeerplek als mede voor alle informatie en hulp die ik gekregen heb tijdens het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn medebeoordelaar Dhr. Brouwer bedanken voor de extra begeleiding die hij geboden heeft.

Ook wil ik naar alle medewerkers van SSJ mijn dank betuigen voor de hulp, informatie en samenwerking.

Denise van der Wolf

Hillegom, juni 2009

Inhoudsopgave

Begrippenlijst	8
Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Stichting Sint Jacob	10
1.1 De organisatie	10
1.1.1 Visie en missie	10
1.2 Organisatiestructuur	11
1.3 Facilitair bedrijf	11
Hoofdstuk 2 Het onderzoek	12
2.1 Onderzoeksonderwerp	12
2.1.1 Aanleiding	12
2.1.2 Probleemstelling en subvragen	12
2.2 Doel van het onderzoek	13
2.2.1 Relevantie van het onderzoek	13
2.2.4 Voorwaarden waar het model aan moet voldoen	13
2.2.5 Doelgroep	13
2.3 Onderzoeksverantwoording	14
2.3.1 Theoretisch onderzoek	14
2.3.1 Empirisch onderzoek	14
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	16
3.1 Break-even point	16
3.1.1 Formules break-even point	17
3.1.2 Winst en verliesrekening	17
3.2 Kengetallen	17
3.3 Management modellen	18
Hoofdstuk 4 De huidige situatie	19
4.1 Kleinschaligheid	19
4.2 SSJ bevindt zich in veranderde situatie	20
4.3 Zorg Zwaarte pakketten	20
4.4 Sociaal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen	21
4.5 De vraag van de consument verandert	21
4.6 SWOT Analyse	22
Hoofdstuk 5 Restauratieve voorzieningen	23
5.1 Sint Jacob Plaza	23
5.1.1 Portioneer keuken	23
5.1.2 Veranderingen sinds kleinschalig wonen	24
5.2 Budget van de restauratieve voorzieningen	24
5.2.1 Kosten restauratieve voorzieningen	25
5.2.2 Opbrengsten restauratieve voorzieningen	26
5.3 Vaste kosten restaurant	26
5.3.1 Bezetting restaurant	27
5.3.2 Personeel	27
5.3.3 Personeelsformatie financieel	28
5.4 Samenvatting	28

Hoofdstuk 6 Kleinschalig wonen	29
6.1 Kleinschalig wonen binnen SSJ	29
6.1.1 Budget voor kleinschalig wonen	29
6.1.2 Budget kleinschalig wonen versus onderzoek Nibud.....	30
6.2 Samenvatting	31
Hoofdstuk 7 Financieel model	32
7.1 Break-even point.....	32
7.1.1 Constante kosten.....	32
7.1.2 Totale kosten	33
7.1.3 Opbrengsten minus € 6,15	33
7.1.4 Opbrengsten minus € 14,54	34
7.2 Afbouw restaurant.....	35
7.2.1 Proportioneel	35
7.2.2 Trapsgewijs	35
7.3 Berekening break-even point volgens formule	36
7.4 Verschil 1 ^{ste} kwartaal '08 en '09	37
7.5 Samenvatting	38
Hoofdstuk 8 conclusie & aanbevelingen.....	39
8.1 Conclusies	39
8.2 Aanbevelingen	41
Hoofdstuk 9 Implementatie	43
9.1 Welke informatie is nodig	43
9.2 Wie moet de informatie verwerken.....	43
9.3 Hoe moet de informatie verwerkt worden.....	43
9.3.1 Stap 1: Kosten per cliënt	43
9.3.2 Stap 2: Variabele en constante kosten	44
9.3.3 Stap 3: Kosten bij afname cliënten	44
9.3.4 Stap 4: Opbrengsten per persoon	45
9.3.5 Stap 5: Variabele en constante opbrengsten.....	45
9.3.6 Stap 6: Opbrengsten bij afname cliënten.....	45
9.3.7 Stap 7: Gegevens invoeren in grafiek.....	47
9.4 Hoeveel tijd kost de implementatie	47
9.5 Welke kosten zijn er verbonden aan de implementatie	48
Hoofdstuk 10 Consequenties.....	49
10.1 Organisatorische consequenties.....	49
10.2 Personele consequenties.....	49
10.3 Financiële consequenties, kosten en baten	49
Literatuur opgave.....	51

Begrippenlijst

Efficiency	Efficiënt betekent zoveel mogelijk gedaan krijgen in weinig tijd. Efficiency zit het in bedenken van systemen, dingen steeds eenvoudiger maken zodat ze minder tijd kosten.
Fte	Fte staat voor fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek, in de gezondheidszorg is deze werkweek 36 uur.
Kostensoort	Is een uitsplitsing van de kosten naar hun ontstaansbron tijdens het bedrijfsproces: grondstoffen, arbeid, afschrijving op vaste activa, gebruik van grond, diensten van derden, belastingen die de kostprijs verhogen en geleend geld.
PG-cliënt	Psychogeriatrische cliënten oftewel mensen die leiden aan dementie. Dit is een proces van achteruitgang van de hersenfuncties. De hersenfuncties raken onherstelbaar beschadigd. Kenmerkend voor dementie is het geheugenverlies en het verlies van het denk- en oordeelsvermogen.
Rendabel	Als een organisatie of project meer baten dan kosten oplevert.
Somatiek	Op de afdeling somatiek verblijven mensen waar vooral de lichamelijke toestand het nodig maakt dat men gedurende 24 uur verpleging, behandeling en begeleiding krijgt, die in de thuissituatie niet geboden kan worden.
Voedingsanalyse	Analyse van de begrote en de gerealiseerde cijfers van een bepaalde periode van de restauratieve voorzieningen. Deze vallen onder de kostenplaats 1900 t/m 1909. Voor locatie Jacob in de Hout is dit kostenplaats 1901.

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van de afronding van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Iedere student dient een adviesrapport te schrijven dat aanbevelingen doet ten behoeve van een beleidsprobleem binnen de desbetreffende organisatie.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij Jacob in de Hout, één van de locaties van zorginstelling Stichting Sint Jacob in de regio Haarlem. De aanleiding van het onderzoek vormen de veranderingen binnen de organisatie op het gebied van kleinschalig wonen. Sinds februari 2009 is er op locatie Jacob in de Hout een pilot gestart met kleinschalig wonen. Waar voorheen al het eten in de keuken geregeneerd werd en de keuken het daarvoor beschikbare budget ontving, wordt nu op vijf hofjes waar elk acht cliënten verblijven zelfstandig gekookt. Dit betekent dat het centrale restaurant van Jacob in de Hout minder inkomsten heeft en minder werk. Als het kleinschalig wonen doorzet en er meer hofjes komen is het op een gegeven moment niet meer rendabel om de centrale maaltijdvoorziening aan te houden. Aan de hand van deze gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kunnen de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen in relatie tot het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden, zodat er een eenvoudig bruikbaar model ontworpen kan worden wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point van de restauratieve voorzieningen is af te lezen.”

Om een antwoord te geven op deze probleemstelling is er onderzoek gedaan naar de financiële gegevens van 2007, 2008 en het eerste kwartaal van 2009; deze geven weer wat het kleinschalig wonen voor financiële gevolgen heeft voor het restaurant. Inzage in het budget voor het kleinschalig wonen en de opbrengsten van het restaurant maakt het mogelijk om voor het restaurant een break-even point te berekenen. Hierna wordt een scenario geschetst hoe dit break-even point uitgesteld zou kunnen worden.

Daarnaast worden in het rapport de ontwikkelingen rondom het kleinschalig wonen zowel intern als extern verder uitgelicht. Dit omdat de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen de aanleiding is voor het onderzoek. Doormiddel van een SWOT-analyse worden de sterkten en zwakten van het kleinschalig wonen intern, en de kansen en bedreigingen extern weergegeven. Daarnaast wordt er gekeken naar het budget van het kleinschalig wonen en of de hofjes hiervan rond kunnen komen.

De structuur van dit rapport is als volgt:

- *In Hoofdstuk 1 wordt de organisatie besproken en het facilitair bedrijf.*
- *Hoofdstuk 2 staat in het teken van het onderzoek.*
- *Het theoretisch kader komt naar voren in Hoofdstuk 3.*
- *Hoofdstuk 4 geeft een goed beeld van de huidige situatie en de ontwikkelingen op het gebied van het kleinschalig wonen doormiddel van een SWOT Analyse.*
- *Het restaurant van Jacob in de Hout wordt besproken in Hoofdstuk 5.*
- *Hoofdstuk 6 staat in het teken van het kleinschalig wonen.*
- *Het financiële model en het break-even point komen aan bod in Hoofdstuk 7.*
- *De conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in Hoofdstuk 8.*
- *Hoofdstuk 9 geeft een implementatieplan weer hoe het model ook op de overige locaties te gebruiken is.*
- *In Hoofdstuk 10 worden de organisatorische, personele en financiële consequenties van de invoering van het model besproken.*

Hoofdstuk 1 Stichting Sint Jacob

Voordat verder wordt ingegaan op het onderzoek en de beantwoording van de probleemstelling en subvragen wordt de organisatie onder de loep genomen. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de zorginstelling Stichting Sint Jacob. Hierin komt naar voren wat de organisatiekenmerken zijn, hoe de organisatie is ingericht, de visie, missie en doelstellingen van SSJ en het Facilitair Bedrijf.

1.1 De organisatie

Stichting Sint Jacob telt acht locaties waarvan zes verzorgingshuizen en twee verpleeghuizen. Deze locaties zijn gevestigd in Haarlem, Bloemendaal, Overveen en Heemstede. Verspreid over de locaties wonen hier 1500 cliënten. Sommige hiervan hebben lichte zorg nodig, andere zwaar gespecialiseerde zorg. Deze zorg wordt verleend door 1500 medewerkers dit zijn 850 full time equivalent¹ verzorgende, restaurantmedewerkers, activiteitenbegeleiders tot behandelaars.

Ook levert SSJ zorg en diensten aan mensen in de wijk. Thuiszorg, revalidatie en behandeling, maar ook het deelnemen aan allerlei activiteiten en uitstapjes.

Sint Jacob vindt haar oorsprong in het Jacobsgodshuis, een liefdadigheidsinstelling die in de middeleeuwen hulp bood aan wezen en ouderen. Sint Jacob heeft een rooms-katholieke signatuur. Deze is terug te vinden in onder andere de geestelijke verzorging. In alle locaties vinden in het weekend vieringen plaats. Maar iedereen is bij Sint Jacob even welkom, met of zonder religieuze overtuiging.

Tot de kernactiviteiten van de organisatie behoren:

- Het aanbieden van intramurale verpleeg- en verzorgingshuiszorg.
- Het leveren van thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten in de regio Kennemerland Zuid.

Deze activiteiten worden aangeboden aan cliënten met een somatische aandoening of beperking en cliënten met een psychogeriatrische² aandoening of beperking. Zie voor een uitgebreide organisatie analyse uitgewerkt aan de hand van het 7S model van Mc Kinsey bijlage 1.³

1.1.1 Visie en missie

Bij deze organisatie hoort ook een visie en een missie⁴.

Visie: "Stichting Sint Jacob speelt optimaal in op de vraag van de ouder wordende mens door gedifferentieerd, flexibel en op individueel maatwerk gericht aanbod van zorg en dienstverlening".

Bij Sint Jacob staat de kwaliteit van leven centraal. De cliënt kiest uit een breed scala aan woonvormen en zorg- en dienstarrangementen die er op gericht zijn zo lang mogelijk zelf regie over het dagelijks leven te houden. Mocht dit niet meer mogelijk zijn, dan begeleidt en ondersteunt Sint Jacob de cliënt en familie in dit proces.

¹ Zie begrippenlijst voor betekenis

² Zie begrippenlijst voor betekenis

³ Zie bijlage 1 voor organisatie analyse

⁴ Bron: Jaarverantwoording Stichting Sint Jacob 2008

Om deze nieuwe koers te realiseren worden huisvesting, omgang met cliënten en werkprocessen onder de loop genomen. Want deze nieuwe benadering heeft consequenties voor de hele organisatie: wonen, zorg en werken.

Missie: “Opvallend dichtbij”

Opvallend dichtbij houdt in, werken aan de houding en de attitude van het personeel. Het gaat niet om de tijd die ze aan mensen besteden maar om de kwaliteit die ze de mensen geven in die bepaalde tijd. Warmte geven en dicht bij de cliënt staan.

De organisatie is aanbieder van een gedifferentieerd, breed en flexibel op de individuele cliënt afgestemd aanbod van woon-, zorg- en dienstverlening. SSJ richt zich op alle leeftijden, maar wenst uit te blinken op de dienstverlening aan ouderen (55+), waarbij de organisatie de maatschappelijke waarde hanteert dat cliënten zelf regie willen voeren in een door hun gewenste leefomgeving, uitgaande van het beginsel dat zij zo lang mogelijk zelfstandig thuis willen wonen. De instelling realiseert dit op een professionele, innovatieve en creatieve wijze en werkt actief samen met andere aanbieders.

1.2 Organisatiestructuur

Stichting Sint Jacob is een enkelvoudige stichting waarbinnen alle activiteiten van Sint Jacob zijn ondergebracht. Sint Jacob kent een raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestuur conform de statuten, de Governancecode en de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Sint Jacob heeft een centraal cliënten platform dat is samengesteld uit vertegenwoordigers van de cliëntenraden van de afzonderlijke huizen. Sint Jacob heeft verder één ondernemingsraad voor de hele organisatie.

1.3 Facilitair bedrijf

Het Facilitair Bedrijf van SSJ telt van de in totaal 850 fte ongeveer 180 fte.

Het bedrijfsbureau is gevestigd op locatie Boerhaave, dit is tevens de grootste locatie van SSJ en ook het grootste verpleeghuis van Nederland.

Het bedrijfsbureau wordt evenals het secretariaat ondersteund door de manager van het FB die van elke locatie het hoofd van facilitaire zaken aanstuurt. Onder het hoofd facilitair bedrijf vallen weer medewerkers van de facilitaire dienst en de teamleiders restauratieve voorzieningen. In de bijlage is een organogram toegevoegd van het facilitair bedrijf⁵

Ook biedt het Facilitair Bedrijf verschillende diensten aan bij Sint Jacob, zo hebben de meeste locaties een eigen restaurant, zijn er diverse winkels, een kapsalon, pedicure en een kleine supermarkt. Het FB biedt een klussenservice en een verhuisservice.⁶

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd voor het Facilitair bedrijf. De restauratieve voorzieningen vallen namelijk onder het Facilitair Bedrijf.

⁵ Zie bijlage 2 organogram Facilitair bedrijf Jacob in de Hout

⁶ Bron: Jacob gids, uitgave november 2008

Hoofdstuk 2 Het onderzoek

Het onderzoek komt neer op het verzamelen van de gegevens die je nodig hebt om een bepaald probleem te kunnen oplossen. Er is geschikte informatie nodig om tot de beste oplossing voor het facilitaire beleidsprobleem te komen⁷, dit kan op verschillende manieren, welke worden besproken in dit hoofdstuk.

2.1 Onderzoeksonderwerp

Voor SSJ is een adviesrapport geschreven. Er is behoefte aan een financieel model waarin de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen, doormiddel van een berekening van verschillende kengetallen, inzichtelijk worden gemaakt en waaruit break-even point is af te lezen bij uitbreiding van het kleinschalig wonen. Het break-even point geeft het punt aan waarbij er geen sprake is van winst of verlies⁸. Ook is het belangrijk de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen in beeld te brengen, want als dit zich verder uit zal breiden kan dit gevolgen hebben voor het restaurant.

2.1.1 Aanleiding

De reden dat dit adviesrapport is geschreven is de ontwikkeling van het kleinschalig wonen. Binnen SSJ is er sinds 1 februari jongst leden gestart met kleinschalig wonen. De bedoeling hiervan is dat mensen met een Psychogeriatrische aandoening oftewel cliënten die leiden aan dementie, bij elkaar in een hofje gaan wonen. Voor uitleg kleinschalig wonen zie hoofdstuk 6.

Dit is niet de enige verandering. Sinds 2009 krijgt een zorginstelling niet meer voor de beschikbare capaciteit, aantal bedden of plaatsen, een vergoeding. Deze vergoeding is sinds 2009 afhankelijk van de kenmerken van de cliënt en de hoeveelheid zorg deze nodig heeft. Dit heeft gevolgen voor het kleinschalig wonen. In H4.3 wordt dit verder uitgelegd.

2.1.2 Probleemstelling en subvragen

Voor dit onderzoeksonderwerp is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kunnen de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen in relatie tot het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden, zodat er een eenvoudig bruikbaar model ontworpen kan worden, wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point van de restauratieve voorzieningen is af te lezen.”

Subvragen hierbij zijn:

- Wat is de huidige situatie en wat zijn de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen? (H4)
- Wat zijn de precieze veranderingen met de ZZP's? Wat hebben deze voor financiële invloed op het kleinschalig wonen? (H4)
- Wat zijn de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen en hoe zijn deze verder uit te splitsen in constante en variabele kosten en opbrengsten? (H5)
- Op welke manier zouden de constante kosten verminderd kunnen worden? (H5)
- Wat is het budget van het kleinschalig wonen en kunnen ze hiervan rondkomen? (H6)

⁷ Bron: Drs. R.F. Bouter, *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009*, MicrowebEdu 14^e druk. H5 onderzoek.

⁸ Bron: P. Mathôt, e.a., *Operationeel management voor de horeca*, uitgeverij Edu' Actief b.v. Meppel 1998

- Wat is de financiële invloed van het kleinschalig wonen op de restauratieve voorzieningen, verschil in 2009 met kleinschalig wonen ten opzichte van 2007 en 2008 zonder kleinschalig wonen? (H7)
- Wanneer is het break-even point bereikt dat het kleinschalig wonen een zodanig financiële invloed heeft op de restauratieve voorzieningen dat deze niet meer rendabel zijn? (H7)
- Hoe kan het financiële model ook bij de andere locaties van SSJ geïmplementeerd worden om het break-even point te berekenen voor de restauratieve voorzieningen? (H8)
- Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties bij de realisatie van het implementatieplan? (H9)

2.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is dat er een financieel model ontworpen wordt, wat op alle locaties van SSJ kan worden gebruikt, om zo een duidelijk beeld te scheppen wat de invloed van het kleinschalig wonen is op de financiën van de restauratieve voorzieningen. Om via dit model te kunnen zien wanneer het restaurant de kosten niet meer kan dekken met de opbrengsten en het restaurant dus niet meer rendabel is. De organisatie zal aan de hand van deze gegevens een keuze moeten maken om het restaurant open te houden of te sluiten. Vervolgens is het belangrijk een duidelijk beeld te scheppen van de kosten van de restauratieve voorzieningen en uit te zoeken welke vaste kosten de grootste druk leggen op het restaurant. Hierna een scenario schetsen hoe deze verminderd kunnen worden om het break-even point van het restaurant te kunnen uitstellen.

2.2.1 Relevantie van het onderzoek

Sinds 1 februari jongst leden wordt er een pilot gedraaid met het kleinschalig wonen. Het kleinschalig wonen heeft nu haar eigen budget. Hierdoor mist de restauratieve dienst een deel van haar budget omdat dit nu naar het kleinschalig wonen wordt overgeheveld. Er is nog geen duidelijk beeld wat de gevolgen zijn voor de restauratieve dienst. Met de kans dat het kleinschalig wonen zich zal gaan uitbreiden in de toekomst zoals in hoofdstuk 4 wordt weergegeven, is het belangrijk een model te ontwerpen waarin duidelijk wordt waarin het break-even point naar voren komt, en de restauratieve voorzieningen zijn kosten niet meer kan dekken door het kleinschalig wonen.

2.2.4 Voorwaarden waar het model aan moet voldoen

Vanuit SSJ zijn er enkele voorwaarden gesteld met betrekking tot het ontwikkelen van het financiële model:

- Het model moet toepasbaar zijn voor meerdere locaties.
- De gegevens moeten simpel en concreet zijn, het model moet dus eenvoudig bruikbaar zijn.

2.2.5 Doelgroep

Het rapport is bedoeld voor het Facilitair bedrijf. De restauratieve voorzieningen vallen onder het FB en deze moet op lange termijn een beslissing gaan nemen over het restaurant als het kleinschalig wonen zich zal gaan uitbreiden.

Het onderzoek geeft een advies voor de restauratieve dienst van locatie Sint Jacob in de Hout. Echter zal doormiddel van een implementatieplan worden beschreven hoe het model ook bruikbaar is voor de overige locaties van SSJ waar het kleinschalig wonen plaats vindt.

2.3 Onderzoeksverantwoording

Nu duidelijk is geworden wat het onderzoeksprobleem is binnen Stichting Sint Jacob zal doormiddel van onderzoek een antwoord gegeven moeten worden op de onderzoeksvraag en de subvragen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek. Bij empirisch onderzoek kan onderscheid gemaakt worden in, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek.

- Kwalitatief onderzoek: Bij dit onderzoek worden de meningen van bepaalde personen geïnterviewd. Het gaat erom dat de redenen waarom mensen iets vinden duidelijk wordt.
- Kwantitatief onderzoek: Bij dit onderzoek worden de meningen van een grote groep mensen gevraagd. Het doel van dit onderzoek is om een algemeen beeld te krijgen van het te onderzoeken aspect. Het gaat er bij dit soort onderzoeken om hoeveel mensen ergens iets van vinden.

2.3.1 Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Onder bestaande informatie valt literatuur, vakbladen, artikelen, teksten van websites etcetera. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag worden vooral veel kengetallen geraadpleegd en verschillende theorieën naast elkaar gelegd voor het creëren van een toepasselijk theoriemodel.

2.3.1 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek wil zeggen: 'met de zintuigen waarneembaar'. Empirisch onderzoek ontwikkelt kennis op grond van ervaring. Hierbij worden gegevens verworven door middel van onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van vragen of observaties. Soorten onderzoek die empirisch genoemd kunnen worden zijn, enquêtes, interviews, metingen, vergelijkingen en situatieanalyses⁹.

Voor de onderzoeksvraag die in dit rapport beantwoordt moet worden is vooral gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, interviews, observeren en vergelijken.

Interviews

Om kwalitatieve gegevens te verzamelen was het nodig om diepte interviews te houden met verschillende medewerkers. Zo is een projectmedewerker van het kleinschalig wonen geïnterviewd, om meer zicht te krijgen op het budget van het kleinschalig wonen. Twee werknemers die werkzaam zijn op de hofjes zijn geïnterviewd, dit om meer informatie over het kleinschalig wonen zelf te verkrijgen en hoe het personeel hier tegenaan kijkt. Als laatste is een medewerker van de financiële administratie geïnterviewd over de financiën van het kleinschalig wonen en de restauratieve voorzieningen. In het rapport wordt steeds verwezen naar deze interviews die te vinden zijn in de bijlage.

Observeren

Door het onderzoeksmiddel observeren toe te passen is veel waardevolle informatie verkregen. Deze informatie komt voort uit meeloopdagen in het restaurant, de portioneerkeuken en een hofje. Door te observeren hoe de gang van zaken is op deze afdelingen is een goed beeld gecreëerd van de processen.

⁹ Bron: Bouter, R. *Handleiding voor de afstudeeropdracht*, pag. 35

Vergelijking

Door de verkregen voedingsanalyses 2007, 2008 en 2009 van de EAD van SSJ en deze met elkaar te vergelijken een aantal kengetallen op toe te passen is een goed beeld geschetst wat het kleinschalig wonen in 2009 voor financiële consequenties met zich mee brengt.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische inzichten behandeld. Dit dient als basis voor de verantwoording van inhoudelijke keuzes in de onderzoeksopzet en vormt een kader waaruit de onderzoeksresultaten verklaard kunnen worden. In dit theoretisch kader worden verschillende soorten literatuur, kengetallen en managementmodellen behandeld, die als een rode draad door het onderzoek lopen.

3.1 Break-even point

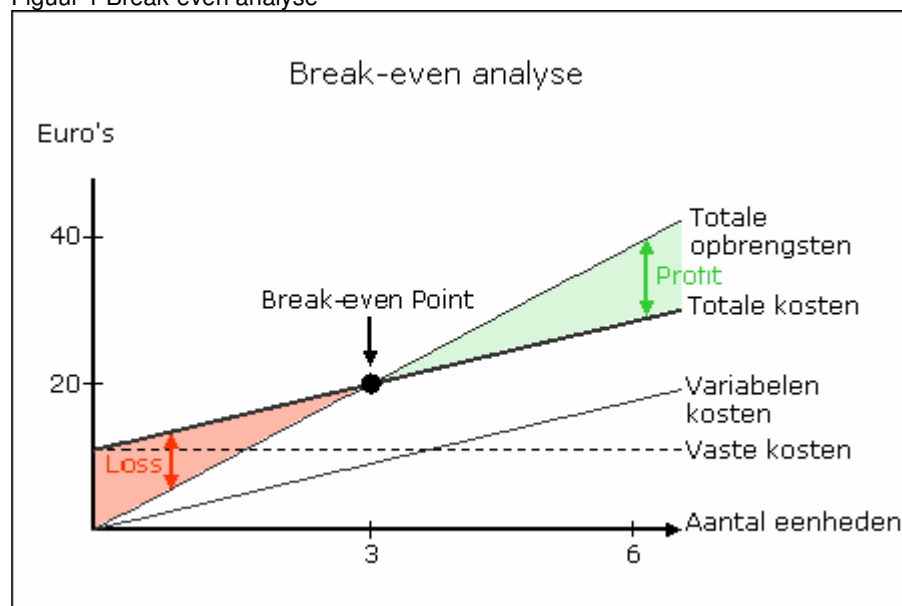
Bij de break-evenanalyse is het onderscheid tussen variabele en vaste kosten van essentieel belang. Het break-even point is namelijk de afzet of omzet waarbij de dekingsbijdrage, het verschil tussen de totale omzet en de totale variabele kosten, precies groot genoeg is om de totale vaste kosten te kunnen dekken. Een break-even analyse geeft dus het verband aan tussen omzet, kosten, resultaat en de omvang van de afzet/productie.

In principe zijn bij de berekening van het break-even point de volgende basisformules van toepassing:

Voor elke onderneming geldt:	$\text{Winst} = \text{Opbrengsten} - \text{kosten}$
Op het break-even point geldt:	$\text{Winst} = 0$

De break-even analyse houdt in het bepalen van het kritische punt, dat de leiding van een onderneming informeert over de minimale productie en afzet die moet worden bereikt om quitte te spelen. De analyse kan zeer nuttig zijn bij het onderzoeken van de consequenties van eventuele beleidsbeslissingen die men overweegt te nemen.¹⁰

Figuur 1 Break-even analyse



Deze methode kan gebruikt worden om het model te ontwerpen waarin de kosten en opbrengsten overzichtelijk worden weergegeven in een grafiek, zoals te zien is in figuur 1, waarin het break-even point in af te lezen is. Hiermee kan dan bepaald worden tot welk moment van uitbreiding van het kleinschalig wonen de centrale maaltijdvoorziening van

¹⁰ Bron: P. de Boer, M.P. Brouwers, W. Koetzier; *Basisboek bedrijfseconomie* Wolters en Noordhoff

Jacob in de Hout niet meer rendabel is. Met deze methode kan een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag, zie H 2.1.1.

3.1.1 Formules break-even point

In de formules hierna worden de volgende afkortingen gebruikt¹¹.

Per periode (kwartaal)		Per stuk c.q. eenheid	
W	= winst	x	= aantal verkochte stuks c.q. eenheden
O	= opbrengsten per periode	o	= opbrengsten per stuk c.q. eenheid
K	= totale kosten per periode	k	= totale kosten per stuk c.q. eenheid
Kvast	= vaste kosten per periode		
Kvar	= variabele kosten per periode	kvar	= variabele kosten per stuk c.q. eenheid
DB	= dekkingsbijdrage per periode	db	= dekkingsbijdrage per stuk c.q. eenheid

Het break-even point kan op de volgende manier berekend worden

$$K_{\text{vast}} = (x * o) - (x * k_{\text{var}})$$

Deze formule wordt in H7 gebruikt om het break-even point te berekenen.

3.1.2 Winst en verliesrekening

Om een overzichtelijk beeld te geven van de kosten en opbrengsten kan een winst en verliesrekening opgesteld worden. Hierbij worden de kosten tegen de opbrengsten afgewogen en hier komt dan uiteindelijk de winst of het verlies uit. Aan de hand hiervan kan bepaald worden bij afname van het aantal cliënten welke gebruik maken van de centrale maaltijdvoorziening hoe de kosten en opbrengsten zich tegen elkaar afwegen. Uit eindelijk komt er dan een punt waarop geen winst en geen verlies wordt gemaakt en zo is ook op deze manier het break-even point af te lezen.

3.2 Kengetallen

Kengetallen zijn getallen die een aantal gemeten grootheden met elkaar in een vooraf gedefinieerd verband brengen. Heel vaak betreft dat verband tussen die grootheden een ratio, een deling. Management kengetallen zijn vervolgens die kengetallen die managers gebruiken voor het meten van de prestaties van de organisatie en de besturing van die organisatie. Deze geven inzicht in de prestaties van de belangrijkste bedrijfsprocessen¹².

Met de kengetallen zal de bezettingsgraad van het restaurant berekend worden. Dit geeft aan in welke mate de totaal beschikbare capaciteit van de centrale maaltijdvoorziening daadwerkelijk wordt ingezet.

Ook kunnen de cijfers van de periode waarin geen kleinschalig wonen plaatsvond vergeleken worden met de cijfers waarin wel kleinschalig wonen plaats vindt vergeleken worden.

$$\frac{\text{Omzet huidig jaar} - \text{Omzet vorig jaar}}{\text{Omzet huidig jaar}} \times 100\% = \text{Omzet/kosten groei}$$

Zo kan gekeken worden wat het kleinschalig wonen voor financiële invloed heeft op het kleinschalig wonen.

¹¹ Bron: <http://www.wekafinancieel.nl/het-berekenen-van-het-break-even-point.14405.lynkx>

¹² Bron: P, Thuis, M, Mulders, 75 Managementkengetallen, Noordhoff Uitgeverij 1^{ste} druk, blz. 9

Het berekenen van deze kengetallen heeft als doel te kijken of het restaurant wel optimaal gebruikt wordt of dat er onnodig kosten worden gemaakt die bespaard kunnen worden zodat het break-even point van het restaurant minder snel bereikt wordt.

3.3 Management modellen

Om de ontwikkeling van het kleinschalig wonen, welke effect heeft op het restaurant, inzichtelijk te maken is gebruik gemaakt van de SWOT Analyse. Zoals in figuur 2 is te zien staat de SWOT voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In het Nederlands vertaalt, de interne situatie wordt vertaald naar sterkten en zwakten en de externe omgeving van kansen en bedreigingen.

Dit model wordt in Hoofdstuk 4 uitgewerkt.

Figuur 2 SWOT Analyse



Hoofdstuk 4 De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de subvraag: Wat is de huidige situatie en wat zijn de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen.

De aanleiding van het onderzoek is de ontwikkeling van het kleinschalig wonen zowel intern als extern. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er minder gebruik wordt gemaakt van de restauratieve voorzieningen en deze op den duur niet meer rendabel zijn.

Ook wordt een antwoord gegeven op de vraag wat de veranderingen zijn rondom de ZZP's en wat deze voor financiële invloed hebben op het kleinschalig wonen.

Om de ontwikkelingen overzichtelijk weer te geven zijn deze verwerkt in een SWOT Analyse. Hierbij worden de interne sterktes en zwaktes en de externe kansen en bedreigingen van het kleinschalig wonen in beeld gebracht om zo de huidige situatie weer te geven.

4.1 Kleinschaligheid

Bij SSJ zijn sinds februari jongst leden twee nieuwe hofjes gecreëerd. Dit zijn het Dreefhofje en De blauwe brug. Er waren al drie andere hofjes: de Suite, de Huiskamer en het Hofje van Jacob. Twee daarvan kookte zelf en één kreeg nog eten uit de keuken aangeleverd. Bij het Dreefhofje en De blauwe brug is het zo dat de appartementen van de bewoners ook echt aan dit hofje liggen. Het is de bedoeling dat de bewoners niet uit het hofje kunnen. Voor PG-cliënten is het belangrijk dat ze niet gaan dwalen.

Hoewel de landelijke norm voor deze woonslaapkamers op 15m² ligt, biedt Sint Jacob in de toekomst een woonslaapkamer van 20m², plus eigen sanitair met een oppervlakte van 5m²¹³

Sterke punten kleinschalig wonen bij SSJ:

Uit interviews blijkt dat het personeel binnen Sint Jacob erg positief aan kijkt tegen het kleinschalig wonen. De taken worden meer divers en je bent meer betrokken bij de cliënten omdat je de hele dag met dezelfde 8 cliënten werkt¹⁴. Volgens een onderzoek in 2007 van het Trimbos instituut blijkt "dat de verzorgende liever in kleinschalige woonvormen werken. Ze zijn meer tevreden met hun werk en hebben minder burn-out klachten dan hun collega's in verpleeghuizen". Ook hebben de cliënten meer invloed in wat er wordt gegeten. Alle hofjes stellen elke week, rekening houdend met de wensen van de cliënten, een eigen weekmenu samen. Elk hofje heeft dus zijn eigen weekmenu¹⁵.

De cliënten kunnen zo ook meehelpen met aardappels schillen en boontjes doppen, de geur van gebraden vlees of een appeltaart die gebakken wordt in de keuken doet de geur en smaakbeleving ten goede en hieruit blijkt dat de cliënten ook weer beter gaan eten.¹⁶

Zwakke punten kleinschalig wonen bij SSJ:

Het kleinschalig wonen vraagt meer inzet van het personeel. De aard van de ziekte van de PG cliënten vraagt een 24-uurs aanwezigheid. Er is constant toezicht nodig. Daarom zijn de personeelskosten hoger bij het kleinschalig wonen als bij de afdeling somatiek¹⁷.

Ook is het lastiger om uitval van een personeelslid op te vangen. Bij somatiek kunnen de cliënten worden verdeeld over de overige werknemers maar bij een hofje kan dit niet¹⁸.

¹³ Bron: Stichting Sint Jacob Jacob Gids, uitgave november 2008

¹⁴ Bron interview met Christine Heinrich en gesprek met Hetty Reemeijer

¹⁵ Zie bijlage 11 interview met Chantal Bos.

¹⁶ Bron: <http://www.sozio.nl/101253>

¹⁷ Bron: EAD Stichting Sint Jacob.

¹⁸ Bron: Ina Soumete, Hoofd Somatiek en kleinschalig wonen.

4.2 SSJ bevindt zich in veranderde situatie

De afgelopen tijd zijn er een aantal dingen veranderd binnen SSJ. Zo zitten zij nu in het overgangsjaar van de nieuwe zorg bekostiging de ZZP indicaties maar ook intern in het management is er iets veranderd wat betrekking heeft op de hofjes binnen SSJ.

Voorheen was er een regio manager. Deze was verantwoordelijk voor het tot stand komen van de hofjes. Echter is er toen verkeerd berekend wat de personeelsbezetting, indicatie van de cliënten en de bekostiging moest zijn.

Toen de pilot startte kwam aan het licht dat deze berekeningen niet klopte waardoor dit veel extra geld kostte. Verkeerde berekening van personeelsbezetting zorgde ervoor dat er veel uitzendkrachten nodig waren die veel geld kosten.

De regiomanager is inmiddels vervangen door een interim die opnieuw gaat kijken naar de inzet van het personeel en indicaties van cliënten zodat de hofjes goed kunnen draaien¹⁹.

4.3 Zorg Zwaarte pakketten

Een externe factor van de SWOT analyse zijn de zorg zwaarte pakketten.

In 2010 gaat er iets veranderen wat betreft de bekostiging van de zorg. Voorheen was het zo dat instellingen geld kregen voor beschikbare capaciteit, aantal bedden of plaatsen. Vanaf 2010 is dit bedrag afhankelijk van de kenmerken van de cliënt en de hoeveelheid zorg welke een cliënt nodig heeft²⁰. 2009 is een voorbereidend jaar, er is nu berekend welke ZZP aan welke cliënt wordt toegekend zodat hier rekening mee gehouden kan worden in 2010. In november 2009 worden de definitieve ZZP pakketten berekend voor het komende jaar.

Dit systeem heet zorgzwaartebekostiging. In dit systeem wordt de zorgbehoefte, het aantal uren zorg dat een cliënt nodig heeft geïndiceerd. Hier wordt een zorgzwaartepakket aan gekoppeld, wat elk zijn eigen tarief heeft. Voor de sector zorg en verpleging bestaan er 10 verschillende zorg zwaarte pakketten. Van ZZP 1 t/m ZZP 8 voor langdurige zorg en twee pakketten voor kortdurende zorg aan specifieke doelgroepen ZZP 9 en ZZP 10²¹. De reeks begint met ZZP 1 voor personen die zich niet meer zelf kunnen redden thuis en loopt op naar ZZP 8 voor personen met zware ziekten die volledig zorgafhankelijk zijn en daarom intensieve verzorging en verpleging nodig hebben²².

De Kosten voor kleinschalige woonvormen zijn hoog. Het kleinschalig wonen voor dementerende vraagt meer inzet van personeel. De aard van de ziekte van de cliënten vereist een 24-uurs aanwezigheid.

Bij het kleinschalig wonen wordt er uitgegaan van mensen met dementie met een zware indicatie. Dit is ZZP 5 of hoger op basis daarvan wordt de zorg vergoed. De bekostiging op basis van ZZP 5 is onvoldoende²³. Dit heeft te maken met het gegeven dat de zorg in de kleinschalige setting per woongroep integraal wordt ingezet, hetgeen leidt tot de inzet van hoger geschoold personeel en gemiddeld meer personeel per bewoner. Staatssecretaris Bussemaker van VWS wil 80 miljoen euro investeren in het kleinschalig wonen, te beginnen met € 20 miljoen in 2009, 30 miljoen in 2010 en nog éénmaal 30 miljoen in 2011²⁴. Maar voor de lange termijn is dit onvoldoende er is structurele steun nodig, bijvoorbeeld door het verruimen van de ZZP-vergoeding.²⁵

¹⁹ Bron: Toespraak Raoul Trentelman

²⁰ Bron: *Colum ZZP-brief Jet Bussemaker* uit Kwintez magazine jaargang 7 . nr 4 december 2008

²¹ Zie bijlage 3 voor de tarieven van de ZZP's.

²² Bron: <http://www.minvws.nl/dossiers/zorgzwaartebekostiging/documenten/zorgzwaartepakketten-2009/default.asp>

²³ Bron: <http://www.actiz.nl/actueel/nieuws-van-actiz/352>

²⁴ Bron: KST127233, 0809tkkst25424-77, ISSN 0921-7371 Sdu Uitgevers 's-Gravenhage 2009.

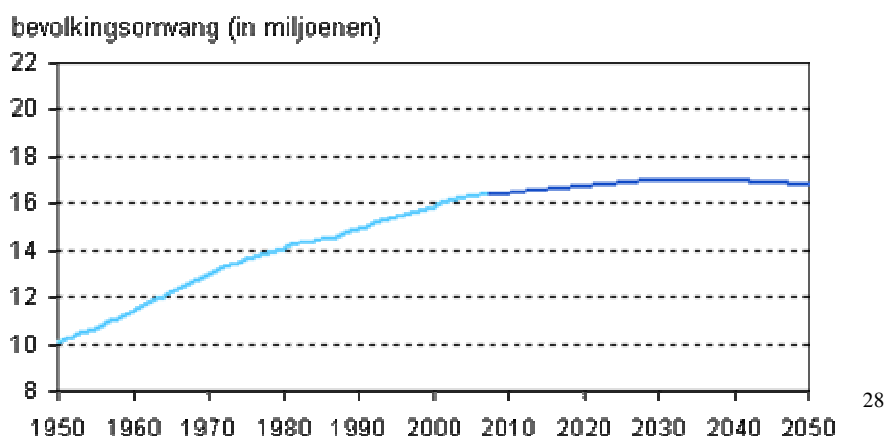
²⁵ Bron: <http://www.actiz.nl/actueel/nieuws-van-actiz/1/352?start=10>

4.4 Sociaal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen

Sociaal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen behoren ook tot de externe factoren van de SWOT analyse. Een belangrijke demografische ontwikkeling is de toename van de Nederlandse bevolking. Uit een onderzoek van het CBS in 2008 blijkt dat de bevolkingstoename tot 2038 zal toenemen met 17.5 miljoen mensen. Dit heeft mede te maken met de immigranten die naar ons land toekomen maar ook met de vergrijzing²⁶.

Het aantal 65+ in de bevolking stijgt snel. Nu behoort bijna 15% tot de bevolkingsgroep 65+ in 2040 is dit aantal gestegen tot 26%. Voor het aandeel van de 80+ wordt verwacht dat het aandeel van nu 4% zal stijgen naar 10% in 2050. De sterke toename van het aantal ouderen en hoogbejaarde heeft te maken met het bereiken van de 65 jarige leeftijd, van de eerste babyboomers en ook de levensverwachting van mensen neemt toe.²⁷

Figuur 4 grafiek bevolkingsopbouw 2009 tot 2050



Bij de vergrijzing nemen ook het aantal mensen met dementie toe. Dit zijn dus personen waar het kleinschalig wonen om draait. Tussen 2005 en 2030 groeit het aantal mensen met dementie in Nederland met 65% van 193.000 naar 319.000 mensen²⁹.

4.5 De vraag van de consument verandert

Externe kans voor het kleinschalig:

Door de in de vorige paragraaf benoemde bevolkingsgroei en leeftijdsopbouw wordt de vraag van de consument naar verzorging steeds groter. Wel is te merken dat dit steeds kleinschaliger wordt. Mensen willen steeds langer zelfstandig blijven wonen en niet in verzorgingshuizen terecht komen. Hier moet op ingespeeld worden door kleinschalige verzorgingsprojecten op te starten³⁰

²⁶ Bron: www.cbs.nl Persbericht, donderdag 18-12-'08 9:30, *Bevolking groeit tot 17,5 miljoen in 2038*

²⁷ Bron: bevolkingsprognose tot 2050, cijfers van het CBS www.horizonscanning.nl

²⁸ Bron: Prognose van de ontwikkeling van de bevolkingsomvang, 1950-2050 (Bron: [CBS Bevolkingsstatistiek](http://CBS.Bevolkingsstatistiek); [CBS Bevolkingsprognose](http://CBS.Bevolkingsprognose)).

²⁹ Bron: <http://www.platformkleinschaligwonen.nl/>

³⁰ Bron: Berg Jeths A van den, Timmermans J, Hoeymans N, Woittiez I. Ouderen nu en in de toekomst: gezondheid, verpleging en verzorging 2000-2020. RIVM-rapport nr. 270502001. Bilthoven/Den Haag: RIVM/SCP, 2004

4.6 SWOT Analyse

Concluderend uit de gegevens van dit hoofdstuk kan de SWOT Analyse worden ingevuld.



Hoofdstuk 5 Restauratieve voorzieningen

Hoofdstuk 5 geeft een beeld van het restaurant van locatie Jacob in de Hout waar uiteindelijk de onderzoeksvraag over gaat. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen: Wat zijn de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen van Jacob in de Hout en hoe kunnen deze verder worden uitgesplitst in constante en variabele kosten en opbrengsten. En de vraag: Hoe zouden de constante kosten verminderd kunnen worden. Deze gegevens zijn belangrijk om in Hoofdstuk 7 het break-even point te kunnen berekenen.

5.1 Sint Jacob Plaza

Iedere locatie van SSJ heeft zijn eigen restauratieve dienst. In het restaurant is iedereen welkom. Cliënten kunnen er dineren: alleen, samen of met hun bezoek. Ook wijkbewoners zijn van harte welkom in de restaurants van Sint Jacob.

Bij Jacob in de Hout heet het restaurant Jacob's Plaza. Het restaurant bestaat uit een Grand café en een centraal restaurant. In het Grand café worden alleen drankjes geschonken vinden soms activiteiten plaats zoals een bridge middag, een middag waarop cliënten gezamenlijk onder begeleiding van een piano liederen zingen enzovoorts. Het centrale restaurant wordt gebruikt voor de cliënten om de maaltijd te nuttigen, bezoek te ontvangen, verschillende activiteiten zoals een zomermarkt, modeshow waar cliënten kleding kunnen kopen en vele spelletjes zoals sjoelen, koersballen en kaarten. Het centraal restaurant heeft ook een lopend buffet waar werknemers en bezoek een broodje kunnen kopen of een warme maaltijd kunnen bestellen.

5.1.1 Portioneer keuken

Beneden het restaurant is de portioneer keuken. Hier worden alle maaltijden geportioneerd voor de cliënten die op hun kamer eten.

In de portioneerkeuken staat één medewerker, deze begint om 09.30 uur. Ook maakt de kok, die gewoonlijk boven in het restaurant staat, 4 dagen gebruik van de portioneerkeuken om de soep te bereiden.

Werkzaamheden van de productiemedewerker zijn:

- Portioneren van de maaltijden en in de regenererewagens plaatsen.
- De regenererewagens in de verwarmingselementen plaatsen.
- Keuken schoonmaken en opruimen alle maaltijdcomponenten die over zijn worden naar boven gebracht naar het restaurant.
- Afwassen van gebruikte spullen in de spoelkeuken boven.
- Uitpakken van de geleverde bestellingen.
- Klaarzetten voedingskarren en dieetmaaltijden voor de volgende dag³¹.

Om de efficiëntie van de portioneerkeuken uit te drukken is er gebruik gemaakt van het kengetal bezettingsgraad.

$$\frac{\text{gebruikte capaciteit per tijdseenheid}}{\text{beschikbare capaciteit per tijdseenheid}} \times 100\% =$$

Het dienblad klaarmaken met de geportioneerde maaltijd daarop kost 2 minuten. In een normale werkdag minus de pauze zouden er 210 maaltijden geportioneerd kunnen worden. Echter zijn hier niet genoeg regenererewagens voor. Als er wordt uitgegaan van het aantal plaatsen in de regenererewagens kunnen er per dag 160 maaltijden worden geportioneerd.

³¹ Zie bijlage 11 Verslag bezoek portioneerkeuken.

Er worden nu echter gemiddeld 50 maaltijden geportioneerd beneden in de keuken en 30 maaltijden bereid boven in het restaurant. De bezettingsgraad van de portioneerkeuken is nu:

$$50 / 160 \times 100\% = 31,25\%$$

De efficiëntie van de portioneerkeuken is 31,25%. Voor het kleinschalig groepswonen was deze bezettingsgraad 56.25% de portioneerkeuken werd toen beter benut.

De norm is afhankelijk van het productiemiddel maar er kan gesteld worden dat een bezettingsgraad boven de 90% hoog is, er zijn dan geen uitwijkmogelijkheden in de processen. Onder de 60% is een reden om uit te zoeken waarom deze zo laag is.

5.1.2 Veranderingen sinds kleinschalig wonen

Er wordt nu op 5 hofjes zelf gekookt. Dit betekent dat de centrale maaltijdvoorziening voorheen 139 maaltijden moest portioneren en bereiden en nu 40 maaltijden minde. In de voorgaande paragraaf is te zien dat de bezettingsgraad welke een indicatie van de efficiëntie van de inzet van productiemiddel weergeeft van 56.25% naar 31.25% is gegaan.

Er is berekend dat de productie medewerker die de maaltijden portioneer een half uur minder werk heeft per dag, zie H5.2.2.

De medewerker van de keuken werkt van 09.30 uur tot 18.00 uur.

De kok in het restaurant heeft er een taak bij gekregen. Deze is nu verantwoordelijk voor het controleren van de hofjes op de Hazard Analysis Critical Control Points oftewel HACCP. Dit houdt grofweg in: een analyse van kritische punten waarop extra goed gelet moet worden.

Bij HACCP wordt het hele productieproces nagelopen op mogelijke gevaren voor de voedselveiligheid. Die gevaren worden in HACCP benoemd en de daaraan verbonden risico's worden beheerst.³²

5.2 Budget van de restauratieve voorzieningen

Om de maaltijden te verzorgen voor de cliënten krijgt de restauratieve voorziening een budget per cliënt.

Tabel 1 opbouw voedingsbudget

Budget per cliënt per dag		
Totaal budget Facilitair	€	33,82
Facilitair budget voor voedingskosten	€	14,54
Ingrediëntkosten	€	5,88
Lonen, apparatuur, onderhoud	€	8,66

Het budget van het restaurant per cliënt per dag is € 14,54 dit is het bedrag van het totale budget van € 33,82 wat voor facilitair is bestemd. Ook hier is € 5,88 voor ingrediënt kosten en € 8,66 voor personele kosten, keukenartikelen en onderhoud en aanschaf apparatuur, zie tabel 1

Verder zit in het budget van € 5,88 per cliënt per dag ook twee extra verstrekkingen per week. Zo is er op de woensdag altijd een koude snack en op vrijdag een warme snack. De hofjes die nu een eigen budget hebben moeten ook zelf voor deze extra verstrekkingen zorgen van hun budget.

³² Bron: Drs. A de Zwart, *Zakboek Facility Management 2^e druk*, Reed Business Information bv 2004

5.2.1 Kosten restauratieve voorzieningen

In Tabel 2 is te zien hoe de kosten van de centrale maaltijd voorziening van Jacob in de Hout verdeeld zijn. Er wordt gekeken naar de historische kosten. Dat wil zeggen het gaat om de werkelijk gemaakte kosten. Dit kostenbegrip is op het verleden gebaseerd (nacalculatie) en is met name van belang in het kader van de efficiencybeoordeling³³.

Tabel 2 resultaten rekening restaurant Jacob in de Hout 2008³⁴

Opbrengsten		
802 overige dienstverlening	€	838.620
totale opbrengsten	€	838.620
401 Salarissen vaste formatie	€	182.631
402 Vervanging	€	40.459
403 Overige personeelslasten	€	105.548
404 Voedingskosten	€	390.641
405 Hotelmatige kosten	€	34.429
406 Algemene kosten	€	8.909
407 Bewonersgebonden kosten	€	25
408 Onderhoudskosten	€	41
Totale kosten	€	762.683
Resultaat	€	75.937

We kunnen deze kostenposten verder uitsplitsen in constante kosten en variabele kosten. Voor een overzicht van de kostensoorten met een beschrijving per kostensoort.³⁵

Als we deze kostenposten gaan uitsplitsen in vaste en variabele kosten, dan zijn de ingrediënt kosten variabel, kostensoort 404. Onder kostensoort 404 vallen ook de kosten van apparatuur, deze worden niet tot variabel gerekend maar horen bij de constante kosten. Variabele kosten zijn kosten die afhankelijk zijn van de bedrijfsdrukke (productie of afzet).

De personeelskosten 401, 402 en 403 en de kostensoorten 405, 406, 407 en 408 zijn constante kosten. Constante kosten zijn die kosten die onafhankelijk zijn van de productieomvang³⁶.

Uit deze resultaten rekening is te zien dat de personeelskosten de grootste vaste kostenpost vormen.

Totale personeelskosten	€	328.638
--------------------------------	----------	----------------

$$\frac{\text{Totale Personeelskosten}}{\text{Totale kosten}} \times 100\% = 43\%$$

³³ Bron: P. de Boer, e.a. *Basisboek bedrijfseconomie*, Uitgeverij: Wolters en Noordhoff blz. 212

³⁴ Rekenschema is opgesteld door prismant. Rekenschema voor de gezondheidszorg

³⁵ Zie bijlage 4 kostensoorten met uitleg

³⁶ Bron: J. Bremer, e.a. , *Bedrijfseconomie voor het horecaonderwijs basismanagement*, Uitgeverij: Planboek 2002 blz. 138

Uit deze berekening is te zien dat van de totale kosten 43% personeelskosten zijn.

Als het kleinschalig wonen zich gaat uitbreiden bij SSJ en er steeds minder cliënten van de centrale maaltijdvoorziening gebruik gaan maken zullen de ingrediëntkosten van kostensoort 404 minder worden.

Omdat de personeelskosten 43% van de totale kosten zijn zal in H 5.3 een situatie geschetst worden waarin deze kosten ook kunnen dalen bij uitbreiding van het kleinschalig wonen.

5.2.2 Opbrengsten restauratieve voorzieningen

In tabel 2 was al te zien dat kostensoort 802 de opbrengsten zijn van het restaurant. Deze zijn echter uit te splitsen in verschillende kostensoorten. Dit is te zien in tabel 3.

Tabel 3 uitgesplitste opbrengsten

802 opbrengsten overige dienstverlening	€	838.620
832100 opbrengsten verstrekte maaltijden	€	94.162
832300 opbrengsten doorbelaste voeding	€	732.886
833000 opbrengsten ov hotelm. Diensten	€	11.515

Kostensoort 832100 zijn de opbrengsten van bezoekers of personeel wat van het restaurant gebruik maakt.

Kostensoort 832300 bestaat uit het budget van € 14,54 maal het aantal cliënten maal 365 dagen.

$$\frac{\text{Totale opbrengsten}}{\text{totale opbrengsten doorbelaste voeding}} \times 100\% = 87\%$$

De opbrengsten uit de doorbelaste voeding vormen 87% van de totale opbrengsten. De grootste opbrengsten komen dus uit de voedingsbudgetten die het restaurant per cliënt krijgt.

De opbrengsten uit tabel 3 zijn uit de voedingsanalyse van 2008 waarin nog geen hofje zijn eigen budget krijgt. In 2009 zullen de opbrengsten doorbelaste voeding gaan afnemen omdat € 6,15 van het budget van € 14,54 naar het hofje wordt overgeheveld.

De opbrengsten uit tabel 3 zijn uit de voedingsanalyse van 2008 waarin nog geen hofje zijn eigen budget krijgt. In 2009 zullen de opbrengsten doorbelaste voeding gaan afnemen omdat € 6,15 van het budget van € 14,54 naar het hofje wordt overgeheveld.

Tabel 4 budget kleinschalig wonen

Budget per cliënt per dag voor kleinschalig wonen		
Ingrediënt kosten	€	5,88
Looncomponent	€	0,27
totaal voedingsbudget kleinschalig wonen	€	6,15

In tabel 4 is een looncomponent van € 0.27 cent opgenomen, deze ontstaat uit een half uur minder werk van de productiemedewerker. Dit is berekend door het gegeven dat er per dag vanaf februari 2009 40 maaltijden minder worden geportioneerd als voorheen. Berekend is dat door dit half uur minder werk per dag een bedrag van € 0,27 over is voor het kleinschalig wonen³⁷.

5.3 Vaste kosten restaurant

Zoals bij H5.2.1 is berekend, zijn van de totale constante kosten 43% personeelskosten.

³⁷ Bron: berekening door EAD SSJ

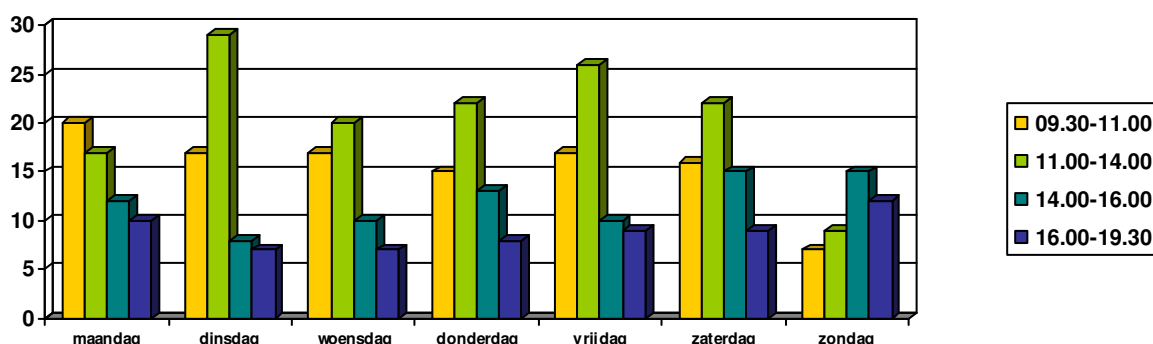
Als de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen doorgaan zetten en het restaurant steeds minder budget krijgt zullen de kosten ook moeten verminderen. De variabele kosten zoals de ingrediëntkosten zullen, naarmate er minder cliënten gebruik maken van de centrale maaltijd voorziening, vanzelf afnemen. De constante kosten blijven echter hetzelfde. Omdat de personeelskosten bijna de helft van de totale constante kosten bedragen wordt in de volgende paragraaf berekend hoe deze kosten verminderd kunnen worden, zodat het restaurant zijn kosten kan verminderen en het restaurant daarmee langer rendabel blijft.

5.3.1 Bezetting restaurant

Allereerst is bijgehouden wat de bezetting van het restaurant is op een bepaald tijdstip. Dit is gedaan om uit te zoeken wanneer de piektijden zijn en wanneer het restaurant het minst in gebruik. Met deze gegevens kan gekeken worden of de openingstijden van het restaurant ingekort kunnen worden om zo op de personeelskosten te besparen.

Het restaurant is nu zeven dagen per week geopend van 09.30 tot 19.30 uur. In figuur 5 is te zien hoeveel bezoekers er op welke dag en op welk tijdstip van het restaurant gebruik maken. Dit is gemeten door een week lang een turflijst bij de kassa van het restaurant bij te houden waarop de werknemers elke persoon die van de winkel of het restaurant gebruik heeft gemaakt te turf. Dit zijn alleen de personen waar een handeling voor verricht moet worden. Het personeel of cliënten die zelf koffie halen en dit in het restaurant opdrinken zijn dus niet in dit onderzoek meegenomen³⁸.

Figuur 5 piektijden restaurant Jacob's Plaza



In figuur 5 is te zien dat de drukste tijden in het restaurant de ochtend en rond de lunch zijn. In de ochtend worden vooral veel boodschappen gedaan en komt het meeste bezoek koffiedrinken of blijft lunchen. In de middag is het een stuk rustiger in het restaurant. Op zaterdag en zondag is te zien dat het in de middag over het algemeen drukker is.

5.3.2 Personeel

Figuur 6 geeft weer wat de personeelsbezetting is per dag bij Sint Jacob's Plaza. Dit schema geldt voor de hele week. In het weekend is dezelfde bezetting als tijdens de week.

Functies van de medewerkers van het restaurant. De kok staat boven in het restaurant en voorziet de maaltijden die genuttigd worden in het restaurant, zowel voor cliënten, bezoekers als personeel.

De productie medewerker staat beneden in de portioneer keuken, zie voor verder omschrijving H 5.1.1.

De gastvrouwen werken in de bediening van het restaurant, zijn verantwoordelijk voor het winkeltje en de spoelkeuken.

³⁸ Zie bijlage 5 turflijsten voor bezoek restaurant

Uit figuur 1 in bijlage 6³⁹ blijkt dat er van 10.00 uur tot 18.00 uur altijd vier personeelsleden in het restaurant werkzaam zijn. Uit het onderzoek bij H 5.3.1 blijkt dat de piektijden van het restaurant rond 11.00 uur en 14.00 uur zijn. Op dit tijdstip komen de meeste bezoekers en zijn er de meeste klanten in het winkeltje. Met een uitzondering op zondag, hier komen de meeste bezoekers van 14.00 tot 16.00 uur

Bij afbouw van het restaurant zou gedacht kunnen worden om de restaurant tijden met 60% in te korten en dan open te zijn van 11.00 uur tot 14.00 uur en van 16.00 uur tot 19.00 uur. Omdat op zondag de piektijden rond het middag uur liggen zal het restaurant op zondag van 13.00 uur tot 19.00 geopend zijn. Hiermee kun je op personeelskosten besparen. De kok en de portioneermedewerker zullen wel dezelfde uren blijven werken maar de gastvrouwen kunnen anders worden ingedeeld. Zie figuur 2 bijlage 6⁴⁰.

Aangezien de productiemedewerker steeds minder maaltijden te portioneren heeft zou deze de taken van de spoelkeuken van de gastvrouwen gedeeltelijk over kunnen nemen. Hierdoor zouden de gastvrouwen nog minder uren kunnen maken.

5.3.3 Personeelsformatie financieel

In de huidige situatie is het restaurant geopend van 09.30 uur tot 19.30 uur. In de vorige paragraaf is te zien wat de personeelsbezetting hierbij is. Tabel 5 in bijlage 6⁴¹ laat zien wat de loonkosten zijn in de huidige situatie.

In de huidige situatie zijn de loonkosten € 29.340,51 per maand.

Bij afbouw van het restaurant wordt uitgegaan van een situatie waarin de kok en de portioneermedewerker dezelfde uren blijven werken. De gastvrouwen daarin tegen zullen minder uren gaan werken want het restaurant en de winkel zijn korter open als voorheen. De afwas waar de gastvrouwen ook verantwoordelijk voor zijn kunnen ook deels gedaan worden door de portioneermedewerker, aangezien deze bij uitbreiding van de hofjes steeds minder te portioneren heeft.

In de nieuwe situatie zal het restaurant en de winkel op de drukke tijden in de ochtend/ begin middag en 's avonds geopend zijn voor de cliënten en bezoekers die hun maaltijd in het restaurant willen nuttigen. Tabel 6 in bijlage 6⁴² laat zien wat de loonkosten zijn in de gewenste situatie.

De loonkosten dalen bij deze wijziging met € 2426,59 per maand, op jaar basis scheelt dit € 29.119,08.

5.4 Samenvatting

Het restaurant van Jacob in de Hout is Jacob's Plaza. Bij de ontwikkeling van het kleinschalig wonen zullen de variabele kosten van het restaurant vanzelf minder worden, de constante kosten blijven hetzelfde. 43% van de totale constante kosten zijn personeelskosten. De piektijden in het restaurant zijn rond de lunch en de avond, door het restaurant alleen op deze tijden te openen kunnen de personeelskosten verminderen en zo ook de constante kosten waardoor het restaurant langer rendabel is.

³⁹ Zie bijlage 6 figuur 1 bezetting restaurant huidige situatie

⁴⁰ Zie bijlage 6 figuur 2 bezetting restaurant gewenste situatie

⁴¹ Zie bijlage 6 tabel 5 personeelskosten bij huidige situatie bezetting restaurant

⁴² Zie bijlage 6 tabel 6 personeelskosten bij gewenste situatie bezetting restaurant

Hoofdstuk 6 Kleinschalig wonen

Omdat de aanleiding van de onderzoeksvraag het kleinschalig wonen is zal in dit hoofdstuk aandacht besteed worden aan het kleinschalig wonen binnen SSJ. Er wordt ingegaan op de subvraag of het voedingsbudget van € 6,15 per cliënt per dag voldoende is. Het was in februari namelijk nog onzeker of dit inderdaad voldoende was om de cliënten de gehele dag in de voedingsbehoefte te voorzien.

6.1 Kleinschalig wonen binnen SSJ

De doelstelling binnen het kleinschalig wonen is zorgen voor veiligheid en autonomie van de cliënt en daarnaast de cliënt te stimuleren in zijn of haar mogelijkheden in plaats van de beperkingen te benadrukken. Zowel belevingsgerichte zorg als omgevingszorg zijn hierin belangrijke benaderingswijzen. Hierbij gaat het om het vinden van een manier van verzorgen, begeleiden en ondersteunen welke aansluit op de behoeftes van de cliënten waarbij de cliënt zelf de regie behoudt.

Kleinschalig groepswonen is een woonomgeving waar bewoners zoveel mogelijk de thuissituatie ervaren. Een groep bewoners vormt samen met het ondersteunend personeel een eigen huishouding. De cliënten wonen in een kleinschalige omgeving. De woning bestaat uit een gezamenlijke huiskamer, eetkamer en keuken. Daarnaast hebben alle bewoners een eigen kamer die zij naar eigen wens kunnen inrichten. Het doel van de kleinschalige woonvorm is het zorgen voor veiligheid door een overzichtelijke en vertrouwde omgeving. Mensen wonen in groepen van maximaal acht personen. Dit 'gezinsleven' bestaat uit het voeren van een gezamenlijke huishouding, het gezamenlijk nuttigen van het ontbijt, de lunch en het diner⁴³. Op de groep wordt gekookt, de cliënten kunnen zo ook meehelpen met aardappels schillen en boontjes doppen, de geur van gebraden vlees of een appeltaart die gebakken wordt in de keuken doet de geur en smaakbeleving ten goede en hieruit blijkt dat de cliënten ook weer beter gaan eten.⁴⁴

Om bovenstaande te realiseren krijgt elk hofje zijn eigen voedingsbudget. Hoe dit is opgebouwd en of de hofjes zich hiervan kunnen redden wordt verder uitgewerkt in de volgende paragrafen.

6.1.1 Budget voor kleinschalig wonen

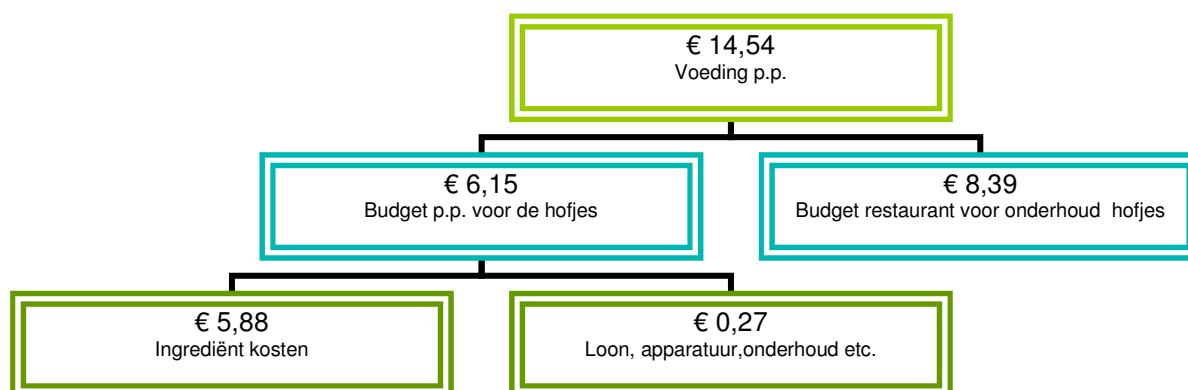
Zoals bij H5.2 al is aangegeven is het voedingsbudget per cliënt per dag € 14,54. In figuur 8 is te zien hoe dit bedrag is verdeeld naar het budget van het kleinschalig wonen. Bij het kleinschalig wonen krijgt het hofje het bedrag van € 6,15 per cliënt per dag voor voeding. Dit bedrag is opgebouwd uit de € 5,88 voor ingrediënten en € 0,27 looncomponent⁴⁵.

⁴³ Bron: Visie op kleinschalig wonen Stichting Sint Jacob, versie 06-01-09, Franka Parée

⁴⁴ Bron: <http://www.sozio.nl/101253>

⁴⁵ Voor uitleg € 0,27 zie H 5.1.5.

Figuur 8 Opbouw budget kleinschalig wonen per cliënt per dag.



Het looncomponent van € 0,27 betreft het gegeven dat het restaurant en de keuken nu dagelijks een half uur minder werk per cliënt hebben, doordat de medewerkers van de hofjes zelf koken. Als gevolg hiervan ontvangen de hofjes het budget van € 6,15 per cliënt per dag. Hiervan moeten alle voedingsmiddelen gekocht worden die nodig zijn voor de broodmaaltijden, warme maaltijd, dranken en extra verstrekkingen zoals traktaties op verjaardagen. Ook de extra verstrekkingen, die het restaurant twee keer per week aanbiedt, moeten zij hier zelf van bekostigen.

Het onderhoud van apparatuur en service etcetera komt nog uit het budget van het restaurant. De hofjes ontvangen namelijk alleen € 6.15 uit het budget van € 14,54 van de voeding. € 8,39 is dus nog beschikbaar voor het restaurant⁴⁶.

6.1.2 Budget kleinschalig wonen versus onderzoek Nibud

In de vorige paragraaf is beschreven hoeveel budget er is voor het kleinschalig wonen. Voordat de pilot startte was er twijfel of de hofjes zich wel met een voedingsbudget van € 6,15 per cliënt per dag konden redden. Onlangs is een onderzoek gedaan naar wat voeding per cliënt per dag kost: uit een onderzoek van het nationaal instituut voor budgetvoorlichting⁴⁷ komt naar voren dat hoe groter de huishoudens zijn, waarvoor gekookt moet worden, hoe goedkoper de voeding wordt per persoon per dag, zie tabel 7.

Tabel 7 kosten voeding per huishouden

soort huishouden	Kosten
Eenpersoonshuishoudens	4% duurder
Driepersoonshuishoudens	17% goedkoper
Vierpersoonshuishoudens	26% goedkoper

Bij de hofjes wordt voor acht personen gekookt; uitgangspunt is een vierpersoonshuishouden.

Het Nibud heeft ook uitgerekend wat de kosten per persoon per dag zijn voor voeding, zie tabel 8. Dit is gebaseerd op de gemiddelde eetgewoonte van de Nederlandse bevolking⁴⁸.

⁴⁶ Bron: Anneke Duinenveld van financiële zaken SSJ

⁴⁷ Bron: Nationaal instituut voor budget voorlichting www.nibud.nl

⁴⁸ Bron: www.voedingscentrum.nl hoeveelheden per dag

Het Nibud heeft een verantwoord voedingspakket samengesteld ⁴⁹ en hier de gemiddelde kosten voor de verschillende maaltijden per persoon voor berekend.

Tabel 8 Dagdagelijkse kosten voeding p.p. gebaseerd op tweepersoonshuishoudens volgens het Nibud.

	Ontbijt	tweede broodmaaltijd	warme maaltijd	tussendoortjes	totaal
Volwassene	€ 0,37	€ 0,93	€ 2,13	€ 1,47	€ 4,90

Hieruit blijkt dat een volwassen persoon gemiddeld per dag € 4,90 uitgeeft aan voeding, zie tabel 8. Dit is gebaseerd op een 2 persoonshuishouden. Zou deze persoon alleen zijn dan stijgt dit bedrag met 4%

	2 pers huishouden	4% duurder	1 pers huishouden
prijs p.p.p.d. volgens Nibud	€ 4,90	1,04	€ 5,10

Bij een éénpersoonshuishouden is dit bedrag € 5,10. Bij SSJ is het voedingsbudget per cliënt per dag op € 6,15 vastgesteld, volgens het Nibud is dit € 1,05 meer als wat een gemiddeld persoon besteed per dag aan voeding.

Maar bij het kleinschalig wonen wordt er niet voor één persoon gekookt maar voor meerdere personen. Bij een berekening voor een vierpersoonshuishouden vallen de kosten 26% lager uit.

Tabel 9

prijs p.p.p.d. volgens Nibud bij 4 pers. Huishouding	2 pers huishouden	26% goedkoper	4 pers huishouden
	€ 4,90	0,74	€ 3,63

Het budget voor het kleinschalig wonen bedraagt € 6,15 per dag, volgens het Nibud is er maar € 3,63 nodig om één persoon de hele dag van voeding te voorzien, zie tabel 9. Dit betekent dat het hofje dagelijks per cliënt € 2,52 over houdt.

Het onderzoek van Nibud vergeleken met het onderzoek van Tatjana Pazman, project leider kleinschalig wonen, wijst hetzelfde uit. Tatjana heeft een schema⁵⁰ opgesteld waarin maandelijks de uitgaven van de hofjes worden bijgehouden. Hieruit blijkt dat de hofjes zich goed kunnen redden met de € 6,15 die zij per cliënt per dag ontvangen. Zij houden elke maand een x bedrag over.

6.2 Samenvatting

Het voedingsbudget wat per dag per cliënt berekend is van € 6,15 is ruim voldoende. De hofjes houden zelfs elke maand een x bedrag over. Ook uit het onderzoek bij Nibud blijkt dat de kosten voor voeding per persoon per dag maar € 3,63 bedragen. Als het budget van de hofjes verlaagd wordt van € 6,15 naar € 5,15 per cliënt per dag kan er op jaarbasis, uitgaande van een situatie van vijf hofjes, €14.560,- bespaard worden.

⁴⁹ Bron. http://www.roosendaal.nl/docs/webhelpsz/tabel_voedingskosten.htm

⁵⁰ Zie bijlage 7 tabel 7 schema kostenverantwoording hofjes

Hoofdstuk 7 Financieel model

In de voorgaande hoofdstukken zijn de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt, is een duidelijk beeld geschetst van de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen en is gekeken hoe de grootste constante kosten verminderd kunnen worden. Ook is een antwoord gegeven op de subvraag of het budget van het kleinschalig wonen voldoende is om van rond te komen.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag uitgewerkt, een eenvoudig bruikbaar financieel model, wat ook voor de overige locaties bruikbaar is en waarin een break-even point in af te lezen is van de restauratieve voorzieningen.

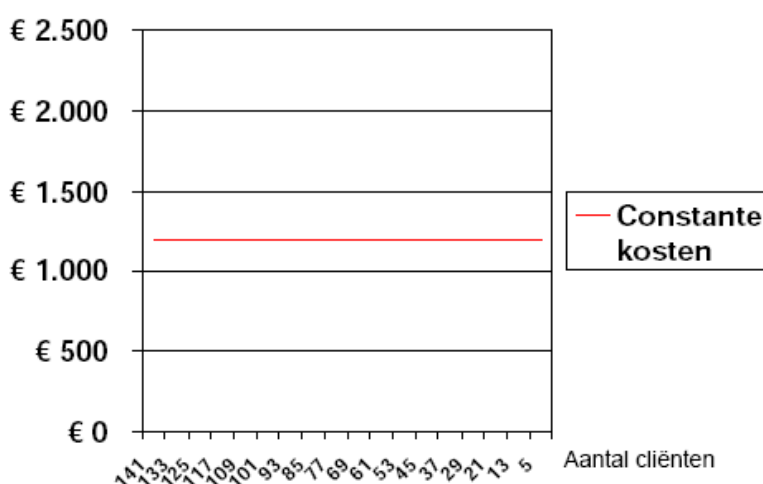
7.1 Break-even point

Om een eenvoudig financieel model te ontwerpen waarin de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen bij uitbreiding van het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden is gebruik gemaakt van een break-even analyse. Het belangrijkste doel hiervan is te weten hoeveel afzet of omzet je moet maken om tenminste alle kosten te kunnen dekken⁵¹. Voor de restauratieve voorzieningen van SSJ is het belangrijk om te weten, bij hoeveel cliënten, die gebruik maken van de centrale maaltijdvoorziening ze de kosten kunnen dekken met de opbrengsten.

7.1.1 Constante kosten

Omdat in 2009 is begonnen met het kleinschalig wonen kunnen we hier een berekening maken aan de hand van de gegevens van het eerste kwartaal van 2009⁵². Om het break-even point te berekenen moet er in het schema een lijn komen die de constante kosten aangeeft. Zie figuur 9, Deze lijn geeft de kosten weer die onafhankelijk zijn van de productieomvang. Berekend is dat deze kosten in 2009 € 1197,61 bedragen. Dit zijn de personeelskosten, kosten keuken en apparatuur en overige kosten⁵³.

figuur 9 constante kosten 1^{ste} kwartaal 2009



⁵¹ Bron: P. de Boer, e.a. *Basisboek bedrijfseconomie*, Uitgeverij: Wolters en Noordhoff blz. 330

⁵² Zie bijlage 8 tabel 8 voor de voedingsanalyse eerste kwartaal 2009

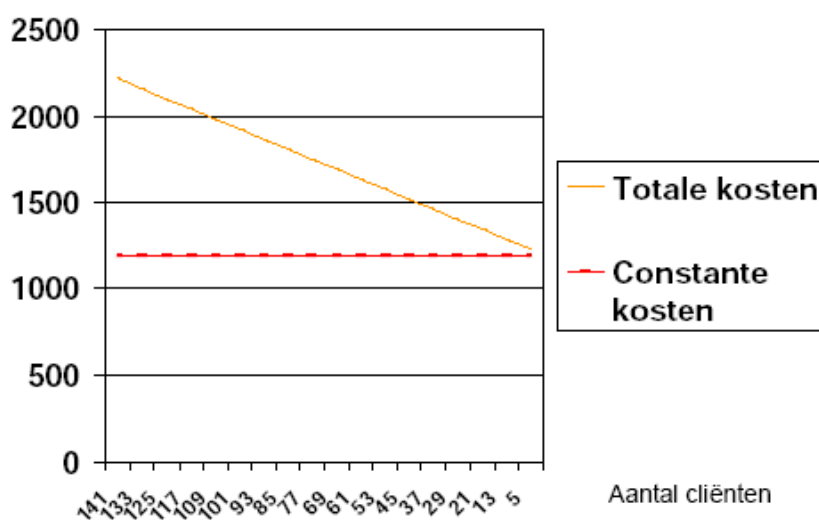
⁵³ Zie bijlage 9 tabel 9a verdeling constante kosten per dag

7.1.2 Totale kosten

De constante kosten zijn nu weergegeven, hierna volgen de totale kosten. Dit zijn de variabele en de constante kosten bij elkaar opgeteld. De variabele kosten zijn de kosten die afhankelijk zijn van het aantal cliënten, welke van de centrale maaltijdvoorziening gebruik maken.

Uitgerekend is dat de variabele kosten € 7,24 per cliënt per dag zijn. Bij 141 cliënten is dit € 1.020,84 plus de constante kosten maakt dit € 2.218,45⁵⁴. Naarmate er meer cliënten verhuizen naar de hofjes, zullen de kosten per cliënt met € 7,24 afnemen, zoals te zien is in figuur 10.

Figuur 10 Constante kosten en totale kosten 1^{ste} kwartaal 2009



Er is sprake van proportioneel variabele kosten. De kosten variëren rechtevenredig met de omvang van de productie. Per eenheid product blijven de variabele kosten dan steeds gelijk⁵⁵. De variabele kosten nemen steeds met € 7,24 per cliënt per dag af.

7.1.3 Opbrengsten minus € 6,15

Om een break-even point te krijgen moet de lijn van de totale kosten en de lijn van de totale opbrengsten elkaar kruisen. Op het punt waarop zij elkaar kruisen wordt er geen winst en geen verlies gemaakt. Dit is het break-even point. De opbrengsten lijn, zie figuur 11, bestaat uit de opbrengsten van doorbelaste voeding. Dit is het voedingsbudget van € 14,54 wat per cliënt per dag beschikbaar wordt gesteld, plus de constante opbrengsten van bezoekers en personeel.

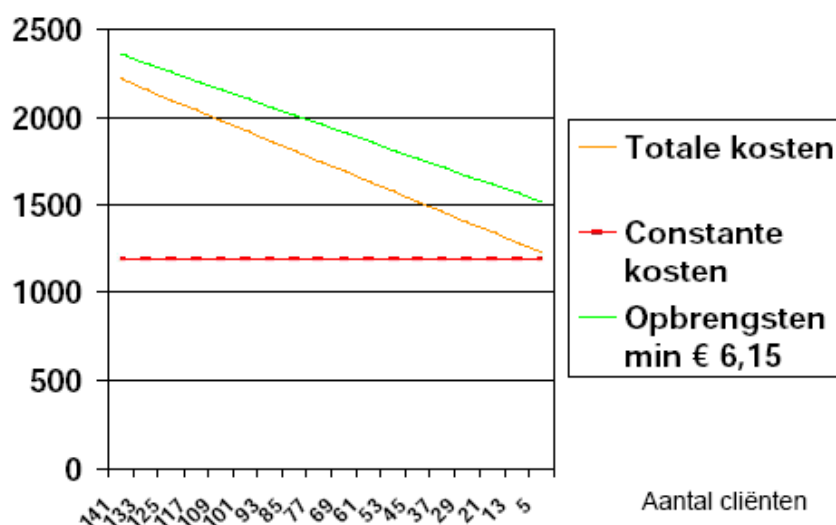
De totale opbrengsten zijn bij 141 cliënten, € 14,54 maal het aantal cliënten plus de constante opbrengsten. In 2009 zijn er vijf hofjes geopend bij Jacob in de Hout. Dit betekent dat het budget voor het restaurant minder wordt. Per cliënt welke op een hofje gaat wonen gaat per dag van de € 14,54 het voedingsbudget, € 6,15 naar het hofje en blijft € 8,39 bij het restaurant. Voor uitleg voedingsbudget van het hofje zie H6.1.1⁵⁶.

⁵⁴ Zie bijlage 9 tabel 9c verloop van de kosten bij afname aantal cliënten

⁵⁵ Bron: : P. de Boer, e.a. *Basisboek bedrijfseconomie*, Uitgeverij: Wolters en Noordhoff blz. 224

⁵⁶ Zie bijlage 9 Tabel 11c verloop opbrengsten

Figuur 11 De totale opbrengsten minus € 6,15 per cliënt op het hofje.



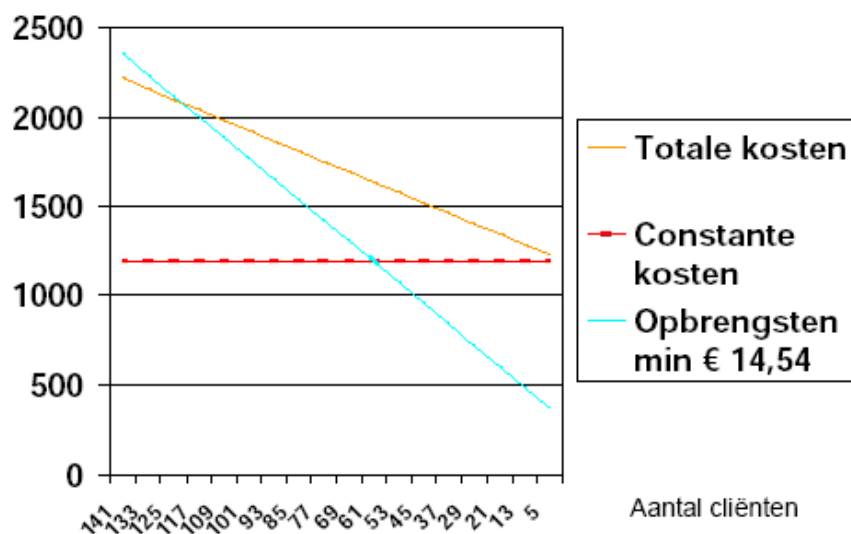
Te zien is in figuur 11 dat met de overheveling van € 6,15 naar de hofjes het break-even point niet wordt bereikt. Dit komt omdat de opbrengsten per cliënt hoger zijn dan de kosten.

Als alle cliënten op de hofjes wonen maakt het restaurant nog steeds winst omdat er per cliënt € 8,39 per dag bij het restaurant blijft. Deze situatie is niet erg realistisch, daarom wordt in de volgende paragraaf uitgegaan van een andere situatie.

7.1.4 Opbrengsten minus € 14,54

Omdat in de vorige situatie bij figuur 11 de opbrengstenlijn en de kostenlijn elkaar niet kruiste gaan we nu uit van de situatie, waarin niet € 6,15 maar het gehele voedingsbudget van € 14,54 wordt overgeheveld naar de hofjes⁵⁷. De blauwe lijn in figuur 12 geeft aan dat de opbrengsten flink dalen en de kostenlijn gekruist wordt tussen de 125 en 117 cliënten. Dit betekent dat als er 3 hofjes bij Jacob in de Hout zijn het restaurant zijn kosten nog kan dekken maar bij 4 hofjes lukt dit niet meer. Hier is dan het break-even point bereikt.

Figuur 12 De totale opbrengsten minus € 14,54 per cliënt op het hofje.



⁵⁷ Bijlage 9 tabel 11d verloop van opbrengsten

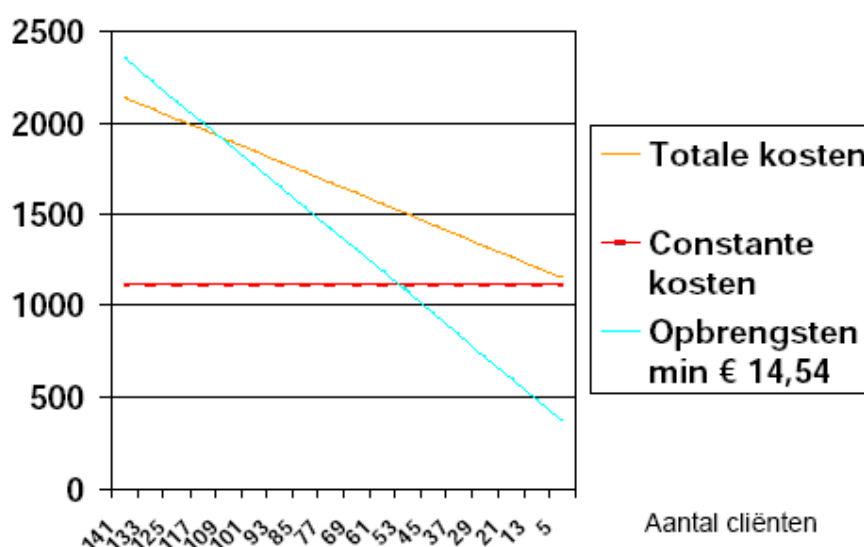
7.2 Afbouw restaurant

Zoals bij H 5.2.1 is aangegeven zijn van de totale constante kosten de personeelskosten 43%. Ook is hier al berekend hoe de personeelskosten zouden kunnen verminderen. Dit kan op twee manieren. De eerste is proportioneel waarbij de kosten rechtevenredig variëren met de omvang van de productie. Per eenheid product blijven de variabele kosten dan steeds gelijk. Een andere manier is trapsgewijs. Hiervan is sprake als productiemiddelen slechts beperkt deelbaar zijn.

7.2.1 Proportioneel

In figuur 12 wordt het break-even point in 2009 na drie hofjes bereikt. Door de constante kosten te verminderen kan het break-even point uitgesteld worden. De personeelskosten kunnen verminderd worden door de openingstijden van het restaurant te verkorten, uit onderzoek is gebleken dat er een aantal piektijden zijn. Door de openingstijden van het restaurant bij een x aantal hofjes tot 60% te verminderen kunnen ook de personeelskosten afnemen. Uit de berekening bij H5.3.3 scheelt dit op jaarbasis € 29.119,08 dit verminderd de constante kosten met € 79,78 per dag, de vaste kosten zijn dan niet meer € 1197,61 maar € 1117,61 per dag⁵⁸, zie figuur 13. Hierdoor zal de totale kostenlijn minder snel de opbrengstenlijn kruisen.

Figuur 13 kosten en opbrengsten bij verkorting openingstijden proportioneel



In figuur 13 is te zien dat door de verkorting van de openingstijden het break-even point is uitgesteld naar 4 hofjes. Dit verschil is echter maar van drie naar vier hofjes.

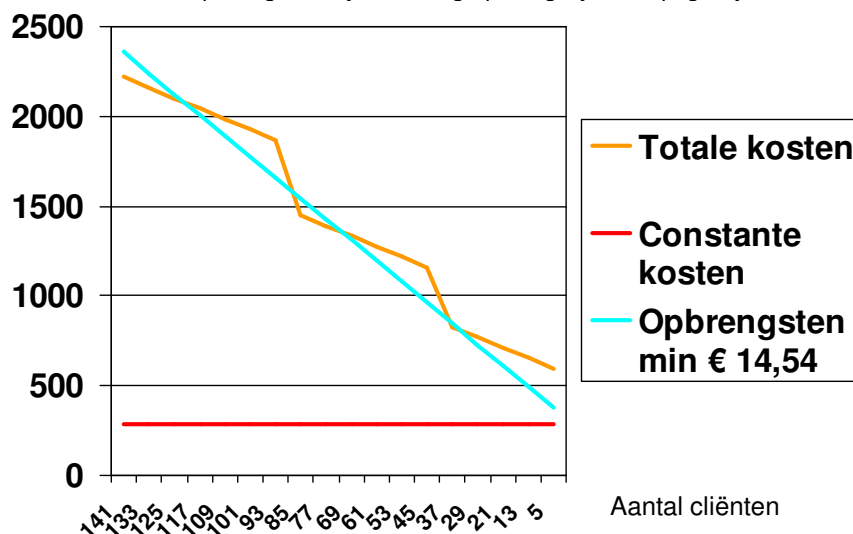
7.2.2 Trapsgewijs

Een andere manier is om de kosten bij afbouw van het restaurant tragsgewijs weer te geven. Het is namelijk niet mogelijk om bij 1 cliënt minder, die gebruik maakt van de centrale maaltijdvoorziening, 10 minuten eerder dicht te gaan. Bij figuur 14 is uitgegaan van het feit dat als er nog maar 85 cliënten gebruik maken van de centrale maaltijdvoorziening het restaurant nog maar voor 60% open is. De personeelskosten zijn dan 60% van de totale constante kosten. Als er nog maar 37 cliënten of minder van de centrale maaltijdvoorziening

⁵⁸ Zie bijlage 9 tabel 9d kosten proportioneel verloop

gebruik maken is het restaurant nog maar voor 30% open en zijn de personeelkosten ook nog maar 30% van de totale personeelskosten⁵⁹.

Figuur 14 kosten en opbrengsten bij verkorting openingstijden trapsgewijs



In figuur 14 is te zien dat er vier keer een break-even point bereikt wordt. Als er gekozen wordt om het restaurant te laten draaien volgens de huidige openingstijden wordt het break-even point na 3 hofjes bereikt. Als er minder als 85 cliënten van het restaurant gebruik maken en de openingstijden van het restaurant verkort worden tot 60% is het restaurant tot 8 hofjes weer rendabel en daarna worden de kosten weer hoger als de opbrengsten. Als er nog maar 37 cliënten van het restaurant gebruik maken en het restaurant nog maar voor 30% open is kunnen bij 13 hofjes de kosten nog gedekt worden door de opbrengsten. Bij meer dan 13 hofjes niet meer.

7.3 Berekening break-even point volgens formule

Een onderdeel van het theoretisch kader te vinden bij H3.2.1 is de berekening van het break-even point. Bij deze berekening hoort een formule weergegeven waarmee het break-even point bereikt kan worden. Als wordt uitgegaan van de volgende situatie.

x	=	125	Is het aantal waarbij in figuur 12 het break-even point wordt bereikt
o	=	€ 14,54	Is het voedingsbudget per cliënt per dag
kvar	=	€ 4,96	Is de voedingsdagprijs ⁶⁰
Kvast	=	€ 1197,61	Zijn de vaste kosten zie H7.1.1

Formule: $Kvast = x * (o - kvar)$

$$\begin{aligned} € 1197,61 &= 125 * (€ 14,54 - € 4,96) \\ € 1197,61 &= 125 * € 9,58 \\ € 1197,61 &= € 1197,50 \end{aligned}$$

Net zoals bij figuur 12 zijn de kosten en opbrengsten hier gelijk bij 125 cliënten die gebruik maken van de centrale maaltijdvoorziening.

⁵⁹ Zie bijlage 9 tabel 10a,b,c en d voor berekening afbouw trapsgewijs.

⁶⁰ Voedingsdagprijs is berekend door de EEA van SSJ

Als er gekeken wordt naar figuur 13 waarin de kosten proportioneel afnemen bij afbouw van het restaurant wordt het break-even point bereikt bij 117 cliënten. De constante kosten zijn bij deze berekening € 1117,61, zie H 7.2.1

Formule: $K_{\text{vast}} = x * (o - k_{\text{var}})$

$$€ 1117,61 = 116,66 * (€ 14,54 - € 4,96)$$

$$€ 1117,61 = 116,66 * € 9,58$$

$$€ 1117,61 = € 1117,60$$

Het break-even point wordt in deze situatie bereikt bij 116.66 cliënten. Omdat je personen niet kan afronden op decimalen wordt het break-even point bereikt bij 117 cliënten. Dit komt overeen met de berekening in figuur 13.

7.4 Verschil 1^{ste} kwartaal '08 en '09

Het break-even point is een prognose om te zien wat er met de financiën gaat gebeuren als het kleinschalig wonen zich verder zal uitbreiden. Om de huidige invloed van het kleinschalig wonen te onderzoeken worden de cijfers van het eerste kwartaal 2009 waarin het kleinschalig wonen plaatsvindt vergeleken, met de cijfers van het eerste kwartaal 2008⁶¹ waarin het kleinschalig wonen nog niet plaatsvond.

Berekening⁶²:

$$\frac{\text{Omzet huidig jaar} - \text{Omzet vorig jaar}}{\text{Omzet huidig jaar}} \times 100\% = \text{Omzet/kosten groei}$$

Door per kostensoort de berekening toe te passen is duidelijk te zien waar de grote verschillen zitten in kosten en opbrengsten.

Kostengroei/daling

401 vaste personeelskosten	
€ 47.995 – € 45.002 / € 47.995 * 100%=	6.23 %
402 vervanging	
€ 5.564 – € 8.316 / € 5.564 * 100 % =	-49.46 %
403 overige personeelslasten	
€ 28.365 – € 26.453 / € 28.365 * 100%=	6.74 %
404 voedingskosten	
€ 85.596 – € 92.871 / € 85.596 * 100 % =	-8.50 %

Uit de berekening is af te lezen dat de vervangingskosten met 49,46% sterk zijn gedaald. Dit heeft niet zoveel met de komst van de hofjes te maken maar met het feit dat in 2008 de teamleider voeding onder vervanging stond en in 2009 zijn deze kosten nu bij kostensoort leiding opgenomen.

De voedingskosten zijn met 8,50% afgenomen dit komt omdat in het eerste kwartaal van 2009 voor 40 cliënten minder voeding werd ingekocht ten opzichte van het eerste kwartaal van 2008. Ook is de bezettingsgraad in 2009 lager als in 2008.

⁶¹ Zie bijlage 10 voor de gerealiseerde cijfers van het eerste kwartaal 2008

⁶² Bron: P Thuis, M Mulders, 75 Management kengetallen, Noordhoff Uitgevers 2008, blz 45

De vaste personeelskosten en de overige personeelslasten zijn beide met ruim 6% toegenomen. Dit komt omdat in 2009 de vaste personeelskosten ruimer zijn begroot dan in 2008 dus wordt ook zodanig meer personeel ingezet. Overige personeelslasten zijn bijvoorbeeld studiekosten, reiskosten, kleding enzovoorts, deze kunnen fluctueren⁶³.

Opbrengstengroei/daling

802 opbrengsten	
€ 187.795 – € 211.938 / € 187.795 * 100%=	-12.85 %
832100 opbrengsten verstrekte maaltijden	
€ 24.357 – € 20.186 / € 24.357 * 100% =	17,12%
832300 opbrengsten doorbelaste voeding	
€ 160.123 – € 189.620 / € 160.123 * 100% =	-18.42 %

De totale opbrengsten zijn met 12,85% afgenomen. Als deze opbrengsten worden uitgesplitst is te zien dat de opbrengsten van verstrekte maaltijden, dit zijn maaltijden van bezoekers, personeel, extra versnaperingen en opbrengsten van het winkeltje, met 17,82% is toegenomen. Dit geeft dus aan dat er in het eerste kwartaal van 2009 meer gebruik is gemaakt van het restaurant en de winkel als in het eerste kwartaal van 2008. De opbrengsten doorbelaste voeding zijn met 18,42% gedaald dit heeft mede te maken met het feit dat er in 2009 is gestart met de hofjes en er dus budget van het restaurant naar de hofjes wordt overgeheveld, tevens heeft dit te maken met het feit dat de bezettingsgraad in 2009 lager is binnen de stichting. Hierdoor komt er ook minder budget binnen per cliënt.

7.5 Samenvatting

Uit de berekeningen komt naar voren dat voor locatie Jacob in de Hout in de huidige situatie waarin € 6,15 per cliënt per dag naar de hofjes wordt overhevelt geen break-even point wordt bereikt. Als we rekenen dat het gehele voedingsbudget van € 14,54 naar de hofjes wordt overgeheveld wordt bij 3 hofjes een break-even point bereikt. Om dit punt uit te stellen kunnen de kosten zowel proportioneel als trapsgewijs worden afgebouwd. Uit de vergelijkingen van de voedingsanalyse eerste kwartaal 2008 en 2009 kan gesteld worden dat kostensoort 404 in 2009 is gedaald dit heeft met name te maken met het feit dat de hofjes zelf inkopen. De opbrengsten uit doorbelaste voeding zijn flink gedaald dit heeft er mee te maken dat er minder budget wordt ontvangen doordat er budget naar de hofjes gaan.

⁶³ Bron: Anneke Duinenveld van de EAD Stichting Sint Jacob

Hoofdstuk 8 conclusie & aanbevelingen

Aan het begin van dit rapport is een probleemstelling geformuleerd met een aantal subprobleemstellingen. In dit hoofdstuk worden de antwoorden die in dit rapport zijn verkregen nogmaals samengebundeld en wordt hier een aanbeveling over gedaan.

8.1 Conclusies

De probleemstelling van dit onderzoeksrapport luidde:

“Op welke wijze kunnen de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen in relatie tot het kleinschalig wonen inzichtelijk gemaakt worden, zodat er een eenvoudig bruikbaar model ontworpen kan worden, wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point van de restauratieve voorzieningen in af te lezen is.”

De kosten en opbrengsten kunnen doormiddel van een winst en verlies rekening inzichtelijk gemaakt worden. Vervolgens kan bepaald worden welke kosten variabel en welke kosten constant zijn.

Daaruit blijkt dat de personeelskosten 43% van de constante kosten vormen.

Van de opbrengsten is 87% afkomstig van opbrengsten doorbelaste voeding. Dit zijn de budgetten die per cliënt beschikbaar zijn. Als er cliënten naar de hofjes gaan zal dit dus ook grote invloed hebben op de opbrengsten van de restauratieve voorzieningen.

Met de break-even point methode kunnen vervolgens de kosten en opbrengsten tegen elkaar afgewogen worden en is te zien wanneer de kosten gelijk zijn aan de opbrengsten. Zo kan worden gekeken bij uitbreiding van hoeveel hofjes de centrale maaltijd voorziening niet meer rendabel is.

Doormiddel van stappenplan kan het model ook voor de overige locaties gebruikt worden. In de bijlage is een Excel sheet opgenomen waarin alleen de kosten en opbrengsten per kostensoort, en het aantal dagen en aantal cliënten van de locatie hoeft te worden ingevuld zodat het break-even point berekend kan worden.

De berekeningen bij Jacob in de Hout wezen uit dat er bij een voedingsbudget van € 6,15 per cliënt per dag wat naar de hofjes wordt overgeheveld geen break-even point wordt bereikt. Het restaurant blijft dus rendabel.

Wat is de huidige situatie en wat zijn de ontwikkelingen van het kleinschalig wonen?

Bij Jacob in de hout is sinds februari jongst leden gestart met een pilot kleinschalig wonen. De locatie telde al drie hofjes en sinds februari zijn er twee nieuwe hofjes bijgekomen. Het personeel is erg positief over het kleinschalig wonen. Het kleinschalig wonen vergt echter wel meer inzet van personeel, dit kost dus meer geld als voorheen. Er zijn een aantal externe ontwikkelingen. De vergrijzing neemt sterk toe, in 2040 is de bevolkingsgroep 65 plussers gestegen tot 26% ten opzichte van 2009. De vraag van de consument verschuift van grootschalig naar kleinschalig.

Wat zijn de precieze veranderingen met de ZZP's? Wat hebben deze voor financiële invloed op het kleinschalig wonen?

Voorheen was het zo dat instellingen geld kregen voor beschikbare capaciteit, aantal bedden of plaatsen. Vanaf 2010 is dit bedrag afhankelijk van de kenmerken van de cliënt en de hoeveelheid zorg welke een cliënt nodig heeft. Hier wordt een zorgzwaartepakket aan gekoppeld, wat elk zijn eigen tarief heeft.

Bij het kleinschalig wonen wordt er uitgegaan van mensen met dementie met een zware indicatie. Dit is ZZZ 5 of hoger op basis waarvan wordt de zorg vergoed. De bekostiging op basis van ZZZ 5 is onvoldoende. Dit heeft te maken met het gegeven dat de zorg in de kleinschalige setting per woongroep integraal wordt ingezet, hetgeen leidt tot de inzet van hoger geschoold personeel en gemiddeld meer personeel per bewoner.

Wat zijn de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen, hoe zouden de kosten verminderd kunnen worden?

De ingrediëntkosten zijn de variabele kosten van de restauratieve voorzieningen deze verminderen automatisch naarmate er meer cliënten naar de hofjes verhuizen. Van de constante kosten bestaat 43% uit personeelskosten. Deze personeelskosten zouden verminderd kunnen worden door de openingstijden van het restaurant in te korten. Doormiddel van onderzoek is duidelijk geworden wanneer de piektijden zijn in het restaurant. Door alleen om deze tijd open te zijn kunnen er personeelskosten bespaard worden zodat het break-even point van de restauratieve voorzieningen uitgesteld kan worden.

Wat is het budget van het kleinschalig wonen en kunnen ze hiervan rondkomen?

Het budget van het kleinschalig wonen is berekend op € 6,15 per cliënt per dag. Dit bedrag is vergeleken met een onderzoek van het Nibud over de voedingskosten per persoon per dag. Hieruit kwam naar voren dat het budget van € 6,15 ruim voldoende is om van rond te komen. Dit blijkt ook uit de schema's die maandelijks ingevuld moeten worden door de hofjes over het bedrag wat zij per maand hebben uitgegeven aan voeding. Elke maand houden de hofjes een x bedrag over.

Wat is de financiële invloed van het kleinschalig wonen op de restauratieve voorzieningen, verschil in 2009 met kleinschalig wonen ten opzichte van 2007 en 2008 zonder kleinschalig wonen?

Door de cijfers van het eerste kwartaal 2008 te vergelijken met de cijfers van het eerste kwartaal 2009 blijkt wat de invloed is van het kleinschalig wonen dat in 2009 is gestart bij Jacob in de Hout. Hieruit blijkt dat de ingrediëntkosten met 8,45 % afnemen doordat er in 2009 40 personen geen voeding meer krijgen uit de centrale maaltijdvoorziening. Bij de opbrengsten van doorbelaste voeding, dit is het voedingsbudget van € 14,54, is in 2009 een daling van 18,42 % te zien ten opzichte van 2009. Dit komt omdat er minder budget binnen komt doordat er nu 40 cliënten naar de hofjes zijn verhuisd en de hofjes dit budget krijgen. De overige veranderingen in de cijfers hebben niet direct betrekking op het kleinschalig wonen.

Wanneer is het break-even point bereikt dat het kleinschalig wonen een zodanig financiële invloed heeft op de restauratieve voorzieningen dat deze niet meer rendabel zijn?

In de huidige situatie waarin € 6,15 per cliënt per dag naar de hofjes wordt overgeheveld wordt het break-even point niet bereikt. Dit komt omdat er steeds € 8,39 per cliënt per dag overblijft voor het restaurant. Omdat deze situatie niet erg realistisch is, is gekeken naar een andere manier namelijk het gehele voedingsbudget van € 14,54 per cliënt per dag overhevelen. Als we uitgaan van deze situatie blijkt dat het break-even point bereikt wordt bij drie hofjes.

Als de personeelskosten verminderd worden door de openingstijden van het restaurant in te korten tot 60%, wordt het break-even point bereikt na vier hofjes.

Hoe kan het financiële model ook bij de andere locaties van SSJ geïmplementeerd worden om het break-even point te berekenen voor de restauratieve voorzieningen?

Doormiddel van een stappenplan wat uitgewerkt is in H9 kan dit financiële model ook voor de overige locaties van SSJ gebruikt worden.

Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties bij de realisatie van het implementatieplan?

Als het financiële model gebruikt wordt en er wordt berekend voor een desbetreffende locatie wanneer het break-even point bereikt wordt, zal er een keuze gemaakt moeten worden. Het restaurant open houden, met verlies, of het restaurant sluiten. Als het restaurant gesloten wordt heeft dit de nodige consequenties voor het personeel. Worden dit personeel overgeplaatst naar een andere locatie of mogelijk omgeschoold.

De kosten die dit implementatie plan met zich meebrengt zijn voornamelijk de loonkosten van het personeel wat hiermee werkt. Als de aanbeveling van de afbouw van het restaurant en het voedingsbudget van de hofjes onder de loep wordt genomen, kan SSJ op jaarbasis ongeveer € 40.000 besparen.

8.2 Aanbevelingen

Voorafgaand aan het onderzoek wilde de organisatie graag weten wat de invloed van het kleinschalig wonen is op de financiën van de restauratieve voorzieningen.

De eerste aanbeveling is dan ook om cijfers te vergelijken. De gerealiseerde cijfers van het restaurant voordat de hofjes er zijn, en de gerealiseerde cijfers van de periode met de hofjes. Vanzelfsprekend moeten deze cijfers wel uit dezelfde periode komen. Dit is belangrijk omdat er bijvoorbeeld in het laatste kwartaal meer geld uit wordt gegeven aan ingrediënt kosten voor voeding omdat er in deze maand veel feestdagen vallen. Het eerste kwartaal is dat juist weer minder.

Door deze cijfers met elkaar te vergelijken en uit te rekenen doormiddel van een formule, zie H 7.4, kan bepaald worden wat de omzet/kosten groei of daling is in percentages. Zo kan gezien worden per kostensoort wat de invloed is op de financiën van de restauratieve voorzieningen.

Met het vergelijken van de gerealiseerde cijfers kan gekeken worden wat de werkelijke invloed is van de hofjes. Om uit te zoeken wat de hofjes in de toekomst voor financiële invloed op het restaurant hebben kan gebruik gemaakt worden van de break-even methode. De tweede aanbeveling is dat met de gerealiseerde cijfers van de restauratieve voorzieningen voor een desbetreffende locatie, het hoofd Facilitair een break-even point kan berekenen voor het restaurant. Als bekend is bij hoeveel hofjes het restaurant niet meer rendabel is kan een keuze gemaakt worden door het facilitair bedrijf om het restaurant te sluiten of open te houden.

Omdat de keuze van sluiten en open houden erg zwart wit is, is een derde aanbeveling kijken wat de grootste constante kostenpost is en hoe is deze te verminderen. Bij Jacob in de Hout waren de grootste constante kosten de personeelskosten. Door de restaurant tijden in te korten en het personeel minder uren te laten werken kunnen de personeelskosten verminderen en zal het break-even point minder snel bereikt worden.

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het budget voor de hofjes van € 6,15 per cliënt per dag. Gebleken is dat dit budget ruim voldoende is en de hofjes elke maand een x bedrag over hebben. Uit het onderzoek van Nibud H6.1.2 blijkt dat er per persoon maar € 3,63 nodig is om in de voedingsbehoefte te voorzien. Omdat de cliënten op de hofjes ook nog iets extra krijgen zoals 's middags een advocaatje of een snack komt dit bedrag bij SSJ iets hoger uit.

Door het voedingsbudget te verlagen tot € 5,15 blijft er per cliënt per dag € 1,- over. Dit scheelt op jaar basis als wordt uitgegaan van de huidige situatie van 40 cliënten op de hofjes, €14.560,-.

Hoofdstuk 9 Implementatie

Een randvoorwaarde van het financiële model is dat het ook bruikbaar is voor de andere locaties van SSJ. In dit hoofdstuk wordt doormiddel van een stappenplan beschreven welke informatie er nodig is, welke personen het model kunnen gebruiken, hoeveel tijd dit in beslag neemt en er wordt een schatting gemaakt wat de implementatie zal kosten.

9.1 Welke informatie is nodig

De informatie die nodig is om de berekeningen voor het break-even point uit te voeren zijn als volgt:

- De voedingsanalyse van de desbetreffende locatie. Waar de gerealiseerde cijfers vanaf te lezen zijn per kostensoort.
- Het aantal dagen (maand, kwartaal, jaar) waarover de gerealiseerde cijfers zijn berekend.
- Het aantal cliënten op de desbetreffende locatie wat gebruik maakt van de centrale maaltijdvoorziening en het aantal cliënten wat op een hofje woont.
- Het budget wat naar het kleinschalig wonen toegaat.
- Excel bestand waarin de gegevens zijn in te voeren, zie bijlage Excel document.
- PowerPoint presentatie waarin de grafiek gemaakt kan worden.

9.2 Wie moet de informatie verwerken

Voor het facilitair bedrijf is het belangrijk te weten wanneer het restaurant van de desbetreffende locatie zijn kosten niet meer kan dekken als het kleinschalig wonen doorzet. Daarom zal het een taak zijn van het hoofd facilitair op de desbetreffende locatie om uit te rekenen wanneer het break-even point bereikt zal worden op die locatie. In samenwerking met de EAD van SSJ die de voedingsanalyse moet verstrekken zal het hoofd facilitair de berekeningen kunnen uitvoeren in de Excel Sheets. In de volgende paragraaf wordt uitgewerkt hoe het model precies gebruikt moet worden.

9.3 Hoe moet de informatie verwerkt worden

Als het hoofd Facilitair de voedingsanalyse van de restauratieve voorzieningen heeft. Het aantal cliënten op de desbetreffende locatie en het voedingsbudget van de hofjes weet kunnen de gegevens in de Excel sheets verwerkt worden.

9.3.1 Stap 1: Kosten per cliënt

In de velden die lichtblauw zijn gekleurd moeten de gegevens worden ingevuld. De witte velden worden automatisch uitgerekend doormiddel van ingevoerde formules. Allereerst worden per kostensoort de kosten ingevuld, het aantal dagen waarover deze kosten berekend zijn en het aantal cliënten. Zo wordt automatisch door formules in het Excel bestand uitgerekend wat de kosten per persoon per dag zijn, zie tabel 10.

Tabel 10 kosten 1^{ste} kwartaal 2009

kostensoort	gerealiseerde cijfers	aantal dagen	werkelijke kosten per dag	aantal cliënten	kosten per dag
401	€ 47.995,00	90	€ 533,28	113	€ 4,72
402	€ 5.564,00	90	€ 61,82	113	€ 0,55
403	€ 28.365,00	90	€ 315,17	113	€ 2,79
404	€ 85.596,00	90	€ 951,07	113	€ 8,42

404 ingr.	€ 73.592,00	90	€ 817,69	113	€ 7,24
404 app.	€ 12.004,00	90	€ 133,38	113	€ 1,18
405	€ 13.857,00	90	€ 153,97	113	€ 1,36

De kosten per persoon per dag zijn nu berekend. Dit zijn de kosten van het 1^{ste} kwartaal 2009, het aantal dagen is dus 90. Het aantal cliënten is berekend op 113. Per 1 februari is de pilot gestart. In januari waren er 139 cliënten die van de centrale maaltijdvoorziening gebruik maakte en in februari en maart nog maar 99. Dit komt op een gemiddelde van 113.

*Berekening (31 *139) + (28 * 99) + (31 * 99) / 90 = 113 cliënten.*

9.3.2 Stap 2: Variabele en constante kosten

Als de kosten per persoon per dag zijn bepaald worden de kostensoorten uitgesplitst in vaste en variabele kosten. In tabel 10 is te zien dat de lichtgrijze rij de variabele kosten zijn. De overige kosten zijn constant, zie tabel 11.

Tabel 11 verdeling constante en variabele kosten

totale constante kosten	€ 107.785,00
totale constante kosten per dag	€ 1.197,61
totale variabele kosten	€ 73.592,00
totale variabele kosten p.d.	€ 817,69
totale variabele kosten p.p.p.d.	€ 7,24

De variabele kosten per persoon per dag nemen af per cliënt wat naar het hofje verhuisd. De constante kosten blijven gelijk onafhankelijk van hoeveel personen naar het hofje verhuizen.

9.3.3 Stap 3: Kosten bij afname cliënten

Nu bekend is wat de variabele kosten en de constante kosten zijn per cliënt per dag, kan berekend worden hoe de kosten zullen dalen bij afname van het aantal cliënten wat gebruik maakt van de centrale maaltijdvoorziening. In tabel 12 worden in de eerste kolom het aantal cliënten weergegeven. Deze nemen steeds af per 8 personen omdat op een hofje 8 personen wonen. Als ingevuld is hoeveel cliënten er zijn op de desbetreffende locatie wordt automatisch uitgerekend wat de variabele kosten per dag zijn, te zien in kolom 3 en wat de totale kosten per dag zijn te zien in kolom 5.

Tabel 12 kosten restaurant bij afname aantal cliënten

aantal cliënten	V kosten	V kosten per dag	Constante kosten	C+V kosten
141	€ 7,24	€ 1.020,84	€ 1.197,61	€ 2.218,45
133	€ 7,24	€ 962,92	€ 1.197,61	€ 2.160,53
125	€ 7,24	€ 905,00	€ 1.197,61	€ 2.102,61
117	€ 7,24	€ 847,08	€ 1.197,61	€ 2.044,69
109	€ 7,24	€ 789,16	€ 1.197,61	€ 1.986,77
101	€ 7,24	€ 731,24	€ 1.197,61	€ 1.928,85
93	€ 7,24	€ 673,32	€ 1.197,61	€ 1.870,93
85	€ 7,24	€ 615,40	€ 1.197,61	€ 1.813,01
77	€ 7,24	€ 557,48	€ 1.197,61	€ 1.755,09
69	€ 7,24	€ 499,56	€ 1.197,61	€ 1.697,17
61	€ 7,24	€ 441,64	€ 1.197,61	€ 1.639,25
53	€ 7,24	€ 383,72	€ 1.197,61	€ 1.581,33

45	€	7,24	€	325,80	€	1.197,61	€	1.523,41
37	€	7,24	€	267,88	€	1.197,61	€	1.465,49
29	€	7,24	€	209,96	€	1.197,61	€	1.407,57
21	€	7,24	€	152,04	€	1.197,61	€	1.349,65
13	€	7,24	€	94,12	€	1.197,61	€	1.291,73
5	€	7,24	€	36,20	€	1.197,61	€	1.233,81

9.3.4 Stap 4: Opbrengsten per persoon

Als de kosten berekend zijn gaan we met de opbrengsten hetzelfde doen. In tabel 13 worden in de tweede kolom de gerealiseerde opbrengsten per kostensoort ingevuld. Vervolgens worden net zoals in tabel 10 het aantal dagen waarover de opbrengsten zijn berekend en het aantal cliënten ingevuld. Er wordt dan automatisch berekend wat de opbrengsten per persoon per dag zijn.

Tabel 13 opbrengsten 1^{ste} kwartaal 2009

kostensoort	werkelijke opbrengsten	aantal dagen	opbrengsten per dag	aantal cliënten	opbrengsten per dag
802	€ 187.795,00	90	€ 2.086,61	113	€ 18,47
832100	€ 24.357,00	90	€ 270,63	113	€ 2,39
832300	€ 160.123,00	90	€ 1.779,14	113	€ 15,74
833000	€ 3.262,00	90	€ 36,24	113	€ 0,32
839700	€ 53,00	90	€ 0,59	113	€ 0,01

9.3.5 Stap 5: Variabele en constante opbrengsten

Ook van de opbrengsten zijn er opbrengsten die variabel zijn per persoon en opbrengsten die constant zijn. De lichtgrijze rij in tabel 13 zijn de variabele opbrengsten. Dit is het voedingsbudget van € 14,54 wat per persoon per dag beschikbaar wordt gesteld. Zie tabel 14 voor de berekening van de variabele opbrengsten per persoon per dag en de constante opbrengsten per dag.

Tabel 14 verdeling constante en variabele opbrengsten

totale constante opbrengsten	€ 27.672,00
totale constante opbrengsten per dag	€ 307,47
totale variabele kosten	€ 160.123,00
totale variabele kosten per dag	€ 1.779,14
totale variabele kosten p.p.p.d.	€ 15,74

De variabele kosten per persoon per dag komen volgens de berekening niet precies op € 14,54 uit, dit kan te maken hebben met de leegstand.

9.3.6 Stap 6: Opbrengsten bij afname cliënten

De variabele en de constante opbrengsten per dag zijn nu bekend. In H6.1 is weergegeven dat het voedingsbudget voor de hofjes € 6,15 is. Deze is ook meegenomen in tabel 15. Als in de lichtblauwe kolom wordt ingevuld hoeveel cliënten er op de locatie zijn wordt automatisch uitgerekend wat de opbrengsten zijn per dag bij afname van het aantal cliënten.

Tabel 15 opbrengsten van het restaurant bij afname aantal cliënten

Aantal personen	V opbrengsten p.p.p.d.	aantal personen in hofje	€ 14,54- € 6,15	wat overblijft van cliënten in hofje	constante opbrengsten	totale V opbrengsten p.p.
141	€ 14,54	0	€ 8,39	€ -	€ 307,47	€ 2.357,61
133	€ 14,54	8	€ 8,39	€ 67,12	€ 307,47	€ 2.308,41
125	€ 14,54	16	€ 8,39	€ 134,24	€ 307,47	€ 2.259,21
117	€ 14,54	24	€ 8,39	€ 201,36	€ 307,47	€ 2.210,01
109	€ 14,54	32	€ 8,39	€ 268,48	€ 307,47	€ 2.160,81
101	€ 14,54	40	€ 8,39	€ 335,60	€ 307,47	€ 2.111,61
93	€ 14,54	48	€ 8,39	€ 402,72	€ 307,47	€ 2.062,41
85	€ 14,54	56	€ 8,39	€ 469,84	€ 307,47	€ 2.013,21
77	€ 14,54	64	€ 8,39	€ 536,96	€ 307,47	€ 1.964,01
69	€ 14,54	72	€ 8,39	€ 604,08	€ 307,47	€ 1.914,81
61	€ 14,54	80	€ 8,39	€ 671,20	€ 307,47	€ 1.865,61
53	€ 14,54	88	€ 8,39	€ 738,32	€ 307,47	€ 1.816,41
45	€ 14,54	96	€ 8,39	€ 805,44	€ 307,47	€ 1.767,21
37	€ 14,54	104	€ 8,39	€ 872,56	€ 307,47	€ 1.718,01
29	€ 14,54	112	€ 8,39	€ 939,68	€ 307,47	€ 1.668,81
21	€ 14,54	120	€ 8,39	€ 1.006,80	€ 307,47	€ 1.619,61
13	€ 14,54	128	€ 8,39	€ 1.073,92	€ 307,47	€ 1.570,41
5	€ 14,54	136	€ 8,39	€ 1.141,04	€ 307,47	€ 1.521,21

Omdat op de locatie Jacob in de Hout het restaurant bij deze berekening geen break-even point zou bereiken is ook een model gemaakt in de situatie dat niet € 6,15 maar het gehele voedingsbudget van € 14,54 naar de hofjes wordt overgeheveld. Zie tabel 16

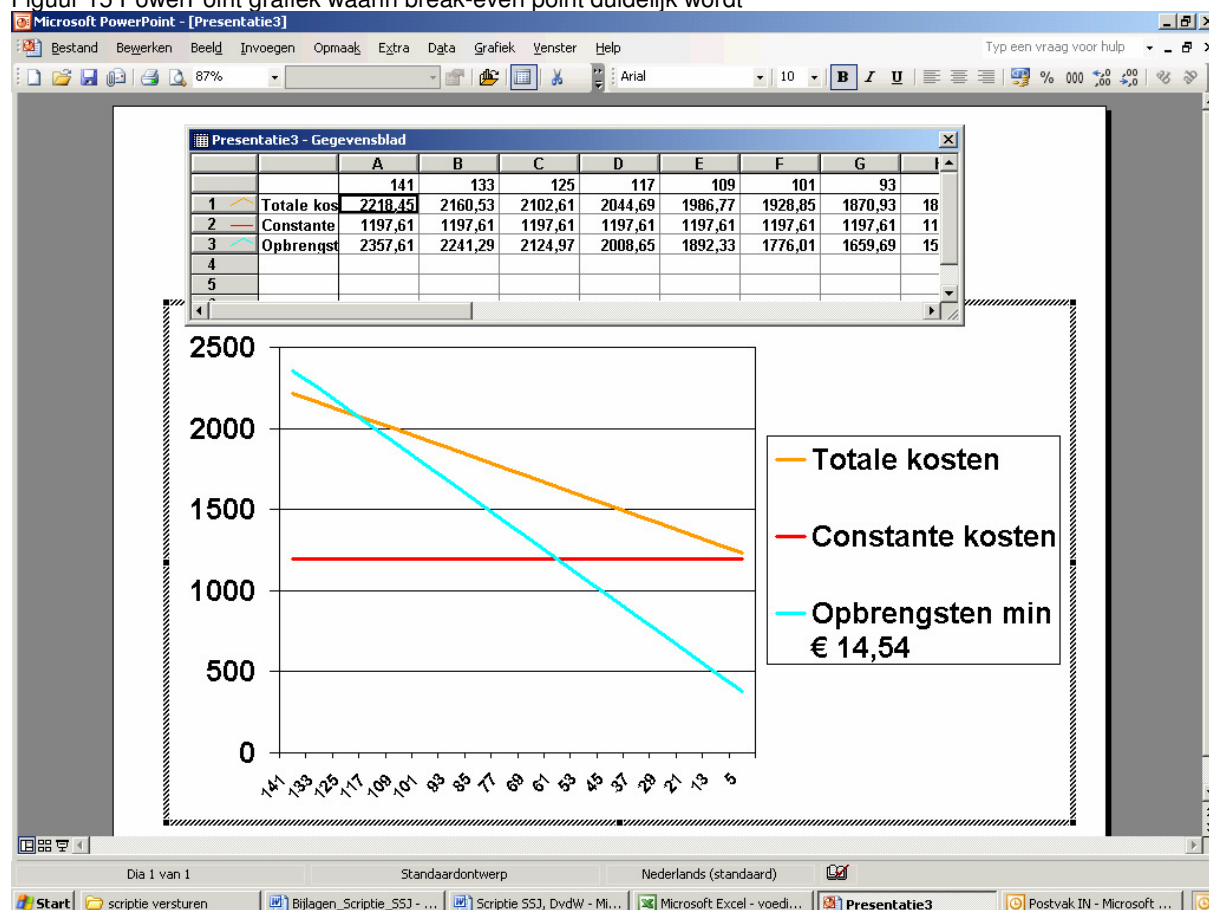
Tabel 16 opbrengsten restaurant bij afname aantal cliënten

Aantal personen	V opbrengsten p.p.p.d.	constante opbrengsten	totale V opbrengsten
141	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.357,61
133	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.241,29
125	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.124,97
117	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.008,65
109	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.892,33
101	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.776,01
93	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.659,69
85	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.543,37
77	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.427,05
69	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.310,73
61	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.194,41
53	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.078,09
45	€ 14,54	€ 307,47	€ 961,77
37	€ 14,54	€ 307,47	€ 845,45
29	€ 14,54	€ 307,47	€ 729,13
21	€ 14,54	€ 307,47	€ 612,81
13	€ 14,54	€ 307,47	€ 496,49
5	€ 14,54	€ 307,47	€ 380,17

9.3.7 Stap 7: Gegevens invoeren in grafiek

Als de kolom van de totale kosten naast de totale opbrengsten wordt gehouden kan al gezien worden wanneer de kosten hoger worden als de opbrengsten. Om het overzichtelijk weer te geven kunnen deze gegevens in een grafiek worden weergegeven zodat duidelijk is af te lezen wanneer de kosten en opbrengsten aan elkaar gelijk zijn en er dus een break-even point wordt bereikt

Figuur 15 PowerPoint grafiek waarin break-even point duidelijk wordt



In figuur 15 is te zien dat er drie lijnen gecreëerd moeten worden. De constante kosten lijn (rode lijn), de totale kosten (oranje lijn) en opbrengsten (blauwe lijn). De constante kosten lijn wordt bereikt door de cijfers uit kolom 4 van tabel 12 in te vullen. De totale kosten lijn wordt bereikt door de cijfers uit kolom 5 van tabel 12 in te vullen en de opbrengsten lijn waarbij het gehele voedingsbudget van € 14,54 naar het hofje wordt overgeheveld wordt bereikt door de gegevens van kolom 4 van tabel 16 in te vullen.

Als deze gegevens zijn ingevuld ontstaat de grafiek waarin duidelijk is af te lezen wanneer de kosten en opbrengsten gelijk zijn aan elkaar.

9.4 Hoeveel tijd kost de implementatie

Een van de randvoorwaarde was een eenvoudig bruikbaar model. De implementatie van het model is daarom eenvoudig gemaakt en neemt niet te veel tijd in beslag. In tabel 17 is een klein draaiboek te zien waarin staat wat voor welke activiteit nodig is, wie dit moet uitvoeren en hoeveel tijd deze activiteit kost.

Tabel 17 draaiboek gebruik van financieel model

Activiteit	nodig	Wie	Tijd
Voedingsanalyse analyseren en juiste cijfers eruit halen, variabele en constante kosten van elkaar onderscheiden.	Voedingsanalyse van de EAD van SSJ	Hoofd Facilitair	25 min
Navragen hoeveel cliënten er zijn op de desbetreffende locatie	Gegevens nodig van Hoofd Somatiek en PG	Hoofd Facilitair	5 min
Cijfers invoeren in Excel sheets	Excel sheets uit bijlage.	Hoofd Facilitair	20 min
Cijfers van Excel sheets invoeren in de grafiek van PowerPoint	PowerPoint uit bijlage.	Hoofd Facilitair	10 min

De berekeningen voor het break-even point van de desbetreffende locatie neemt 60 minuten in beslag.

9.5 Welke kosten zijn er verbonden aan de implementatie

Voorafgaand zijn er kosten gemaakt om een eenvoudig bruikbaar model te ontwerpen, wat voor de hele stichting toepasbaar is, waarin het break-even point is af te lezen.

Kosten hiervan is het maandsalaris van de student die deze opdracht heeft uitgevoerd voor de periode februari tot en met juni⁶⁴ dit bedraagt: $5 \times € 100,- = € 500,-$

De implementatie van het financiële model neemt 60 minuten in beslag. Het hoofd Facilitair zal deze implementatie uitvoeren. De kosten van de implementatie zijn dus het uurloon van het hoofd Facilitair. Uitgaand van de CAO VV en een functieschaal FWG 55⁶⁵ verdient een Hoofd facilitair gemiddeld € 3133,- per maand. Per uur zou dit neerkomen op € 21,76

In principe zal per vestiging het model één keer worden uitgevoerd worden voordat de hofjes worden gerealiseerd op de desbetreffende locatie.

Totale kosten	
Loonkosten student	€ 500,00
1 uur loonkosten Hoofd Facilitair	€ 21,76
	€ 521,76

Na een eerste periode, (kwartaal, jaar) kan gekeken worden wat de kosten/opbrengsten groei of daling is ten opzichte van de periode waarin geen kleinschalig wonen plaats vond, zie H 7.4. De berekeningen hiervoor zullen 15 minuten in beslag nemen, daarna de verschillen analyseren zal met overleg van de EAD van SSJ 60 minuten in beslag nemen. De kosten hiervan bedragen ook één uur en een kwartier loonkosten van het Hoofd Facilitair en één uur loonkosten van een medewerker van de EAD. Uitgaand van de CAO VV en een functieschaal FWG 15 verdient een medewerker van de financiële administratie gemiddeld € 1744,56. Per uur zou dit neerkomen op € 12,12.

De cijfers van de voedingsanalyse worden standaard elk kwartaal bijgehouden. Dit brengt dus geen extra kosten met zich mee want dit werd voorheen ook altijd gedaan.

Totale kosten	
1,25 uur loonkosten Hoofd Facilitair	€ 27,20
1 uur loonkosten medewerker. EAD	€ 12,12
	€ 39,32

⁶⁴ Een stagiaire verdient € 100,- per maand bij SSJ. Bron: Stageovereenkomst SSJ

⁶⁵ Bron: Brenda Scholten, JacobPersoneelsvoorziening SSJ

Hoofdstuk 10 Consequenties

De aanbevelingen en de implementatie van de berekeningen van het break-even point kunnen de nodige consequenties met zich meebrengen. Als blijkt dat het break-even point snel bereikt wordt en de restauratieve voorzieningen niet meer kunnen rendabel zijn door het kleinschalig wonen, zullen er beslissingen genomen moeten worden.

10.1 Organisatorische consequenties

Als de berekeningen zijn uitgevoerd door het hoofd Facilitair en er bekend is voor de desbetreffende locatie wanneer het break-even point bereikt wordt, zal hier een strategische beslissing genomen moeten worden. Er moet namelijk tegen elkaar afgewogen worden om het restaurant open te houden, maar verlies te laten draaien, of het restaurant te sluiten. Dit heeft de nodige consequenties voor de organisatie, het personeel en financieel. De afbouw van het restaurant en de verbouwingen voor een nieuw bestemmingsplan is een flinke kostenpost. Ook zal dit consequenties met zich meebrengen voor het personeel van deze locatie.

10.2 Personele consequenties

In het implementatieplan zijn veel taken weggelegd voor het hoofd Facilitair voor de desbetreffende locatie. Het hoofd Facilitair zal zich meer moeten verdiepen in de kosten en opbrengsten van de restauratieve voorzieningen en doormiddel van het model berekenen wanneer het restaurant van de desbetreffende locatie het break-even point bereikt. Deze berekeningen zouden ook uitgevoerd kunnen worden door een 3^e jaars FM student doormiddel van een managementstage plek aan te bieden.

Als wordt ingegaan op de aanbeveling de restaurant tijden in te korten zodat het break-even point wordt uitgesteld, heeft dit consequenties voor het personeel van het restaurant. Deze kunnen minder uren gaan werken. Er zullen dus nieuwe afspraken gemaakt moeten worden met het personeel over het wellicht overplaatsen naar een andere locatie binnen SSJ.

10.3 Financiële consequenties, kosten en baten

De kosten die gemaakt worden door het financiële model te implementeren zijn de loonkosten van de stagiaire, die gedurende vijf maanden in de organisatie bezig is geweest een eenvoudig bruikbaar financieel model te ontwerpen.

De loonkosten van het hoofd facilitair die de berekeningen moet gaan uitvoeren voor de desbetreffende locatie waar nieuwe hofjes worden gecreëerd.

En de loonkosten van een medewerker van de EAD die in overleg met het hoofd Facilitair moeten kijken naar de kosten/opbrengsten groei of daling van de gerealiseerde cijfers over een periode waarin geen kleinschalig wonen plaats vond en een periode waarin kleinschalig wonen wel plaats vond.

Een schatting van deze kosten is = € 521,76 + € 39,32 = € 561,08

Zie voor een berekening van deze kosten H9.5

Bij locatie Jacob in de Hout wordt er in de huidige situatie geen break-even point bereikt. Als er bij de overige locaties wel een break-even point wordt bereikt kan dit worden uitgesteld door de restaurant tijden in te korten waardoor op jaarbasis € 29.119,08 bespaard kan worden, zie H5.3.

Als er wordt ingegaan op de aanbeveling om nogmaals te kijken naar het budget van het kleinschalig wonen van € 6,15 per cliënt per dag, kan er geld bespaard worden. Zoals in

H8.2 is weergegeven kan hier, door dit bedrag te verlagen naar € 5,15 per cliënt per dag kan per jaar een bedrag van € 14.560 bespaard worden.

Literatuur opgave

Boeken:

R.F.Bouter. Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007/2008.
Drukkerij: MicrowebEdu.

P. Mathôt, J. Meijs, J. Tenten, Operationeel management voor de horeca,
Uitgeverij: Edu'Actief b.v. Meppel 1998

P. Thuis, M. Mulders, 75 Management Kengetallen de belangrijkste prestatie indicatoren,
Noordhoff uitgevers 1^{ste} druk 2008.

W.F.G. Mastenbroek, Conflicthantering en organisatieontwikkeling,
Uitgeverij: Kluwer 4^e druk

J. Bremer, L. Huijbers, m.m.v.J. Veuger, A. Hokke, P. Jongma, Bedrijfseconomie voor het horecaonderwijs basismanagement,
Uitgeverij: Planboek 2002

P. de Boer, M.P. Brouwers, W. Koetzier, Basisboek bedrijfseconomie,
Uitgeverij: Wolters en Noordhoff

Dr. B.B. Baarda en Dr. M.P.M. de Goede, Basisboek Methoden en Technieken,
Uitgeverij Wolters-Noordhoff 2006 4^e druk

Drs. A de Zwart, Zakboek Facility Management,
Uitgeverij: Reed Business Information 2004 2^e druk

Artikelen:

Jacob gids, uitgave november 2008

Berg Jeths A van den, Timmermans J, Hoeymans N, Woittiez I. Ouderen nu en in de toekomst: gezondheid, verpleging en verzorging 2000-2020. RIVM-rapport nr. 270502001. Bilthoven/Den Haag: RIVM/SCP, 2004

Tijdschriften:

KwinteZ magazine jaargang 7 . nr 4 december 2008

Denkbeeld tijdschrift voor psychogeriatric, jaargang 20 december 2008 nr. 6

Internetbronnen:

www.platformkleinschaligwonen.nl/

www.actiz.nl/actueel/nieuws-van-actiz/1/352?start=10

www.sozio.nl/101253

www.horizonscanning.nl

www.hbo-kennisbank.nl

www.nibud.nl

[www.trouw.nl/nieuws/nederland/article2008330.ece/80 miljoen voor kleinschalig wonen dementie ouderen.html](http://www.trouw.nl/nieuws/nederland/article2008330.ece/80_miljoen_voor_kleinschalig_wonen_dementie_ouderen.html)

www.kcwz.nl/

[www.socialestaat.nl/scp/publicaties/boeken/9037701914/Allochtone ouderen.pdf](http://www.socialestaat.nl/scp/publicaties/boeken/9037701914/Allochtone_ouderen.pdf)

www.vandale.nl

Restaurant versus Kleinschalig wonen

Bijlagen



Naam:
Studentnr:
Organisatie:

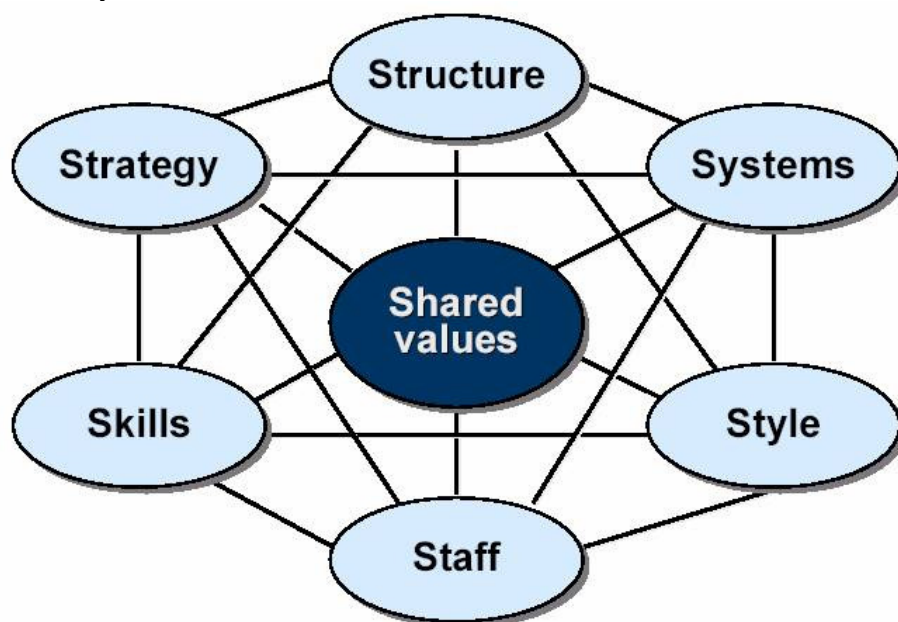
Denise van der Wolf
20064390
Stichting Sint Jacob

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Organisatie Analyse	55
Bijlage 2 Organogram Facilitair Bedrijf van SSJ	59
Bijlage 3 ZZP tarieven	60
Bijlage 4 Kostensoorten	61
Bijlage 5 Turflijsten	62
Bijlage 6 Personeelsbezetting en financiën	63
Bijlage 7 Kostenverantwoording hofjes	66
Bijlage 9 Berekeningen van voedingsanalyse 2009	68
Bijlage 10 Voedingsanalyse 1ste kwartaal 2008	73
Bijlage 11 Interviews	74

Bijlage 1 Organisatie Analyse

De wijze waarop de organisatie is ingericht, is uitgewerkt aan de hand van het 7S model van Mc Kinsey.



Strategy:

De kernactiviteiten van Stichting Sint Jacob bestaan uit het aanbieden van intramurale verpleeg- en verzorgingshuiszorg en het leveren van thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten in de regio Kennemerland Zuid.

De strategie van Stichting Sint Jacob is om de beste zorgaanbieder van de regio te zijn en tot de beste 25% van de zorginstellingen van Nederland te behoren. Dit wordt afgemeten aan de gerealiseerde prestaties van het toetsingskader Normen voor Verantwoorde Zorg. Voor eind 2009 is een verbetering van 25% ten opzichte van de score in januari 2008 als doel gesteld.

De organisatie houdt zich aan een missie en visie om dit doel ook te bereiken.

De visie en missie van de organisatie:

Visie: "Stichting Sint Jacob speelt optimaal in op de vraag van de ouder wordende mens door gedifferentieerd, flexibel en op individueel maatwerk gericht aanbod van zorg en dienstverlening".

Bij Sint Jacob staat de kwaliteit van leven centraal. De cliënt kiest uit een breed scala aan woonvormen en zorg- en dienstarrangementen die er op gericht zijn zo lang mogelijk zelf de regie over het dagelijks leven te houden. Mocht dit niet meer mogelijk zijn, dan begeleidt en ondersteunt Sint Jacob de cliënt en familie in dit proces.

Om deze nieuwe koers te realiseren worden huisvesting, omgang met cliënten en werkprocessen onder de loep genomen. Want deze nieuwe benadering heeft consequenties voor de hele organisatie: wonen, zorg én werken.

Missie: "Opvallend dichtbij"

Opvallend dichtbij houdt in, werken aan de houding en de attitude van het personeel. Het gaat niet om de tijd die ze aan mensen besteden maar om de kwaliteit die ze de mensen geven in die bepaalde tijd. Warmte geven en dichtbij de persoon staan.

De organisatie is aanbieder van een gedifferentieerd, breed en flexibel op de individuele cliënt afgestemd aanbod van woon-, zorg- en dienstverlening. SSJ richt zich op alle leeftijden, maar wenst uit te blinken op de dienstverlening aan ouderen (55+), waarbij de organisatie de maatschappelijke waarde hanteert dat cliënten zelf de regie willen voeren in een door hun gewenste leefomgeving, uitgaande van het beginsel dat zij zo lang mogelijk zelfstandig thuis willen wonen. De instelling realiseert dit op een professionele, innovatieve en creatieve wijze en werkt actief samen met andere aanbieders.

De visie en missie van het Facilitair Bedrijf van Stichting Sint Jacob

Visie FB: Het Facilitair Bedrijf van Stichting Sint Jacob verleent op een professionele manier producten en diensten aan de organisatie en haar cliënten.

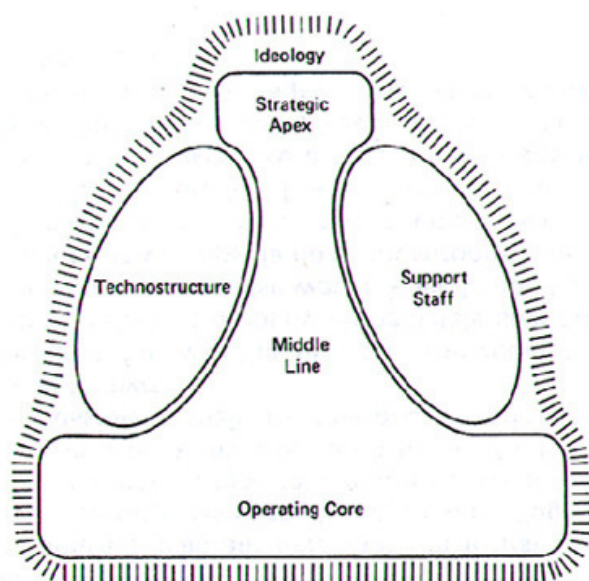
Missie FB: De kernactiviteit van het Facilitair Bedrijf is het bieden van ondersteuning bij wonen en zorg onder het motto: goed geregeld.

Structure:

Stichting Sint Jacob is een enkelvoudige stichting waarbinnen alle activiteiten van Sint Jacob zijn ondergebracht. Sint Jacob kent een raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestuur conform de statuten, de Governancecode en de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Sint Jacob heeft een centraal cliënten platform dat is samengesteld uit vertegenwoordigers van de cliëntenraden van de afzonderlijke huizen. Sint Jacob heeft verder één ondernemingsraad voor de hele organisatie.⁶⁶

Six Basic Parts of the Organization



Om de structuur van de organisatie nog iets beter in beeld te brengen is gebruik gemaakt van de theorie van Mintzberg. Volgens de theorie van Mintzberg is Stichting Sint Jacob te typeren als een Machine bureaucratie. De strategische top deelt de macht met de technostructuur welke werk standaardiseert. De technostructuur is het dominante deel waarmee de mensen worden bedoeld, die in de organisatie het primaire proces voorbereiden, structureren en beheersen. Binnen een machineorganisatie is alles geregeld en routinematig. De organisatie functioneert door het werk op elkaar af te stemmen. Ondersteunende diensten, het Facilitair Bedrijf, aan het primaire proces, de zorg. Het coördinatiemechanisme komt dus neer op het opstellen van duidelijke, gestandaardiseerde normen voor de

manier waarop het werk uitgevoerd moet worden. Stichting Sint Jacob maakt gebruik van een kwaliteitshandboek dat online alle procedures verzameld en gebruikt een FMIS voor facilitaire aanvragen.

Systems:

Bij Stichting Sint Jacob zijn alle werkzaamheden van personen vastgelegd in de functie omschrijvingen. Stichting Sint Jacob heeft geen ISO Certificering waar zij zich aan moeten houden, wel hebben zij zich natuurlijk te houden aan de NEN Normen.

⁶⁶ Bron: Jaarverantwoording Stichting Sint Jacob 2008

Aan kwaliteitsmanagement wordt veel aandacht besteed binnen Stichting Sint Jacob. Binnen de organisatie wordt er gewerkt met Quality online. Dit is een online kwaliteitshandboek waar alle medewerkers gebruik van kunnen maken. Managers en afdelingshoofden kunnen nieuwe voorstellen of aanpassingen voor het kwaliteitshandboek indienen, de raad van bestuur moet dit dan goedkeuren en zo wordt het kwaliteitshandboek up-to date gehouden.

Style:

Binnen Stichting Sint Jacob gaat iedereen heel informeel met elkaar om. Zo spreekt iedereen elkaar aan met je en jij, zowel de tuinman tegen hoofdfacilitair, als hoofdfacilitair tegen de raad van bestuur.

De manier van leidinggeven is meestal informeel maar kan ook formeel zijn. Dit ligt aan de situatie, leidinggevende moeten hun manier van aansturen aan kunnen passen aan de situatie soms is er een harde aanpak nodig en soms kan het heel informeel.

Volgens de theorie van L. de Caluwé is Stichting Sint Jacob te typeren als een blauwe organisatie. Van te voren wordt het resultaat vastgelegd, eisen worden gespecificeerd, achtereenvolgens uitvoeren van activiteiten en het bijsturen in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen is hier vooral gericht op materie en vorm.⁶⁷ Dit lijkt op hoe het kleinschalig wonen tot stand is gekomen. Eerst is het resultaat vastgesteld de hofjes, dit werd gerealiseerd maar toen de hofjes klaar waren werd pas nagedacht over de financiering en andere veranderingen die dit kleinschalig wonen met zich mee bracht zoals de verandering in huishouding en de apparatuur en middelen hiervoor.

De huisstijl van Stichting Sint Jacob is op alle vestigingen hetzelfde. Elk gebouw heeft zijn eigen uitstraling, dit komt omdat de meeste panden van Stichting Sint Jacob al erg oud zijn. Wel hangt op de voorgevel overal hetzelfde logo en hangen er vlaggen met het logo, op deze manier is duidelijk te zien welke panden bij Stichting Sint Jacob horen. Bij alles wordt ook het logo en de kreet "Opvallend dichtbij" gebruikt, zowel op informatie folders als op briefpapier en enveloppen. En de kleur geel die in het logo zit wordt veel in het schilderwerk meegenomen.

Verandering bij personeel. Met de invoering van het kleinschalig wonen is er veel veranderd voor het personeel. Het personeel is hier redelijk flexibel mee omgegaan. Er is geen sprake geweest van echte weerstand wel was te merken dat het erg wennen was aan deze nieuwe situatie. Doordat de leidinggevende goede instructies gaven en ze de medewerkers goed hebben betrokken in het veranderende proces, zijn er nu na anderhalve maand na de invoering van de hofjes, positieve geluiden te horen onder het personeel.⁶⁸

Staff:

Het verzorgend en verplegend personeel in Stichting Sint Jacob vormt het primaire proces van de organisatie (de technostructuur in de theorie van Mintzberg). Dit zijn tevens ook de klanten van het Facilitair Bedrijf. Het personeel van het FB zorgt ervoor dat het werk van verzorgend personeel goed uitgevoerd kan worden.

Het personeel binnen Sint Jacob heeft een grote affiniteit met de zorg sector. Zowel het personeel in het restaurant en de keuken als het verplegend personeel en de medewerkers van de Facilitaire dienst zijn erg betrokken bij het primaire proces, en doen er alles aan de cliënten zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Skills:

Binnen Stichting Sint Jacob zijn er verschillende afdelingen met gespecialiseerd personeel aanwezig. Zo zijn er fysiotherapeuten, ergotherapeuten, logopedisten, artsen, diëtisten en psychologen. Deze medewerkers zijn allen gespecialiseerd in hun eigen vakgebied.

⁶⁷ Bron: W.F.G. Mastenbroek, *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, uitgeverij Kluwer 4^e druk
Sheets verandermanagement college 1c kleurendenken

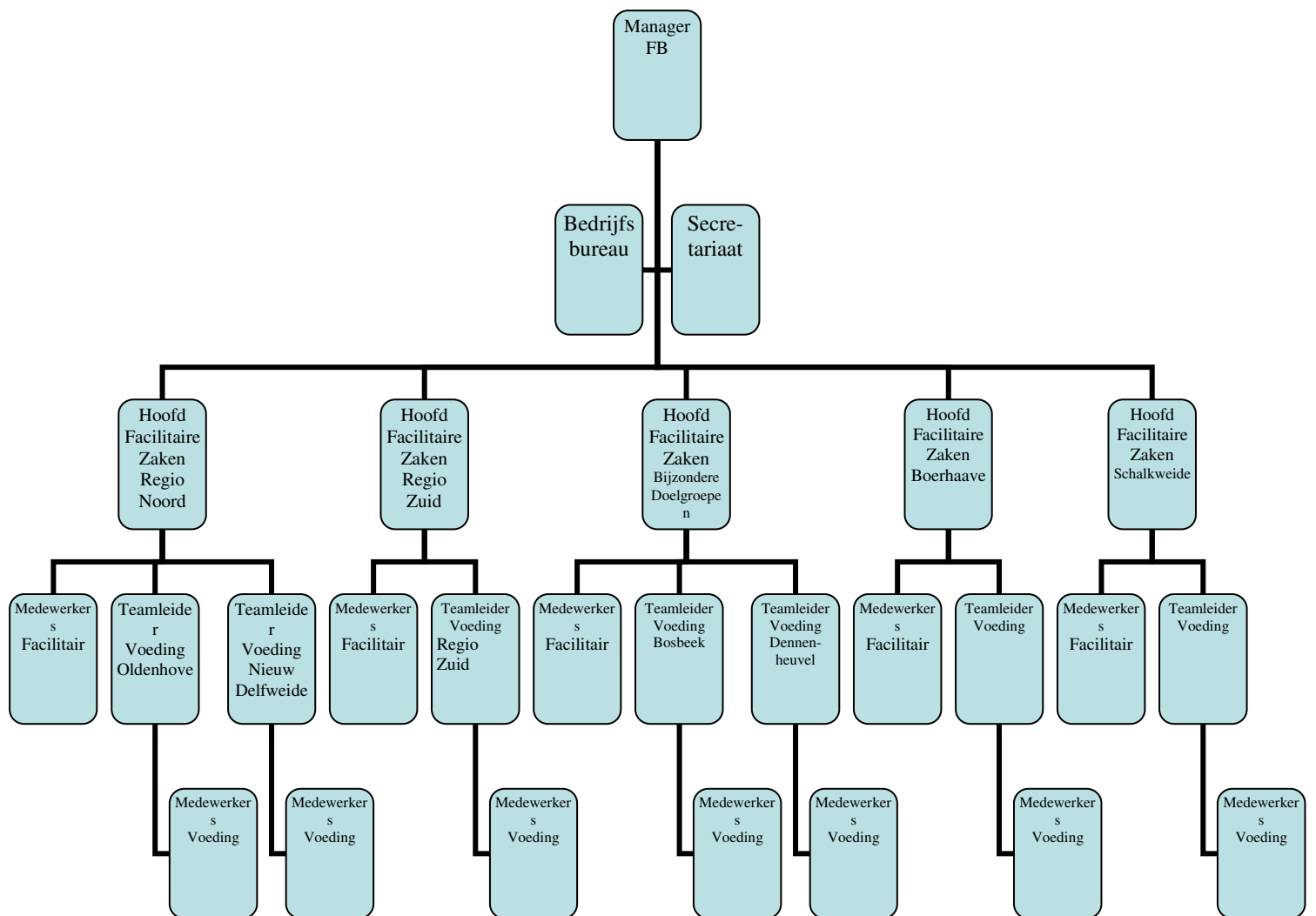
⁶⁸ Bron: Gesprek met zorgcoördinator PG Hetty Reemijer

Voor het verzorgend en verplegend personeel worden er ook verschillende cursussen en trainingen aangeboden om meer kennis van het vakgebied op te doen of zich te specialiseren.

Shared Values:

De visie van Stichting Sint Jacob speelt optimaal in op de vraag van de ouder wordende mens door gedifferentieerd, flexibel en op individueel maatwerk gericht aanbod van zorg en dienstverlening. De bedrijfscultuur van Stichting Sint Jacob is erg informeel. De manier van leiding geven hangt af van de situatie. Meestal is deze informeel maar als het nodig is kan het ook een formele aanpak zijn. Volgens Mintzberg is de organisatie te typeren als een Machine Bureaucratie.

Bijlage 2 Organogram Facilitair Bedrijf van SSJ



Bijlage 3 ZZP tarieven

In figuur 1 is een overzicht te zien van de tarieven die gekoppeld zijn aan de ZZP's. De cliënten welke op een hofje wonen hebben grotendeels een ZZP 5 en met uitzondering een ZZP 6⁶⁹.

Tabel 1 tarieven volgens de ZZP's

kolom	a	b	c	d	e
ZZP	woonzorg	dagbesteding (DB)	behandelaars		verblijf
			achtergrond	voorgond (BH)	
1 VV	€ 25,32	€ 0,34		€ 4,62	€ 32,73
2 VV	€ 38,77	€ 3,07		€ 4,62	€ 32,73
3 VV	€ 54,71	€ 1,20	€ 1,62	€ 24,26	€ 32,73
4 VV	€ 60,25	€ 8,41	€ 1,62	€ 24,26	€ 32,73
5 VV	€ 98,22	€ 6,77	€ 1,71	€ 25,27	€ 32,73
6 VV	€ 103,04	€ 1,99	€ 1,71	€ 25,27	€ 32,73
7 VV	€ 120,41	€ 9,61	€ 1,71	€ 32,16	€ 32,73
8 VV	€ 151,61	€ 5,92	€ 1,71	€ 32,16	€ 32,73
9 VV	€ 98,64	€ 2,61	€ 1,71	€ 59,70	€ 32,73
10 VV	€ 170,67	€ 5,04	€ 1,71	€ 32,16	€ 32,73

Per cliënt is er een bedrag beschikbaar afhankelijk van welk pakket zij hebben wat betreft de behandeling. De tarieven zijn te zien in tabel 2. ze variëren tussen de € 139,42 per cliënt per dag en € 163,02 per cliënt per dag.

Tabel 2 tarieven volgens de ZZP's

kolom	a+c+e	a+b+c+e	a+d+e	a+b+d+e
ZZP	prijs per dag			
	excl. DB, excl. BH	incl. DB, excl. BH	excl. B, incl. BH	incl. DB, incl. BH
1 VV		€ 58,39		€ 63,00
2 VV		€ 74,57		€ 79,19
3 VV		€ 90,26		€ 112,90
4 VV		€ 103,02		€ 125,65
5 VV		€ 139,42		€ 162,99
6 VV		€ 139,46		€ 163,02
7 VV		€ 164,46		€ 194,91
8 VV		€ 191,96		€ 222,41
9 VV		€ 135,68		€ 193,67
10 VV		€ 210,14		€ 240,59

⁶⁹ Bron: bewonerslijst met ZZP index van de hofjes van Jacob in de Hout.

Bijlage 4 Kostensoorten

Tabel 3 kostensoort en uitleg

kostensoort	uitleg
401	Salarissen vaste formatie
402	Vervanging (bv. Uitzendkrachten)
403	Overige personeelslasten
404	Voedingskosten (ingrediënt kosten)
433000	uitgekeerd voedingsgeld (broodgeld voor cliënten)
405	Hotelmatige kosten
406	Algemene kosten
407	Patiënt cq. Bewonersgebonden kosten
408	Onderhoudskosten
802	Opbrengsten overige dienstverlening
832100	Opbrengsten verstrekte maaltijden
832300	opbrengsten doorbelaste voeding (budget €14,54 wat per cliënt per dag beschikbaar is)
833000	Opbrengsten overige hotelmatige diensten
839700	Inkoopbonussen

Bijlage 5 Turflijsten

Turflijsten voor bezoekers van het restaurant op locatie Jacob in de Hout Dit onderzoek is een week lang uitgevoerd door de gastvrouwen van het restaurant.

Tabel 4 turflijst

Turflijst	Aantal bezoekers
09.30-11.00 uur	
11.00-14.00 uur	
14.00-16.00 uur	
16.00-19.30 uur	

Bijlage 6 Personeelsbezetting en financiën

Personeelsbezetting van het restaurant van Jacob in de Hout. Per dag zijn er vier gastvrouwen aanwezig één kok en één portioneermedewerker. In figuur 1 en 2 is te zien hoe deze in de oude situatie en in de gewenste situatie verdeeld zijn over de dag. Tabel 5 geeft vervolgens aan wat de kosten zijn bij de huidige situatie (figuur 1) en tabel 6 geeft aan wat de kosten zijn in de gewenste situatie (figuur 2).

Figuur 1 personeelsbezetting restaurant Jacob's Plaza.

	gast-vrouw	gast-vrouw	Kok	prod. Med.	Gast-vrouw	gast-vrouw	aantal Fte's per dag		
09.00-09.30							kok	8 uur	1 fte
09.30-10.00							portioneer	8 uur	1 fte
10.00-10.30							gastvrouw	19 uur	2,64 fte
10.30-11.00									
11.00-11.30									
11.30-12.00									
12.00-12.30									
12.30-13.00									
13.00-13.30									
13.30-14.00									
14.00-14.30									
14.30-15.00									
15.00-15.30									
15.30-16.00									
16.00-16.30									
16.30-17.00									
17.00-17.30									
17.30-18.00									
18.00-18.30									
18.30-19.00									
19.00-19.30									
19.30-20.00									

Figuur 2 personeelsbezetting bij verkorting openingstijden restaurant Jacob's Plaza.

	gast- vrouw	gast- vrouw	Kok	prod. Med.	gast- vrouw	gast- vrouw	per dag aantal Fte's		
09.00-09.30							kok	8 uur	1 fte
09.30-10.00							portioneer	8 uur	1 fte
10.00-10.30							gastvrouw	14 uur	1,94 fte
10.30-11.00									
11.00-11.30									
11.30-12.00									
12.00-12.30									
12.30-13.00									
13.00-13.30									
13.30-14.00									
14.00-14.30									
14.30-15.00									
15.00-15.30									
15.30-16.00									
16.00-16.30									
16.30-17.00									
17.00-17.30									
17.30-18.00									
18.00-18.30									
18.30-19.00									
19.00-19.30									

Tabel 5 loonkosten restaurant huidige situatie

functie	gem. schaal	vd	Kostenplaats	formatie nodig	formatie met vervanging	vervanging	aantal uren
TL	€	2.496,00	1901	0,5	0,5	0	3,6
Kok	€	2.136,23	1901	1,56	1,92	0,36	13,824
portioneer	€	1.781,56	1901	1,56	1,92	0,36	13,824
gastvrouw	€	1.781,56	1901	2,64	3,44	0,8	24,768
totaal				6,26	7,78	1,52	56,016

functie	loonkosten per uur incl. toeslagen	loonkosten per dag	loonkosten per jaar	loonkosten per maand
TL	€ 22,88	€ 82,37	€ 30.064,32	€ 2.505,36
Kok	€ 19,58	€ 270,70	€ 98.806,62	€ 8.233,88
portioneer	€ 15,85	€ 219,06	€ 79.957,68	€ 6.663,14
gastvrouw	€ 15,85	€ 392,49	€ 143.257,51	€ 11.938,13
totaal		€ 964,62	€ 352.086,12	€ 29.340,51

Tabel 6 loonkosten restaurant bij verkorting openingstijden.

functie	gem. schaal	vd	Kostenplaats	formatie nodig	formatie met vervanging	vervanging	aantal uren
TL	€	2.496,00	1901	0,5	0,5	0	3,6
Kok	€	2.136,23	1901	1,56	1,92	0,36	13,824
portioneer	€	1.781,56	1901	1,56	1,92	0,36	13,824
gastvrouw	€	1.781,56	1901	1,94	2,74	0,8	19,728
totaal				5,7	7,22	1,52	51,984

functie	loonkosten per uur incl. toeslagen	loonkosten per dag	loonkosten per jaar	loonkosten per maand
TL	€ 22,88	€ 82,37	€ 30.064,32	€ 2.505,36
Kok	€ 19,58	€ 270,67	€ 98.795,98	€ 8.233,00
portioneer	€ 15,85	€ 219,11	€ 79.975,30	€ 6.664,61
gastvrouw	€ 15,85	€ 312,68	€ 114.131,41	€ 9.510,95
totaal		€ 884,83	€ 322.967,01	€ 26.913,92

Bijlage 7 Kostenverantwoording hofjes

Tabel 7

Afdeling	Dreefhofje		
Maand	mei	Budget	€ 1.525,20
Aantal dagen in de maand	31	Saldo vorige maand	€ 324,39
		Maandbudget	€ 1.849,59
Aantal bewoners	8	Uitgaven	€ 1.575,79
Budget per bewoner per dag	€ 6,15	Saldo	€ 273,80

winkel	datum	omschrijving	bedrag
plusmarkt	1 mei 2009	boodschappen	€ 165,74
plusmarkt	5 mei 2009	boodschappen	€ 104,28
Winkel jidh	mei	boodschappen	€ 59,42
plusmarkt	8 mei 2009	boodschappen	€ 144,70
plusmarkt	12 mei 2009	boodschappen	€ 163,04
plusmarkt	15 mei 2009	boodschappen	€ 173,24
Winkel jidh	mei	boodschappen	€ 56,76
plusmarkt	22 mei 2009	boodschappen	€ 1,74
plusmarkt	22 mei 2009	boodschappen	€ 71,66
plusmarkt	26 mei 2009	boodschappen	€ 170,08
plusmarkt	29 mei 2009	boodschappen	€ 178,65
winkeljidh	mei	boodschappen	€ 102,02
plusmarkt	19 mei 2009	boodschappen	€ 184,46
TOTAAL			€ 1.575,79

Bijlage 8 Voedingsanalyse 1ste kwartaal 2009

Deze cijfers zijn van het eerste kwartaal van de restauratieve voorzieningen van locatie Jacob in de Hout.

Tabel 8 voedingsanalyse 1^{ste} kwartaal 2009

	Verdichtingsoms	Realisatie	Budget	Afwijking
kosten soort	Salarissen vaste formatie			
	Hotelfuncties	€ 47.995	€ 47.386	€ 609
401	Totaal salarissen vaste formatie	€ 47.995	€ 47.386	€ 609
	Vervanging			
	Salariskosten voor vervanging	€ 5.329	€ 7.671	€ 2.341-
	Vergoedingen personeel n.i.l.	€ 234		€ 234
402	Totaal vervanging	€ 5.564	€ 7.671	€ 2.107-
	Overige personeelslasten			
	Andere personeelskosten	€ 1.949	€ 1.112	€ 837
	ORT en bruto uitkering	€ 12.059	€ 12.085	€ 26-
	Sociale lasten	€ 14.358	€ 14.535	€ 178-
403	Totaal overige personeelslasten	€ 28.365	€ 27.732	€ 633
		€ 81.924	€ 82.788	€ 864-
	Voedingskosten			€ -
	Keuken- & restauratieve app	€ 12.003	€ 2.500	€ 9.503
	uitgekeerd voedingsgeld	€ 16.474	€ 16.500	€ 26-
	Voedingsmiddelen	€ 57.118	€ 60.178	€ 3.060-
404	Totaal voedingskosten	€ 85.596	€ 79.178	€ 6.418
	Hotelmatige kosten			€ -
	Andere hotelmatige voorz	€ 12.472	€ 3.250	€ 9.222
	Huishouding en inrichting	€ 464	€ 675	€ 211-
	Intern en Extern vervoer	€ 54	€ 750	€ 696-
	Linnenvoorziening	€ 868	€ 777	€ 91
405	Totaal hotelmatige kosten	€ 13.857	€ 5.452	€ 8.405
	Algemene kosten			€ -
	Kst v adm en registratie	€ -	€ 250	€ 250-
	Totaal algemene kosten	€ 99.453	€ 84.880	€ 14.573
		€ 181.377	€ 167.669	€ 13.709
	Opbrengsten overige dienstverlening			€ -
	Opb andere diensten/verricht	€ 53-		€ 53-
	Opb andere hotelm diensten	€ 3.262-	€ 2.250-	€ 1.012-
	Opb maaltijden en consumpties	€ 184.480-	€ 201.615-	€ 17.135
802	Totaal opbrengsten overige dienstverlening	€ 187.795-	€ 203.865-	€ 16.070
		€ 187.795-	€ 203.865-	€ 16.070
				€ -
		€ 6.418-	€ 36.196-	€ 29.779

Bijlage 9 Berekeningen van voedingsanalyse 2009

In Hoofdstuk 7.2.1 is een grafiek weergegeven waarin de kosten proportioneel afnemen. In tabel 9 is te zien hoe deze kosten zijn berekend alvorens ze in de grafiek zijn ingevoerd.

Tabel 9a totale constante kosten per dag

totale constante kosten	€ 107.785,00
totale constante kosten per dag	€ 1.197,61

Tabel 9b variabele kosten per cliënt per dag

totale variabele kosten	€ 73.592,00
totale variabele kosten p.d.	€ 817,69
totale variabele kosten p.p.p.d.	€ 7,24

Tabel 9c verloop van de kosten bij afname aantal cliënten

aantal cliënten	V kosten	V kosten per dag	Constante kosten	C+V kosten
141	€ 7,24	€ 1.020,84	€ 1.197,61	€ 2.218,45
133	€ 7,24	€ 962,92	€ 1.197,61	€ 2.160,53
125	€ 7,24	€ 905,00	€ 1.197,61	€ 2.102,61
117	€ 7,24	€ 847,08	€ 1.197,61	€ 2.044,69
109	€ 7,24	€ 789,16	€ 1.197,61	€ 1.986,77
101	€ 7,24	€ 731,24	€ 1.197,61	€ 1.928,85
93	€ 7,24	€ 673,32	€ 1.197,61	€ 1.870,93
85	€ 7,24	€ 615,40	€ 1.197,61	€ 1.813,01
77	€ 7,24	€ 557,48	€ 1.197,61	€ 1.755,09
69	€ 7,24	€ 499,56	€ 1.197,61	€ 1.697,17
61	€ 7,24	€ 441,64	€ 1.197,61	€ 1.639,25
53	€ 7,24	€ 383,72	€ 1.197,61	€ 1.581,33
45	€ 7,24	€ 325,80	€ 1.197,61	€ 1.523,41
37	€ 7,24	€ 267,88	€ 1.197,61	€ 1.465,49
29	€ 7,24	€ 209,96	€ 1.197,61	€ 1.407,57
21	€ 7,24	€ 152,04	€ 1.197,61	€ 1.349,65
13	€ 7,24	€ 94,12	€ 1.197,61	€ 1.291,73
5	€ 7,24	€ 36,20	€ 1.197,61	€ 1.233,81

Tabel 9d kosten bij afbouw restaurant proportioneel

aantal cliënten	V kosten	V kosten per dag	Constante kosten	C+V kosten
141	€ 7,24	€ 1.020,84	€1.117,61	€ 2.138,45
133	€ 7,24	€ 962,92	€1.117,61	€ 2.080,53
125	€ 7,24	€ 905,00	€1.117,61	€ 2.022,61
117	€ 7,24	€ 847,08	€1.117,61	€ 1.964,69
109	€ 7,24	€ 789,16	€1.117,61	€ 1.906,77
101	€ 7,24	€ 731,24	€1.117,61	€ 1.848,85
93	€ 7,24	€ 673,32	€ 1.117,61	€ 1.790,93
85	€ 7,24	€ 615,40	€1.117,61	€ 1.733,01
77	€ 7,24	€ 557,48	€1.117,61	€ 1.675,09
69	€ 7,24	€ 499,56	€1.117,61	€ 1.617,17
61	€ 7,24	€ 441,64	€1.117,61	€ 1.559,25
53	€ 7,24	€ 383,72	€1.117,61	€ 1.501,33
45	€ 7,24	€ 325,80	€1.117,61	€ 1.443,41
37	€ 7,24	€ 267,88	€1.117,61	€ 1.385,49
29	€ 7,24	€ 209,96	€1.117,61	€ 1.327,57
21	€ 7,24	€ 152,04	€1.117,61	€ 1.269,65
13	€ 7,24	€ 94,12	€1.117,61	€ 1.211,73
5	€ 7,24	€ 36,20	€1.117,61	€ 1.153,81

In Hoofdstuk 7.2.2 is een grafiek te zien waar de kosten trapsgewijs aflopen. Dit is berekend volgens het gegeven dat bij 139 personen het restaurant 100% open is dus de personeelskosten 100% zijn. Bij 85 personen die gebruik maken van de centrale maaltijdvoorziening is het restaurant nog maar voor 60% open en de kosten zijn ook nog maar 60% van het totaal. Bij 37 cliënten is het restaurant nog maar voor 30% open en zijn de personeelskosten ook nog maar 30%, zie tabel 10 berekeningen voor afbouw restaurant trapsgewijs

Tabel 10a Kostensoort 401,402 en 403 zijn nu de variabele loonkosten en nemen trapsgewijs af.

variabele loonkosten	bij aantal personen	openings tijden	totale variabele kosten	per dag
€ 81.924,00	139	100%	€ 81.924,00	€ 910,27
€ 81.924,00	85	60%	€ 49.154,40	€ 546,16
€ 81.924,00	37	30%	€ 24.577,20	€ 273,08

Tabel 10b De constante kosten zijn min de loonkosten

totale constante kosten	€ 25.861,00
totale constante kosten per dag	€ 287,34

Tabel 10c De variabele kosten blijven hetzelfde

totale variabele kosten	€ 73.592,00
totale variabele kosten p.d.	€ 817,69
totale variabele kosten p.p.p.d.	€ 7,24

Tabel 10d Verloop van de kosten bij afbouw restaurant trapsgewijs

aantal cliënten	V kosten € 8,42	V kosten per dag	variabele kosten per dag	contante kosten	totaal V+C kosten per dag
141	€ 7,24	€ 1.020,84	€ 910,27	€ 287,34	€ 2.218,45
133	€ 7,24	€ 962,92	€ 910,27	€ 287,34	€ 2.160,53
125	€ 7,24	€ 905,00	€ 910,27	€ 287,34	€ 2.102,61
117	€ 7,24	€ 847,08	€ 910,27	€ 287,34	€ 2.044,69
109	€ 7,24	€ 789,16	€ 910,27	€ 287,34	€ 1.986,77
101	€ 7,24	€ 731,24	€ 910,27	€ 287,34	€ 1.928,85
93	€ 7,24	€ 673,32	€ 910,27	€ 287,34	€ 1.870,93
85	€ 7,24	€ 615,40	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.448,90
77	€ 7,24	€ 557,48	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.390,98
69	€ 7,24	€ 499,56	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.333,06
61	€ 7,24	€ 441,64	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.275,14
53	€ 7,24	€ 383,72	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.217,22
45	€ 7,24	€ 325,80	€ 546,16	€ 287,34	€ 1.159,30
37	€ 7,24	€ 267,88	€ 273,08	€ 287,34	€ 828,30
29	€ 7,24	€ 209,96	€ 273,08	€ 287,34	€ 770,38
21	€ 7,24	€ 152,04	€ 273,08	€ 287,34	€ 712,46
13	€ 7,24	€ 94,12	€ 273,08	€ 287,34	€ 654,54
5	€ 7,24	€ 36,20	€ 273,08	€ 287,34	€ 596,62

Tabel 11a Totale constante opbrengsten per dag

totale constante opbrengsten	€ 27.672,00
totale constante opbrengsten per dag	€ 307,47

Tabel 11b Totale variabele opbrengsten per cliënt per dag

totale variabele kosten	€ 160.123,00
totale variabele kosten per dag	€ 1.779,14
totale variabele kosten p.p.p.d.	€ 15,74

Tabel 11c Verloop opbrengsten bij overheveling van € 6,15 per cliënt per dag naar het hofje

Aantal personen	V opbrengsten p.p.p.d.	aantal personen in hofje	€ 14,54- € 6,15	wat overblijft van cliënten in hofje	constante opbrengsten	totale V opbrengsten p.p.
141	€ 14,54	0	€ 8,39	€ -	€ 307,47	€ 2.357,61
133	€ 14,54	8	€ 8,39	€ 67,12	€ 307,47	€ 2.308,41
125	€ 14,54	16	€ 8,39	€ 134,24	€ 307,47	€ 2.259,21
117	€ 14,54	24	€ 8,39	€ 201,36	€ 307,47	€ 2.210,01
109	€ 14,54	32	€ 8,39	€ 268,48	€ 307,47	€ 2.160,81
101	€ 14,54	40	€ 8,39	€ 335,60	€ 307,47	€ 2.111,61
93	€ 14,54	48	€ 8,39	€ 402,72	€ 307,47	€ 2.062,41
85	€ 14,54	56	€ 8,39	€ 469,84	€ 307,47	€ 2.013,21
77	€ 14,54	64	€ 8,39	€ 536,96	€ 307,47	€ 1.964,01
69	€ 14,54	72	€ 8,39	€ 604,08	€ 307,47	€ 1.914,81
61	€ 14,54	80	€ 8,39	€ 671,20	€ 307,47	€ 1.865,61
53	€ 14,54	88	€ 8,39	€ 738,32	€ 307,47	€ 1.816,41
45	€ 14,54	96	€ 8,39	€ 805,44	€ 307,47	€ 1.767,21
37	€ 14,54	104	€ 8,39	€ 872,56	€ 307,47	€ 1.718,01
29	€ 14,54	112	€ 8,39	€ 939,68	€ 307,47	€ 1.668,81
21	€ 14,54	120	€ 8,39	€ 1.006,80	€ 307,47	€ 1.619,61
13	€ 14,54	128	€ 8,39	€ 1.073,92	€ 307,47	€ 1.570,41
5	€ 14,54	136	€ 8,39	€ 1.141,04	€ 307,47	€ 1.521,21

Tabel 11d Verloop opbrengsten bij overheveling € 15,54 per cliënt per dag naar het hofje

Aantal personen	V opbrengsten p.p.p.d.	constante opbrengsten	totale V opbrengsten
141	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.357,61
133	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.241,29
125	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.124,97
117	€ 14,54	€ 307,47	€ 2.008,65
109	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.892,33
101	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.776,01
93	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.659,69
85	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.543,37
77	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.427,05
69	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.310,73
61	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.194,41
53	€ 14,54	€ 307,47	€ 1.078,09
45	€ 14,54	€ 307,47	€ 961,77
37	€ 14,54	€ 307,47	€ 845,45
29	€ 14,54	€ 307,47	€ 729,13
21	€ 14,54	€ 307,47	€ 612,81
13	€ 14,54	€ 307,47	€ 496,49
5	€ 14,54	€ 307,47	€ 380,17

Bijlage 10 Voedingsanalyse 1ste kwartaal 2008

	verdichtingsoms	Realisatie	Budget	Afwijking
kosten soort	Salarissen vaste formatie			
401	Totaal salarissen vaste formatie	€ 45.002	€ 47.526	€ 2.524-
	Vervanging			
402	Totaal vervanging	€ 8.316	€ 1.500	€ 6.816
	Overige personeelslasten			
403	Totaal overige personeelslasten	€ 26.453	€ 27.894	€ 1.441-
Voedingskosten				
	Keuken- & restauratieve app	€ 4.368	€ 3.375	€ 993
	uitgekeerd voedingsgeld	€ 16.371	€ 16.992	€ 621-
	voedingsmiddelen	€ 72.132	€ 87.753	€ 15.621-
404	Totaal voedingskosten	€ 92.871	€ 108.120	€ 15.249-
Hotelmatige kosten				
405	Totaal hotelmatige kosten	€ 2.203	€ 1.833	€ 370
Algemene kosten				
406		€ 1.126	€ 330	€ 796
totale kosten		€ 175.971	€ 187.203	€ 11.232-
Opbrengsten overige dienstverlening				
	Opb andere diensten/verricht	€ 20.186	€ 25.251	€ 5.065-
	Opb andere hotelm diensten	€ 2.132	€ 1.875	€ 257
	Opb maaltijden en consumpties	€ 189.620	€ 186.573	€ 3.047
802	Totaal opbrengsten overige dienstverlening	€ 211.938	€ 213.699	€ 1.761-
	totaal opbrengsten	€ 211.938	€ 213.699	€ 1.761-
	totaal kosten	€ 175.971	€ 187.203	€ 11.232-
	eindresultaat	€ 35.967	€ 26.496	€ 9.471

Bijlage 11 Interviews

Interview over inkopen van de hofjes

Interview met Chantal Bos

Vrijdag 20 februari

Kopen jullie per hofje in of gaat dit gezamenlijk?

Dit gaat per hofje want elk hofje heeft ook zijn eigen week menu, er wordt namelijk rekening gehouden met de wensen van de bewoners. De één wil graag stampot en de ander Indonesisch. Wel wordt er tegelijk besteld en geleverd.

Kopen jullie per week of per dag in. Hoe gaat dit dan met de voorraad?

Iedere dinsdag wordt er een menu gemaakt, iedere woensdag en zaterdag worden de bestellingen gefaxt. Dit gebeurt op elk hofje. Vervolgens wordt er tweemaal per week geleverd. Vaak 3 kratten per hofje.

In het begin koop je meer in zoals zout, flessen ketjap etc. die je later weer kunt gebruiken bij gerechten, maar in het begin moet alles nieuw gekocht worden.

Zou het niet handiger zijn als alle hofjes op één locatie elke avond hetzelfde eten zodat je groter kan inkopen en dit samen kan doen met de keuken zodat dit goedkoper zou kunnen? Alle hofjes houden rekening met de wensen van de cliënten dus dit wordt erg moeilijk.

Wie stellen de menu's samen? Wordt dit gedaan aan de hand van een prijslijst zodat je gelijk kan uitrekenen of je je aan het budget kan houden?

De menu's worden niet aan de hand van een prijslijst samengesteld dus terwijl het menu wordt samengesteld is er nog geen inzicht in wat dit per week gaat kosten. Er kan dus ook geen rekening gehouden worden met het budget. Als er iets niet is of vergeten wordt dit in het restaurant gekocht van Jacob in de Hout en dit wordt op dezelfde kostenpost berekend als waar het eten van de hofjes van wordt betaald.

Hoe wordt dit geregeld als er bijvoorbeeld een bewoner jarig is met taart of traktatie. Gaat dit ook van dat budget of is hier een apart potje voor?

Vaak worden traktaties door de familie van de bewoner geregeld. Mocht dit niet zo zijn wordt er taart of iets lekkers in het winkeltje van Jacob in de Hout gekocht. Ook dit gaat naar de kostenpost van de voeding van het hofje.

Eten de mensen die koken van de zorg ook mee of eten deze apart?

Deze eten ook mee. Er is geen tijd voor deze medewerkers om rond etenstijd pauze te houden om een maaltijd te nuttigen.

Wat gebeurt er als het budget overgeschreden wordt? Of als er geld over wordt gehouden? Dat is nog niet bekend we zijn nu een week bezig dus dit is nog even afwachten.

Hoe worden de inkopen van de broodmaaltijden geregeld? Gaat dit hetzelfde als met de warme maaltijd? Zo ja, Alle bewoners van Jacob in de Hout eten waarschijnlijk hetzelfde brood kan dit niet bij de groothandel besteld worden in verband met de kosten?

Brood en melk wordt gekocht bij het restaurant in Jacob in de Hout. Dit omdat er voorheen geen goed zicht was op wat er allemaal besteld werd. Dit bracht veel afval met zich mee omdat veel dingen over datum waren.

Middag/avond meegelopen op één van de hofjes.

Maandag 23 februari

16.00 uur tot 21.00 uur

Interview met: Christien Hinrich

Hoe ziet een hofje eruit?

De hofjes zijn voorzien van 8 appartementen waar PG cliënten kunnen slapen. Verder is er een gezamenlijke ruimte met een woonkamer, eetkamer en keuken. In Jacob in de Hout zijn er 3 van deze hofjes gecreëerd. Voornamelijk voor PG cliënten. Vanuit de zorg wordt er iemand aangesteld die gaat koken voor/met deze mensen. Soms is het zo dat deze mensen thuis niet eens iets lekkers kunnen koken en nu moeten zij dit voor 8 personen doen. Ook nemen zij vaak een recept wat eigenlijk voor 4 personen geschikt is maal 8. Dit klopt vaak ook niet in verhouding. Het facilitair bedrijf helpt hen hierbij.

Hoe ziet de dag eruit?

Om kwart over 7 zijn de verzorgers aanwezig, de mensen hoeven niet op een bepaalde tijd hun bed uit, zij kunnen rustig één voor één ontbijten. De verzorgers helpen hun waar nodig met aankleden naar het toilet gaan etc.

Om 12 uur gaan de bewoners gezamenlijk lunchen. Zij krijgen dan soep te eten met brood.

De soep wordt gemaakt van potjes bouillon en een beetje zelf gemaakt of gewoon uit blik.

's Middags wordt koffie gedronken en om kwart over 5 gaan de bewoners warm eten. Hierna krijgen zij bij het toetje de medicijnen en daarna nog een kopje koffie. De meeste willen hierna gelijk naar bed, andere gaan nog even in de woonkamer met elkaar tv kijken.

Wat eten de cliënten per dag?

De cliënten eten 's ochtends een broodmaaltijd

's middags eten zij soep met brood

's avonds eten zij warm

Eten de medewerkers zelf ook mee, en waar wordt dit van bekostigd?

De medewerkers eten ook mee, dit is in principe niet de bedoeling want dit gaat nu van de pot van het eten van de cliënten. Er wordt nog naar gekeken hoe dit eventueel anders zou kunnen.

Kunnen familieleden/bezoek ook mee eten?

Bezoekers eten in principe niet mee, wel kunnen zij met cliënten in het restaurant eten. Zij betalen dan de gewone prijs van het restaurant.

Ook als cliënten een avond in het restaurant willen eten bijv. op donderdag betalen zij gewoon de hele prijs van het eten in het restaurant. Dit kost gewoon meer omdat hier ook de personeelskosten etc. van berekend moeten worden.

Hoe gaat het met het geld, een pot een rekening etc?

Er is één pot en dat is een bedrag voor de hele week waarvan boodschappen gedaan moet worden. Er moet dus zelf een beetje gekeken worden naar wat er allemaal gegeten wordt. Zo kan er dus op zondag iets luxer gegeten worden als doordeweeks, zo compenseert men de kosten.

Wat is het bedrag wat precies te besteden is per dag per persoon?

Per persoon per dag is er een budget van € 6,15. Dit bedrag bestaat voor € 5,88 uit ingrediëntkosten en € 0,27 looncomponent.

Wordt er per dag boodschappen gedaan of voor meerdere dagen?

Er wordt per week besteld en dit wordt bij de Plus Supermarkt in de buurt gedaan. Hier zijn afspraken mee gemaakt en dit is de enige supermarkt die op tijd de juiste dingen kan leveren.

Op zaterdag wordt de bestelling doorgefaxt en dan wordt er twee keer per week geleverd.

Waar wordt boodschappen gedaan?

Na een onderzoek worden alle boodschappen besteld bij de Plus supermarkt. Dit was de goedkoopste supermarkt en was ook de enige welke op tijd kon leveren. Nu blijkt echter wel dat de zorg ook componenten bij Huskes zou willen bestellen maar hier is nog onenigheid over. De zorg zegt dat het FB ze dit nooit heeft aangeboden.

Zijn er nog extra versnaperingen, hoe worden deze bekostigd?

Er zijn wel koekjes etc. andere extra's niet echt. Er wordt wel eens beneden in het restaurant een kroketje gehaald als extra's tussen de middag. Hoe het met verjaardagen enz. aangepakt gaat worden is nog niet helemaal besproken

In hoeverre koken de cliënten zelf mee of hebben ze hun bijdrage aan de voeding?

Met het koken zelf helpen ze niet mee. Ze kunnen wel mee helpen met bijvoorbeeld de tafel dekken en aardappels schillen. Er zijn ook mensen die hier helemaal geen zin in hebben, want dit hebben ze hun hele leven al gedaan. Andere vinden het juist leuk want het is toch weer een bezigheid.

Hoe wordt dit geregeld met broodmaaltijden, smeren ze hun brood zelf of hebben ze hier ook nog de nodige hulp bij nodig?

Met het eten zelf hebben ze niet echt hulp nodig. Wel krijgen ze hulp bij het snijden van vlees en het opscheppen van groenten en aardappelen.

Hoe worden de broodmaaltijden in gekocht? Gaat dit wel gezamenlijk met de andere hofjes of wordt dit per hofje ingekocht. Ook bij het plus supermarkt of gaat dit via een bakker?

Dit gebeurt via het restaurant van Jacob in de hout. Hier wordt al het brood en zuivel (melk) in gekocht via de groothandel.

Hoeveel medewerkers zijn er per hofje of dus hoeveel fté per 8 personen?

In principe zijn er altijd twee medewerkers aanwezig. De ochtend shift begint om kwart over 7 's middags worden ze afgewisseld door de middag/avond dienst die tot 11 uur werkt. Iedereen ligt dan op bed. De cliënten hebben een infrarood deurbel. Gaan zij 's nachts de kamer uit dan zijn er twee nachtdiensten die hier een berichtje van krijgen op hun pieper en dan kunnen zij hierheen.

Zijn er veel cliënten die bijvoorbeeld één keer in de week vast in het restaurant willen eten? Houden jullie hier dan al rekening mee met de inkopen voor de desbetreffende week en de dag waarop er dus een cliënt minder mee eet?

De PG cliënten niet. Zij eten liever in hun vertrouwde omgeving.

Wat gebeurt er als een patiënt erg ziek is en andere voeding nodig heeft? Er is dan waarschijnlijk al ingekocht voor deze persoon wat gebeurt er met dit eten? Waarschijnlijk heeft de cliënt dan andere voeding nodig, zonde voeding etc. Waar wordt dit van bekostigd? Moet dit ook uit de pot?

De zonde voeding wordt geregeld door de verzekering. Dit gaat niet uit de pot waar de gewone voeding voor de bewoners van moet worden betaald.

Zijn er nog diëten op de hofjes? Hoe wordt hier mee omgegaan?

Er zijn weinig diëten. Als er iets is kan hier wel rekening mee worden gehouden, zoals voor een vegetariër wordt er vegetarisch vlees besteld.

Kleinschalig wonen

Dinsdag 24 februari

Interview met Tatjana Pazman
Projectleider kleinschalig wonen:

De medewerkers eten ook mee, waar wordt dit van bekostigd?

Het is in principe niet de bedoeling dat de medewerkers mee eten want dit gaat ten koste van het geld van de voeding van de cliënten. Er wordt nog gekeken naar hoe dit eventueel anders zou kunnen. Misschien een apart budget vrijmaken voor het eten van de medewerkers die de avond shift lopen en niet thuis kunnen eten.

Wat is het bedrag wat precies te besteden is per dag per persoon?

Nu wordt er € 6,15 vrijgemaakt per persoon per dag. Dit bedrag is alleen voor de voeding. Alle ingrediënten.

Er wordt bij de Plus Supermarkt boodschappen gedaan, wat voor onderzoek is hieraan vooraf gegaan wat betreft goedkoopste leveringen etc?

Er is niet heel veel onderzoek naar gedaan maar dit was de enige supermarkt, samen met de Albert Hein die geschikt was. De Albert Hein kon niet op tijd leveren daarom is het de Plus Supermarkt geworden. Doordat alle hofjes tegelijk bestellen is er wel een gunstigere prijsafpraak. Onderzoek naar Huskes is nog niet gedaan. Hier wordt nu nog onderzoek naar gedaan door Vivianne.

Hier moet dan de afweging gemaakt worden, kies je voor de visie of voor de kosten?

De broodmaaltijden worden ingekocht bij het restaurant? Is dit de goedkoopste optie?

Er is niet voldoende vriesruimte om al het brood in op te slaan daarom is er gekozen om de broodmaaltijd in te kopen bij het restaurant. Ook de melk wordt hier ingekocht aangezien de Plus Supermarkt steeds melk leverde die nog maar één dag houdbaar was. Hierdoor moest er veel weggegooid worden. Bij het restaurant wordt het brood en de melk ingekocht via de groothandel. De prijzen die we hier moeten betalen zijn hierop aangepast.

Hoe worden de overige dingen bekostigd, personeel apparatuur, materialen etc?

Het totale budget voor voeding is 14.54. De hofjes krijgen alleen de 5.88 ingrediëntkosten en 0.27 looncomponent. Het overige bedrag van het budget is nog bij de restauratieve dienst. Dit bedrag gebruiken zij voor onderhoud van apparatuur, materialen en vervanging in eigen keuken maar ook op de hofjes.

Hoeveel medewerkers zijn er per hofje?

In principe zijn er altijd 2 medewerkers aanwezig. Helaas gebeurt dit niet altijd. Er was ingecalculeerd dat er wel leerlingen zouden zijn alleen deze zijn er te weinig. Eigenlijk zouden er altijd 2 mensen moeten staan en dan eventueel een 3^e extra leerling.

Als de menu's worden samengesteld, wordt hier nog geen rekening gehouden met de kosten want deze hebben ze niet. Wie controleert dit of er aan het budget gehouden wordt?

Als er besteld wordt weten de hofjes inderdaad nog niet de kosten. Dit wordt eind van de maand in een tabel verwerkt. Dan wordt gekeken of de hofjes zich aan het budget hebben gehouden of niet.

Wat gebeurt er als het budget overschreden wordt. Of als er geld over wordt gehouden?

Uit de resultaten van de eerste maand kwam naar voren dat ze het prima redden met het budget. Er is dus ruimte om wat extra's te doen. Lekkere hapjes of zondag of eens een warme snack onder de middag uit het restaurant. Appeltaarten bakken met verjaardagen etc.

Dag meegelopen in de portioneerkeuken

Vrijdag 27 februari
09.30 uur tot 17.00 uur

Vragen gesteld aan diverse medewerkers van het restaurant en keuken

Wat wordt er nog gedaan in de keuken?

In de keuken wordt voornamelijk geportioneerd. Vervolgens worden deze geportioneerde maaltijden in de regenereerwagens gestopt die daarna vier uur moeten verwarmen. In deze regenereerwagens wordt de maaltijd bereid. Na dit regenereerproces worden deze karren op de afdelingen uitgedeeld. Dit is dus voor de bewoners die gewoon in hun appartementen wonen. Ze kunnen kiezen of ze de warme maaltijd 's middags of 's ochtends nuttigen en de broodmaaltijd verzorgen zij zelf.

Wat is het verschil met wat er voor het kleinschalig wonen gedaan werd?

Voorheen werden er ongeveer 139 maaltijden geportioneerd in de keuken. Doordat er nu 5 hofjes zijn waar zelf gekookt wordt is dit aantal naar 99 gegaan. Dit scheelt de keuken dus 40 maaltijden om te portioneren. Ook is het verwerken van het goederen ontvangst en bestellingen een stuk kleiner omdat de hofjes dit ook zelf verzorgen.

Wat is hierin het verschil met aantal fté, zou het nu met minder kunnen?

Het aantal fte is met de komst van de hofjes ongewijzigd gebleven in de keuken. Wel heeft de kok die boven in het restaurant staat de taak erbij gekregen om de hofjes te controleren op de HACCP. De koks dragen nu de verantwoordelijkheid van de HACCP van de hofjes.

Zou het niet kunnen dat jullie op de hofjes helpen of met inkopen zodat het grootschaliger kan en dus ook goedkoper?

Wij bestellen bij Huskes en hier komt alles in bulkgoederen binnen. De hofjes hebben elk een eigen weekmenu omdat ze aan de wensen van de cliënten willen voldoen. Ook kookt de keuken niet meer zelf dus al het voedsel is al voorbereid. De hofjes koken met verse ingrediënten.

Bereiden jullie wel eens dingen voor voor het kleinschalig koken, bijvoorbeeld de preparatie van ingrediënten?

In principe bereiden wij niks voor het kleinschalig koken. Wij bereiden in ieder geval niks in de keuken want alles komt al voorbereid binnen. De hofjes doen alles zelf van inkopen tot het verwerken van de ingrediënten tot een maaltijd.

Wat voor maaltijden kunnen er allemaal in het restaurant genuttigd worden? Qua warme maaltijden en welke tijdstippen worden hiervoor aangehouden. Kan dit á la carte of wordt hier van te voren al gekookt dat er een soort buffet is gemaakt?

Er is een weekmenu deze kaartjes staan op tafel. Er kan dus per dag uit een keuze menu gekozen worden. Er is vaak de keuze uit twee verschillende soepen, twee soorten groenten, twee soorten vlees (of vis)

Kan het ook zo zijn dat een cliënt het eten wat hij op de kamer krijgt wilt nuttigen in het restaurant en hoe gaat dit dan met de kosten?

Een cliënt kiest vooraf of hij op de kamer wilt eten of in het restaurant. Het maakt dan niet uit voor de kosten. Dit blijft hetzelfde budget.

Komen er ook mensen van buitenaf in het restaurant eten, bijvoorbeeld buurtbewoners etc?

Dit kan wel het komt alleen niet heel veel voor. Wel zijn er soms familieleden of bezoek wat mee wilt eten in het restaurant.

Wordt er gereserveerd voor het avond eten?

Ja, het avond eten wordt gereserveerd. Er loopt bediening in het restaurant. Deze dekken voor 5 uur de tafels al op. Er is al bekend welke cliënten er in het restaurant willen eten. Dit geven zij vooraf aan. Zo weet de keuken welke maaltijden zij moeten portioneren en zo weet het restaurant op hoeveel maaltijden zij ongeveer moeten rekenen.

Eten medewerkers 's avonds ook warm in het restaurant, welke prijs betalen zij dan?

Medewerkers kunnen ook 's avonds warm eten in het restaurant. Het restaurant is tot 18.30 open voor diner. Zij betalen de gewone prijs die bezoekers ook betalen als zij in het restaurant een maaltijd nuttigen.

Financiën Kleinschalig wonen en restaurant

woensdag 4 maart
Interview met Anneke Duinenveld

Kleinschalig wonen:

Bij het kleinschalig wonen koken er mensen van de zorg, hoe worden deze betaald? Door Sint Jacob of door de zorg?

Afhankelijk van de afdeling waar men werkt worden deze loonkosten betaald door de zorg. Hiervoor ontvangen zij compensatie vanuit het voedingsbudget.

Wat is het precieze bedrag wat jullie krijgen per persoon voor voeding?

Voor facilitair inclusief voeding rekent SSJ met een tarief van € 33,82 per bewoner per dag, Waarvan voeding € 14,54, facilitair € 19,28.

Hoe is dit bedrag bepaald, heeft de zorg dit bepaald of vanuit SSJ?

Dit bedrag is vanuit de ZZP inkomsten herrekend en vergeleken met de begroting 2008.

Wat wordt allemaal betaald van dit bedrag per persoon? Alleen de ingrediënten van de voeding of zitten hier ook personeelskosten etc. bij?

In dit bedrag zitten alle voedings- en huisvestingscomponenten, inclusief personele kosten en onderhoud apparatuur.

Wat gebeurt er als die bedrag wordt overschreden? Wie draait er dan op voor de kosten?

Overschrijding op de hofjes 4 en 5 worden veroorzaakt door de inkoper en gaat ten kosten van de zorg. Overschrijding op de hofjes 1,2 en 3 gaan ten kosten van Facilitair.

Er worden inkopen gedaan bij de Plus Supermarkt. Brood en zuivel komt echter uit het restaurant. Maakt het restaurant winst op het brood en de melk wat de hofjes afnemen?

Op de verkopen vanuit het restaurant naar de afdelingen zit geen winstmarge, er wordt stichtings breed 80% van de verkoopprijs doorberekend.

Zo ja wat gebeurt er met de winst van het restaurant?

n.v.t.

Restaurant:

Wat is het budget per persoon per dag voor cliënten die op de kamer of in het restaurant hun maaltijd nuttigen?

Cliënten die niet op de afdeling mee-eten hebben recht op een broodvergoeding van € 56,21 per maand.

Hoe wordt het restaurant verder bekostigd, materiaal, apparatuur, personeel uit welk budget komt dit?

Er wordt gerekend met het tarief van € 14,54 per bewoner per dag voor ontbijt, warme maaltijd, extra verstrekkingen en dranken, dit inclusief personele kosten, keukenartikelen en aanschaf/onderhoud van apparatuur.

Als er activiteiten in het restaurant plaatsvinden zoals de carnaval en er worden hapjes verstrekt, gaat dit van het budget van het restaurant?

In een verzorgingshuis hebben bewoners recht op twee extra verstrekking per week, deze worden door de voedingsdienst op de afdeling verstrekt. Verstrekkingen tijdens een welzijnsactiviteit worden bekostigd vanuit welzijn.

Wordt er op de producten die in de winkel van het restaurant verkocht worden winst gemaakt?

Gezien het prijsniveau wordt een minimale winst behaald. Als non-profit instelling is dit niet het beoogde resultaat.

Wanneer mensen van buitenaf komen eten of als gasten mee eten wat is het bedrag wat zij voor de voeding betalen? Wordt hier winst op gemaakt?

Gezien het prijsniveau wordt een minimale winst behaald. Als non-profit instelling is dit niet het beoogde resultaat.

Zorg zwaarte pakketten:

Is er al inzicht in wat er volgend jaar gaat veranderen wat betreft de ZZP's. Is er dan minder geld beschikbaar voor de voeding, of minder geld beschikbaar voor de zorg, hoe zit dit precies?

De (voorlopige) ZZP tarieven voor 2009 zijn gebruikt bij het opstellen van de begroting 2009. Het bedrag dat vanuit de ZZP inkomsten beschikbaar is voor voeding, geeft een sluitende begroting.