

Miljoenenverlies door sluiting van anderhalf jaar oude productiekeuken

# WMV TREKT DURE LES

WWZ-Mariënstaete-Valent (WMV) opende op 2 november 2009 vol trots een moderne centrale keuken voor haar elf locaties in de Duin- en Bollenstreek. Kosten, inclusief achterstallig onderhoud aan het pand: 6 miljoen euro. Anderhalf jaar later, afgelopen mei, is dezelfde keuken gesloten vanwege uitbesteding van de maaltijden aan Distrivers. Dát besluit vinden betrokkenen vanwege de kostenbesparingen te billijken, in tegenstelling tot de eerdere beslissing voor de bouw van een centrale keuken. Een reconstructie.

Tekst: Kees van Delft

**Een op handen zijnde fusie** was voor zorgorganisatie Mariënstaete in 2004 aanleiding om het voedingsbeleid tegen het licht te houden. Verschillende opties passeerden de revue, zoals uitbesteding en assemblage, maar er werd gekozen voor centrale productie vanwege de concurrerende integrale kostprijs en flexibiliteit van een ontkoppelde eigen keuken. De keuken, genaamd Rijnland Cuisine, werd gebouwd in het monumentale pand van Mariënhaven in Warmond. In oktober 2009 vertelde Willem Vogels, hoofd productiekeuken bij WMV, in *Food Hospitality* enthousiast over de nieuwe keuken voor de fusieorganisatie. “De routing klopt helemaal en we hebben *state of the art* apparatuur staan”, aldus Vogels destijds.

Het liep evenwel anders dan gehoopt en gedacht, bevestigt Leo Bellekom, sinds september 2010 manager facilitair bedrijf bij WMV.



IN WOONZORGCENTRUM JEROEN HIELD WMV-MARIËNSTAETE-VALENT EEN PILOT MET DE UITBESTEDING VAN MAALTIJDEN AAN DISTRIVERS.

“We hebben de laatste anderhalf jaar problemen gehad met de kwaliteit van de maaltijden. Dat had te maken met de overgang van gekoppeld koken op locatie naar een centrale keuken. Dat is niet soepel verlopen, waaraan een combinatie van factoren ten grondslag ligt. De grootste verbetering zat in het werken met het meals-on-wheels concept. Vier van de elf locaties werkten daarmee en vanuit de overige locaties kwamen de klachten, bijvoorbeeld dat de maaltijden niet altijd warm waren. Als je met een centrale keuken voor zoveel locaties werkt, moeten alle processen op elkaar aansluiten om goed te functioneren.”

## Rijdende trein

Toen bleek dat dit niet het geval was, schakelde WMV in september 2010 Independent Foodservice Consultants (IFC) in om de zaken op orde te krijgen. Vanuit IFC was directeur Hans Woolderink nauw betrokken bij de verbeterplannen. “De vorige raad van bestuur had bepaald dat er een productiekeuken moest komen”, blikt Woolderink terug. “Wij werden geconfronteerd met die keuze en zijn op een rijdende trein gestapt.” Een trein die niet soepel reed, bemerkte de IFC-directeur. “De productiekeuken was niet goed georganiseerd, met alle gevolgen van dien.”

De kwaliteit van de maaltijden was dusdanig ondermaats, dat de cliëntenraad medio 2010 een brief stuurde naar de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), waarin de noodklok werd geluid over de gewichtsafname onder bewoners. De cliëntenraad weet dit onder meer aan de nieuwe manier van koken, waarbij het eten in de centrale keuken werd voorgedroogd en gekoeld om de volgende dag in de afdelingskeukens te worden verhit. De IGZ stelde naar aanleiding van de brief een onderzoek in naar twee instellingen van WMV: Verpleeghuis Van Wijckersloot en het Sint Elizabeth Gasthuishof. “Dit, en de aandacht ervoor in de media, was voor WMV het sein om de zaken daadwerkelijk goed aan te pakken”, aldus Woolderink. “Het eerste dat moest gebeuren was het op niveau brengen van de maaltijden, met goede producten, van een constante kwaliteit en bereid op recepturen. De maaltijden waren daarvoor namelijk wisselend van kwaliteit. Ook op het gebied van logistiek en planning waren er problemen.”

## Aanpassingen

Van september tot januari werd er door WMV en IFC hard gewerkt, en met resultaat. Bellekom: “De ene na de andere verbetering trad op, wat betreft de logistiek, de bestelprocedures, de uitrol van meals-on-wheels, etcetera. In januari lag de kwaliteit van de maaltijden op een goed niveau.” Toch zag WMV reden voor verdere aanpassingen in de maaltijdvoorziening. “De prijs liet nog steeds te wensen over”, verklaart Bellekom. “De budgetten in de ouderenzorg zijn niet ruim, dus we hebben gekeken of we tegen een lagere prijs een nog betere kwaliteit konden krijgen. Dus niet in vergelijking met een jaar geleden, maar vergeleken met januari toen de kwaliteit al sterk verbeterd was.” Er waren volgens de manager facilitair bedrijf drie opties: doorgaan met de



LEO BELLEKOM, MANAGER FACILITAIR BEDRIJF: “SINDE SEPTEMBER IS DE ENE NA DE ANDERE VERBETERING OPGETREDEN.”

centrale keuken, samenwerken met een andere partij in de centrale keuken of de maaltijden uitbesteden. Bellekom: “Optie drie was duidelijk goedkoper dan optie twee. De menselijke factor heeft wel meegewogen. Het verschil in prijs was echter dermate groot dat dit toch de doorslag heeft gegeven. Iedereen vindt het jammer als een centrale keuken moet sluiten, maar zelfs de medewerkers snappen de reden

**‘We hebben het verlies op 2 tot 2,5 miljoen euro berekend’**

van dit besluit.” Door de maatregel verdwijnen er 20 fte’s op de afdeling ‘Voeding en Restauratieve Voorzieningen’. WMV heeft aangegeven hen intensief te ondersteunen in het zoeken naar een nieuwe baan binnen of buiten de organisatie.

## Integrale kostprijs

Na een uitvoerige selectieprocedure, waarbij de cliëntenraad nauw betrokken is, koos WMV voor uitbesteding van de maaltijden aan Distribvers (zie kader, *red.*). Dat levert de zorgorganisatie naar eigen zeggen een jaarlijkse besparing van 1 miljoen euro op. “De integrale kostprijs van een maaltijd is nu 2 euro lager”, legt Bellekom uit. “Als

# NoFrost gastronomorm diepvriezers



- Nooit meer ontdooien en uw producten altijd ijsvrij dankzij de professionele NoFrost techniek;
- De digitale temperatuurdisplay maakt een nauwkeurige temperatuurinstelling mogelijk. Het deur- en temperatuuralarm waarschuwt bij een ongewenste temperatuurverandering;
- Het heetgas ontdooisysteem is energie efficiënt en zorgt voor zeer snelle ontdooitijden;
- Op de verstelbare roosters, die bij een deuropening van 90° zijn te verplaatsen kunnen Euronorm 600 x 400 mm en GN 1/1 draagplateaus worden geplaatst;
- De deur is bij een openingshoek van 30° zelfsluitend en de draairichting is wisselbaar.



DE CENTRALE KEUKEN RIJNLAND CUISINE WAS GEDURENDE ANDERHALF JAAR GEVESTIGD IN HET MONUMENTALE PAND VAN WMV IN WARMOND.

het vastgoed een nieuwe bestemming krijgt, wordt het voordeel zelfs groter dan 2 euro.” De prijs was echter niet leidend in de keuze voor een leverancier, benadrukt Bellekom. “De richtlijn was om de kwaliteit minimaal op hetzelfde niveau te houden. Dat criterium heeft altijd voorop gestaan.”

De inspanningen om het niveau van de centrale keuken te verhogen, zijn niet tevergeefs geweest, stelt Woolderink. “Vanaf september hebben we vertrouwen gekweekt. Dat gaf het facilitair bedrijf de ruimte om nieuwe plannen door de organisatie te krijgen, en rust om de volgende fase in te gaan.”

## Kapitaalvernietiging

De jaarlijkse kostenbesparing van 1 miljoen euro neemt niet weg dat er in de branche over ‘kapitaalvernietiging’ wordt gesproken. Dat betreft niet zozeer de recente beslissing tot uitbesteden, maar het jaren geleden genomen besluit om de centrale keuken te bouwen. WMV investeerde 4 miljoen euro in de bouw en inrichting van de centrale keuken en 2 miljoen euro in achterstallig onderhoud van het gebouw waarin de keuken was gevestigd. “Een deel daarvan winnen we terug door de verkoop van losse apparatuur uit de keuken en hergebruik van de vierkante meters”, vertelt Bellekom. “De keuken wordt gedeeltelijk ge-

## ‘De integrale kostprijs van een maaltijd is nu twee euro lager’

bruikt voor voedingsactiviteiten ten behoeve van 300 cliënten die op deze locatie wonen. Een ander deel gebruiken we om de afdeling Opvoeding in onder te brengen. Zelf hebben we het uiteindelijke verlies op 2 tot 2,5 miljoen euro berekend. Dat kun je bestempelen als weggegooid geld, maar dat is achteraf. Toen dit besluit werd genomen, was de kwaliteit bij uitbesteding nog onder de maat. Die markt heeft zich sindsdien in ijltempo ontwikkeld, met lagere prijzen en een betere logistiek. Als ik er nu naar kijk, met de huidige informatie, zou ik het

besluit tot bouw van een centrale keuken niet hebben genomen. Maar nogmaals, dat is achteraf gezien.”

Woolderink is een soortgelijke mening toegedaan. “Het bouwen van productiekeukens kan bij hoge uitzondering nog rendabel zijn. Als IFC adviseren wij zorginstellingen niet meer om dat te doen. Je ziet dat de commerciële markt de productiekeukens heeft ingehaald, met een constante kwaliteit van de maaltijden en vaak tegen lagere kosten. De besparingen kun je dan weer investeren in de locaties. Al is het zeker niet zo dat wij sturen op het sluiten van keukens. De klant bepaalt.” De bouw van de centrale keuken in 2009 was geen verstandige zet, is ook Woolderink van mening. “De miljoenen waren beter te besteden geweest, bijvoorbeeld door te investeren in restaurants of ontmoetingsruimten.”

## Ontwikkelen locaties

Belangrijker dan terugblikken is momenteel het zetten van stappen naar de toekomst. Woolderink: “Het is van belang dat de teamleiders goed met de maaltijden omspringen en dat Distrivers nauw contact houdt met alle betrokkenen.” Tot dusverre gaat dat goed, geeft Bellekom aan. “We zijn, kort na de start, erg tevreden over de kwaliteit van de maaltijden.” IFC is nog niet klaar bij WMV. “We zijn nu betrokken bij het ontwikkelen van de locaties”, vertelt Woolderink. “Dat doen we door de zogeheten Culinaire Concepten Selectie. We kijken daarbij welk maaltijdconcept het beste past bij de verschillende doelgroepen op de locaties. De plannen voor de komende drie tot vijf jaar zijn bepaald en er is voor elke locatie een Eten & Drinken Analyse (EDA) gemaakt. Hierin zijn de sterke punten en verbeterpunten vastgesteld met betrekking tot eten en drinken. De teamleiders van de gastenservice van de verschillende vestigingen hebben een plan van aanpak gekregen, waarmee ze kunnen koersen naar de toekomst.”

*Discussieer mee over dit onderwerp op het LinkedIn Forum van Food Hospitality.*



## KEUZE VOOR DISTRIVERS

Precies anderhalf jaar na de opening van de centrale keuken Rijnland Cuisine, nam Distrivers op 2 mei van dit jaar de maaltijdvoorziening van WMV – 500.000 maaltijden op jaarbasis – over. Daar ging een intensieve en gedetailleerde selectieprocedure aan vooraf. “We hebben er zelfs een concept-contract bij opgesteld”, vertelt Leo Bellekom, manager facilitair bedrijf bij WMV. “Van de negen aanvragen hebben we drie partijen geselecteerd en vervolgens gescreend door hen te bezoeken en referenties te checken. We hadden als uitgangspunt dat als een partij meer dan 10 procent goedkoper was dan de andere partijen, we daarmee een pilot zouden houden. Distrivers was duidelijk meer dan 10 procent goedkoper, dus met dit bedrijf hebben we een pilot gehouden.”

De manager facilitair bedrijf van WMV heeft alle vertrouwen in Distrivers. “De kwaliteit van de maaltijden ligt hier erg gevoelig en Distrivers houdt daar rekening mee. Ze gaan behoorlijk ver in het meten van de cliënttevredenheid. Bovendien, als we binnen een jaar niet tevreden zijn, kunnen we nog afscheid van Distrivers nemen.”