

'Beleef je oude dag!'

*'Een onderzoek ter optimalisatie van het serviceconcept
op woonzorgcentrum De Bijniershoek'*



'Beleef je oude dag!'

*'Een onderzoek ter optimalisatie van het serviceconcept op
woonzorgcentrum De Bijkershoek'*

Auteur: Aagje Boelhouwer
Studentnummer: 20052779
Jaar van uitgave: 2008

Opleiding: Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Facility Management
Johanna Westerdijkplein 78
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. H. Leijdesdorff

Medebeoordelaar: Dhr. A. Smit

Opdrachtgever: AxionContinu
Beneluxlaan 922
3526 KJ Utrecht

Bedrijfsmentor: Mw. A. Dulon Barre
Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw

Periode onderzoek: januari 2008 - mei/juni 2008

Auteursreferaat

Onderzoek naar het serviceconcept op woonzorgcentrum De Bijniershoek. In dit verzorgingshuis heeft een pilot van een nieuw serviceconcept, ook wel hotelconcept, plaatsgevonden. Bij de ontwikkeling van dit concept is een nieuwe functie gecreëerd, namelijk die van serviceassistent. De serviceassistent is de belangrijkste personele factor in dit concept en biedt extra service aan de bewoners, naast de zorg die zij ontvangen. Belangrijke speerpunten in het concept zijn: gastvrijheid, ambiance, beleving en klantvriendelijkheid. In dit onderzoek wordt het concept geëvalueerd met als achterliggende doelstelling het concept te optimaliseren zodat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat. Belangrijkste conclusies zijn de valse start van het concept en de communicatie en cultuur van De Bijniershoek die een stempel op de organisatie drukken. Er wordt dan ook aanbevolen om in een cultuuromslag te investeren en er zo voor te zorgen dat de gastvrijheid die in de horeca vaak vanzelfsprekend is, ook in De Bijniershoek realiteit wordt. In de bijlagen: interne en externe onderzoeksresultaten, functieprofiel, prestatie-indicatoren en uitgewerkte aanbevelingen.

Indexreferaat: facility management, gezondheidszorg, verzorgingshuis, serviceconcept, hotelconcept, gastvrijheid, ambiance, beleving, klantvriendelijkheid, bewoners, serviceassistenten.

Managementsamenvatting

Op de Bijndershoek draait sinds februari 2006 een pilot met betrekking tot een nieuw serviceconcept. De aanleiding van dit nieuwe concept was onder andere vanuit een zorgvisie de bewoners meer service aanbieden. De bewoners moeten met dit nieuwe concept meer keuzevrijheid krijgen en de diensten krijgen zo een meer individuele benadering. Deze individuele benadering is ook een van de uitgangspunten in de missie van AxionContinuu.

In het kader van het serviceconcept zijn serviceassistenten aangenomen die een deel van de werkzaamheden van de zorgmedewerkers moet overnemen. Service wordt als het ware de schaduw van de zorg, want de zorg blijft primair. De werkzaamheden van de serviceassistenten zijn op te splitsen in drie hoofdtaken: gastvrijheids-, huishoudelijke- en voedingstaken.

In dit adviesrapport wordt het serviceconcept geëvalueerd. Hoe het nu in praktijk verloopt is getoetst aan het oorspronkelijke concept en de afwijkingen zijn gesignaleerd en geanalyseerd. De probleemstelling die in dit rapport centraal staat is:

*Hoe kan het serviceconcept op de Bijndershoek worden geoptimaliseerd, zodat zorg en service een integraal geheel vormen, en er maximaal tegemoet wordt gekomen aan de verwachtingen van alle betrokkenen?**

* De betrokken partijen zijn: medewerkers, bewoners en management.

In de huidige situatie zijn knelpunten gesignaleerd op het gebied van zorg en service, logistiek, personeel, organisatie, financiën en het pand. Belangrijkste knelpunten zijn dat service en zorg niet als één geheel samenwerken en dat de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk gericht is. Op deze manier van werken staat de bewoner niet centraal, iets dat wel een uitgangspunt was bij de opzet van het concept.

Cultuur en communicatie zijn tevens belangrijke knelpunten in de huidige situatie. In De Bijndershoek heerst een bepaalde cultuur die grote invloed heeft op de organisatie. Zo heerst er een 'eilandencultuur'. Ook wordt er onder het operationele personeel veel geroddeld en geklaagd. De onduidelijkheid en onbetrokkenheid van het management in het verleden is daar een belangrijke oorzaak van.

Daarnaast zijn 'beleving' en 'gastvrijheid' belangrijke speerpunten van het concept. In de huidige situatie ligt de focus echter op het uitvoeren van huishoudelijke taken waardoor deze punten niet voldoende aandacht krijgen. Vooral de ambiance van het restaurant verdient de aandacht. Een belangrijke conclusie is ook dat aan de start van de pilot een zeer mager projectplan stond waarin duidelijke doelen en een helder implementatieplan ontbraken. Doordat er geen concreet implementatieplan was, heeft het concept en de functie van serviceassistent zich als het ware zelf vormgegeven en ontwikkeld. Het doel om de bewoners een 'uitgebreid serviceconcept aan te bieden' is dan ook mislukt.

Om het serviceconcept in de toekomst tot een succes te maken, is een cultuurverandering noodzakelijk. De houding van de serviceassistenten is een belangrijk punt dat veel aandacht verdient. De bewoner moet centraal staan in hun werkzaamheden, dit is nu niet het geval. Ook ontbreekt de dienstverlenende en gastvrije benadering, naar de bewoners toe. De rol van de leidinggevendenden is hierin cruciaal. Het is de taak van de leidinggevendenden om de (facilitaire) medewerkers continu te coachen (coaching on the job).

Om van de huidige naar de gewenste situatie te gaan, zijn er aanbevelingen gedaan op operationeel-, tactisch- en strategisch niveau. Veel aanbevelingen zijn relatief snel te implementeren en dragen bij aan de cultuurverandering die noodzakelijk is. Voorbeelden van deze maatregelen zijn: het werkoverleg op verschillende lagen in de organisatie weer oppakken, het invoeren van bedrijfskleding en een andere benaming geven aan de functie van serviceassistent. De aanbevelingen op strategisch niveau moeten het kwaliteitsniveau van de dienstverlening op de lange termijn waarborgen. Dit kan door het aanbieden van een scholingstraject. Een ander advies op strategisch niveau, is om het werken met meetbare prestatie-indicatoren of kwaliteitscriteria. Wanneer er concrete prestatie-indicatoren zijn, kan er gemakkelijker op kwaliteit worden aangestuurd omdat het meetbaar is gemaakt. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening op De Bijndershoek gewaarborgd worden.

Voorwoord

Na 2,5 jaar in de collegebanken te hebben gezeten, kwam het moment van afstuderen steeds dichterbij. En nu is het dan zover. Na een periode van vijf maanden is dit adviesrapport het eindresultaat van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd bij AxionContinu. Ik heb dit als een zeer leerzame tijd ervaren. Ik wil dan ook graag een aantal mensen bedanken die mij gedurende het onderzoek erg hebben geholpen. Ten eerste, Anne Dulon Barre voor de begeleiding vanuit AxionContinu. Daarnaast dhr. H. Leijdesdorff voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool. Ik heb veel nuttige en bruikbare tips van u mogen ontvangen. Daarnaast wil ik mijn medebeoordelaar dhr. A. Smit bedanken voor zijn commentaar. Tot slot wil ik alle medewerkers en bewoners van de Bijkershoek bedanken voor hun hulp, steun, informatie en gezellige momenten.

A.L. Boelhouwer
Utrecht, mei 2008

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Methoden van onderzoek	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doel.....	3
1.3 Probleemstelling.....	3
1.3.1 Subprobleemstellingen.....	4
1.4 Onderzoeksopzet.....	4
1.5 Afbakening.....	4
1.6 Fasering	5
1.7 Onderzoekstype	5
1.8 Onderzoeksmethoden	5
1.8.1 Theoretisch onderzoek	5
1.8.2 Empirisch onderzoek.....	6
1.9 Samenvatting	7
2 AxionContinu	9
2.1 Missie en Visie	9
2.2 Organisatie	10
2.3 Besturingsfilosofie	10
2.4 Woonzorgcentrum De Bijniershoek	11
2.5 Het serviceconcept	11
2.5.1 Serviceassistenten	11
2.6 Samenvatting	12
3 De theorie	14
3.1 Diensten en hun kenmerken.....	14
3.2 Servqual model.....	15
3.3 Gastvrijheid.....	15
3.3.1 Beleving van gastvrijheid.....	16
3.4 Veranderingsprocessen	18
3.5 Weerstanden en motivatie	19
3.6 Samenvatting	20
4 Analyse huidige situatie	21
4.1 Zorg en service.....	21
4.2 Logistiek.....	21
4.3 Personeel.....	21
4.4 Organisatie	22
4.4.1 Inhoud	22
4.4.2 Proces.....	22
4.5 Financiën	23
4.6 Pand	23
4.7 Servqual model.....	23
4.8 Samenvatting	24
5 Benchmark onderzoek	26
5.1 De Baak Management Centrum VNO-NCW	26
5.2 Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)	26
5.3 NH hoteles Leeuwenhorst	27
5.4 Samenvatting	28

6 Gewenste situatie	29
6.1 Zorg & service	29
6.2 Logistiek	30
6.3 Personeel	30
6.4 Organisatie	31
6.4.1 Inhoud	31
6.4.2 Proces	32
6.5 Financiën	33
6.6 Pand	33
6.7 Samenvatting	33
7 Conclusies	35
7.1 Organisatie van het concept	35
7.2 Inhoud van het concept	35
7.3 Structuur	35
7.4 Communicatie & cultuur	35
7.5 Benchmark	36
8 Aanbevelingen	37
8.1 Operationeel niveau	37
8.2 Tactisch niveau	39
8.3 Strategisch niveau	40
9 Implementatieplan	42
Literatuurlijst	44
Bijlagen	
Bijlage 1: Onderzoeksopzet	46
Bijlage 2: Organogram AxionContinu	47
Bijlage 3: Organogram Facilitair Bedrijf & Bouw	48
Bijlage 4: Servqual model	49
Bijlage 5: Tabel afgenomen Interviews	50
Bijlage 6: Belangrijkste conclusies intern onderzoek	51
Bijlage 7: Beschrijving huidige situatie	54
Bijlage 8: Projectformulering	62
Bijlage 9: Belangrijkste conclusies extern onderzoek	65
Bijlage 10: Voorstel functieprofiel serviceassistent	70
Bijlage 11: Voorbeeld prestatie-indicatoren	72
Bijlage 12: Uitwerking aanbevelingen	73

Inleiding

De situatie in de zorgsector is de laatste jaren flink veranderd en dat zal de komende jaren ook nog zo blijven. Op financieel gebied staat er bijvoorbeeld het een en ander te veranderen, denk hierbij aan de invoering van de WMO en de Zorgzwaartepakketten (ZZP). Naast deze financiële veranderingen verandert ook de doelgroep van verzorgingshuizen, namelijk de bewoners. De bewoners worden steeds mondiger en veeleisender en om aan de wensen en eisen van de bewoners te kunnen blijven voldoen is verandering in het aanbieden van de zorg noodzakelijk. In dit kader heeft AxionContinuu in 2006 een serviceconcept ontwikkeld voor het verzorgingshuis De Bijniershoek te Utrecht. Het doel van dit serviceconcept was om de bewoners extra service te kunnen bieden naast de zorg. Deze service wordt verleend door serviceassistenten, een functie die speciaal is gecreëerd voor dit serviceconcept.

Nadat het serviceconcept ruim een jaar als pilot operationeel is geweest, is het tijd om het concept te evalueren. Dit onderzoek en de uitkomsten daarvan zijn te lezen in dit rapport.

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat is:

*Hoe kan het serviceconcept op de Bijniershoek worden geoptimaliseerd, zodat zorg en service een integraal geheel vormen, en er maximaal tegemoet wordt gekomen aan de verwachtingen van alle betrokkenen?**

* De betrokken partijen zijn: medewerkers, bewoners en management.

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot aanbevelingen die het serviceconcept moeten en/of kunnen optimaliseren met een implementatieplan.

Om te komen tot een antwoord op de probleemstelling zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat voor organisatie is AxionContinuu?
2. Wat houdt het serviceconcept in en wie zijn betrokken?
3. Wat zijn de doelstellingen van het serviceconcept en in hoeverre zijn deze na de pilot behaald?
4. Wat doen andere organisaties op het gebied van serviceconcepten en gastvrijheid?
5. Hoe is het huidige serviceconcept geïmplementeerd?
6. Hoe wordt het serviceconcept gefinancierd?
7. Hoe is de huidige situatie van het serviceconcept op de Bijniershoek?
8. Hoe kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?

Dit rapport bestaat uit een negental hoofdstukken, aangevuld met bijlagen. Hieronder wordt de opzet van het rapport kort besproken.

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet weergegeven. Hier wordt beschreven met welke onderzoeksmethoden is gewerkt en er wordt toegelicht waarom juist voor deze methodiek is gekozen.

In hoofdstuk 2 is een organisatiebeschrijving van AxionContinuu gegeven. Ook wordt hier nog even kort ingegaan op de organisatie van De Bijniershoek zelf. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op subprobleemstelling 1 en 2.

In hoofdstuk 3 wordt relevante literatuur behandeld. Het gaat hier om theorie over dienstverlening, gastvrijheid en veranderingsprocessen in organisaties. Ook wordt hier aangegeven waarom deze literatuur van toepassing is op De Bijniershoek.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven van het interne onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven en alle problemen en knelpunten die in de huidige situatie aan de orde zijn worden beschreven. In hoofdstuk 4 worden subprobleemstelling 3, 5, 6 en 7 beantwoord. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste resultaten van het externe onderzoek gegeven, ook wel het benchmark onderzoek. Er is een drietal organisaties bezocht om te onderzoeken hoe deze bedrijven omgaan met gastvrijheid en klantvriendelijkheid. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op subprobleemstelling 4.

Op basis van de huidige situatie, en met daarbij de kennis die is opgedaan bij het externe onderzoek, kan de gewenste situatie geschetst worden. De gewenste situatie wordt behandeld in

hoofdstuk 6. De gewenste situatie is dus gebaseerd op conclusies uit zowel het interne als het externe onderzoek.

In hoofdstuk 7 worden de conclusies beschreven. Deze conclusies verklaren het gat tussen de huidige en de gewenste situatie.

In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen gedaan om de gewenste situatie te kunnen bereiken. Er worden aanbevelingen gegeven op drie verschillende niveaus, namelijk op operationeel-, tactisch- en strategisch niveau. Deze aanbevelingen zijn in feite een antwoord op de probleemstelling. De aanbevelingen geven namelijk aan hoe het serviceconcept verbeterd kan worden.

In hoofdstuk 9 wordt er een tijdspad aan de aanbevelingen gehangen zodat een concreet implementatieplan ontstaat. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 8.

Het rapport is bedoeld voor het management van AxionContinu en iedereen die het interessant vindt om meer van het serviceconcept op De Bijkershoek te weten.

1 Methoden van onderzoek

In dit eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek nader beschreven. Allereerst wordt de aanleiding van dit onderzoek besproken, gevolgd door de probleemstelling die in dit rapport centraal staat. Daarnaast worden de verschillende onderzoeksmethoden en instrumenten besproken die gebruikt zijn in dit onderzoek. Deze informatie dient ter ondersteuning voor de rest van het rapport.

1.1 Aanleiding

Op de Bijniershoek draait sinds februari 2006 een pilot met betrekking tot een nieuw serviceconcept. De aanleiding van dit nieuwe concept was onder andere vanuit een zorgvisie de bewoners meer service aanbieden. Er is dus sprake van een visie die gericht is op de verschuiving van zorg naar service. De bewoners moeten met dit nieuwe concept meer keuzevrijheid krijgen en de diensten krijgen zo een meer individuele benadering.

In het kader van het serviceconcept zijn serviceassistenten aangenomen die een deel van de werkzaamheden van de zorgmedewerkers moet overnemen. Service wordt als het ware de schaduw van de zorg, want de zorg blijft primair.

AxionContinu wil eigenlijk dat de gastvrijheid en klantvriendelijke benadering, die in de hotellerie vaak zo vanzelfsprekend is, ook in de Bijniershoek dagelijkse gang van zaken wordt.

Het management gaf aan de start van dit onderzoek aan dat er nog problemen spelen rond dit serviceconcept. Zo vormen de zorg en service nog geen integraal geheel en lopen de service- en zorgmedewerkers elkaar spreekwoordelijk voor de voeten. Met een 'integraal geheel' wordt de samenwerking tussen service en zorg bedoeld. De zorg en service worden apart aangestuurd, maar moeten op de werkvloer samenwerken.

Er moet in feite een cultuurverandering plaatsvinden van puur zorg verlenen naar service en beleving. Daarbij is de samenwerking en integratie tussen zorg en service belangrijk, maar een ander belangrijk aspect is het rekening houden met de wensen van de bewoners. De wens van de bewoners moet het uitgangspunt van werken/handelen worden, dat is nu nog niet het geval, volgens het management van AxionContinu.

Met de start van dit onderzoek is de tijd aangebroken om het serviceconcept te evalueren. Hoe het nu in de praktijk verloopt zal getoetst worden aan het oorspronkelijke concept.

Eventuele afwijkingen worden gesignaleerd en geanalyseerd.

Na een evaluatie van het serviceconcept worden adviezen en aanbevelingen gedaan hoe het serviceconcept geoptimaliseerd kan worden, zodat zorg en service een integraal geheel vormen waarbij de bewoners centraal staan.

1.2 Doel

Het doel van het onderzoek is te komen tot aanbevelingen, die het serviceconcept moeten en/of kunnen optimaliseren, met een implementatieplan. Het uiteindelijke doel is de cliënten van AxionContinu betere service te verlenen door middel van het serviceconcept.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Hoe kan het serviceconcept op de Bijniershoek worden geoptimaliseerd, zodat zorg en service een integraal geheel vormen, en er maximaal tegemoet wordt gekomen aan de verwachtingen van alle betrokkenen (medewerkers, bewoners en management)?

1.3.1 Subprobleemstellingen

Om tot een antwoord te komen op de probleemstelling, zijn een achttal subprobleemstellingen geformuleerd. Dit zijn als het ware kleine deelonderzoekjes, waarvan de resultaten tezamen een antwoord geven op de probleemstelling.

1. Wat voor organisatie is AxionContinu?
2. Wat houdt het serviceconcept in en wie zijn betrokken?
3. Wat zijn de doelstellingen van het serviceconcept en in hoeverre zijn deze na de pilot behaald?
4. Wat doen andere organisaties op het gebied van serviceconcepten en gastvrijheid?
5. Hoe is het huidige serviceconcept geïmplementeerd?
6. Hoe wordt het serviceconcept gefinancierd?
7. Hoe is de huidige situatie van het serviceconcept op de Bijniershoek?
8. Hoe kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?

1.4 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf worden de stappen weergegeven die doorlopen zijn bij dit onderzoek. Een grafische weergave van de onderzoeksopzet is te vinden in Bijlage 1.

In de startfase van het onderzoek is eerst naar relevante literatuur gezocht. Het ging hierbij om literatuur over dienstverlening, gastvrijheid en klanttevredenheid.

Vervolgens is gestart met het empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek bestond uit observaties, interviews en benchmarks. Deze onderzoeksmethoden worden nader toegelicht in §1.8. De observaties zijn gedaan door mee te lopen met verschillende diensten, op verschillende afdelingen, van de serviceassistentes. De observaties zijn niet alleen gedaan bij de serviceassistentes, maar ook bij de receptie, restaurant en linnenkamer.

Er zijn met verschillende mensen, met verschillende functies interviews gehouden. Een overzicht van deze interviews is te vinden in bijlage 5. De interviews hebben veel informatie opgeleverd vanuit alle lagen van de organisatie.

Ook gedurende het empirisch onderzoek is er gezocht naar aanvullende relevante literatuur. Deze literatuur ging echter meer over veranderingsprocessen binnen organisaties en de weerstanden die je daarbij kunt verwachten.

Naast een intern onderzoek heeft er een extern onderzoek plaatsgevonden. Er is een drietal organisaties bezocht, namelijk De Baak managementcentrum VNO-NCW, het Canisius-Wilhelmina ziekenhuis en NH Hoteles Leeuwenhorst. Er is specifiek voor gekozen om ook organisaties te bezoeken die buiten de zorgsector vallen, omdat zorginstellingen wellicht juist van deze organisaties kunnen leren omdat zij een andere kijk op zaken als gastvrijheid en klantvriendelijkheid hebben.

Vervolgens zijn de resultaten van het interne- en het externe onderzoek geanalyseerd. Na een analyse van de resultaten zijn conclusies gevormd. Deze conclusies verklaren de 'Gap' tussen de huidige en de verwachte situatie. Op basis van de conclusies zijn aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn een antwoord op de probleemstelling, namelijk hoe het serviceconcept geoptimaliseerd kan worden.

1.5 Afbakening

De Bijniershoek telt in totaal acht afdelingen. Eén van deze afdelingen is een psychogeriatrische verpleegafdeling (gesloten afdeling). Dit onderzoek heeft betrekking op de overige zeven afdelingen. De verpleegafdeling wordt niet bij het onderzoek betrokken, omdat deze afdeling om een andere manier van werken vraagt, in vergelijking met de andere afdelingen. De bewoners van de verpleegafdeling hebben bijvoorbeeld totale verzorging nodig. Ook speelt de familie van deze bewoners een andere rol. Daarbij komt het feit dat het serviceconcept op deze afdeling niet zo is ingericht als op de andere afdelingen.

Gedurende het empirisch onderzoek is de conclusie getrokken dat het nog te vroeg was om de wensen en eisen van de bewoners te onderzoeken. Er is voor gekozen om eerst de uitvoering van het concept aan te pakken, voordat gekeken wordt naar de beleving ervan.

De verwachtingen van de medewerkers en het management zijn wel in kaart gebracht, maar zoals al is aangegeven zijn de verwachtingen van de bewoners achterwege gebleven.

Dit is een aspect dat nader te onderzoeken is als de organisatie en uitvoering van het concept op orde is. Dit vervolgonderzoek kon in deze periode niet meer uitgevoerd worden.

1.6 Fasering

De fasering van het onderzoek is ontleend aan het tien-stappen-plan van Kempen & Keizer.¹ Dit stappenplan kent drie globale fasen, te weten: oriëntatiefase, onderzoeks- en oplossingsfase en invoeringsfase.

In tabel 1 is de fasering van het onderzoek weergegeven, met bijbehorende mijlpalen of tussenproducten.

Fase	Tijdspad	Mijlpaal/tussenproduct
Oriëntatiefase	Week 45 – week 51 (2007)	AO-voorstel AO-werkplan Organisatiebeschrijving
Onderzoeks-en oplossingsfase	Week 3 – week 15 (2008)	Literatuuronderzoek Observatie Diepte-interviews Benchmark onderzoek Advies/ Aanbevelingen
Invoeringsfase	Week 15 - week 18 (2008)	Implementatieplan Presentatie Eindrapportage

Tabel 1: Fasering

1.7 Onderzoekstype

Het onderzoek dat in dit rapport gepresenteerd wordt, is een kwalitatief onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is een beschrijving te geven van verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten.

Er is bij dit onderzoek sprake van zowel beschrijvend, exploratief als toetsend onderzoek². Beschrijvend, omdat in beginsel niet verder wordt gegaan dan het beschrijven van een verschijnsel, namelijk het beschrijven van de huidige situatie. Exploratief onderzoek is gericht op de ontwikkeling van een theorie of formulering van hypothesen. Het gaat dan niet meer alleen om het verkennen van de situatie of het beschrijven van verschijnselen, maar er worden verbanden gelegd tussen nieuwe mogelijkheden en de huidige situatie. Ten slotte is er ook sprake van toetsingsonderzoek, ook wel evaluatieonderzoek. De nieuwe mogelijkheden worden getoetst aan de huidige situatie en aan randvoorwaarden.

1.8 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf worden de verschillende onderzoeksmethoden besproken. Het onderzoek is begonnen met een literatuuronderzoek, gevolgd door een empirisch onderzoek. Er is niet alleen in het begin, maar ook in een later stadium nog naar relevante literatuur gezocht. Wanneer er namelijk bepaalde conclusies getrokken konden worden, waarvan de auteur niet over de nodige inhoudelijke kennis beschikte, is er naar aanvullende literatuur gezocht.

Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende instrumenten die ook in deze paragraaf worden besproken.

1.8.1 Theoretisch onderzoek

- Literatuuronderzoek. Bij literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Het doel van het literatuuronderzoek was om een theoretisch kader te vormen over services, serviceconcepten, gastvrijheid, klantvriendelijkheid etc. Kortom, alles wat te maken heeft met dienstverlening in het kader van een serviceconcept. Er is vooral gebruik gemaakt van boeken en internet. Tijdens het literatuuronderzoek is vooral gezocht op de volgende zoektermen: gastvrijheidsbeleving, gastvrijheid, serviceconcept, services, beleving, benchmarking, gezondheidszorg, communicatie, organisatie, cultuur, klanttevredenheid en hospitality. Naarmate het onderzoek vorderde bleek echter dat veel aandacht uitging naar de start van de pilot. Veel problemen die spelen, konden worden verklaard door de gebreken bij de start van de pilot. Er is toen verder naar literatuur gezocht over veranderingsprocessen,

¹http://www.competentafstudererenenstagelopen.wolters.nl/7046_competent_afstudereren/_assets/7046d91.pdf

² Baarda en De Goede: Basisboek Methoden en technieken

communicatie, leidinggeven en de rol die leidinggevers hebben in een veranderingsproces.

Deze beide kanten van de literatuurstudie worden belicht in het theoretische kader van dit rapport.

- Organisatieonderzoek. Voor het organisatieonderzoek is gebruik gemaakt van interne beleidsstukken en het kwaliteitsregistratiesysteem (KRS) van AxionContinuu. In KRS staan alle beleidsstukken, protocollen, jaarsverslagen etc. van AxionContinuu.

1.8.2 Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verzameld door middel van zelf uitgevoerd onderzoek. Er zijn hierbij verschillende onderzoeksinstrumenten gebruikt.

- Observatie
- Participerende observatie
- Diepte-interviews
- Benchmarks

In de volgende alinea's worden de onderzoeksmethoden apart toegelicht.

Observatie en participerende observatie

Observatie is een directe methode van dataverzameling die wordt gebruikt in de natuurlijke context, wat de betrouwbaarheid kan vergroten. Een andere reden om te observeren is dat mensen zelf vaak slecht weten wat ze doen; mensen idealiseren vaak hun gedragingen.

Er zijn verschillende vormen van observeren. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van participerende observatie. Het voordeel van participerende observatie is dat je deel uitmaakt van de onderzoekscontext en met een insider-view te werk kunt gaan³. Het geobserveerde gedrag is vastgelegd in observatieaantekeningen en observatieverslagen.

Observatie is als onderzoeksinstrument toegepast om de huidige situatie in kaart te brengen. De werkzaamheden van de serviceassistenten zijn geobserveerd door mee te draaien in het alledaagse proces. Dit is een vorm van intensief participeren. Bij intensief participeren doe je mee met alle relevante activiteiten in het veld. Er is gebruik gemaakt van extensief participeren. Bij deze vorm van observeren wordt een rolinvulling bedoeld waarin je afstandelijk observeert. Je neemt weinig of geen deel aan activiteiten en je komt nauwelijks in contact met de betrokkenen. Met deze vorm van observatie zijn de activiteiten in het restaurant geobserveerd.

Aan de hand van de verkregen informatie is vervolgens de huidige situatie in kaart gebracht.

Diepte-interviews

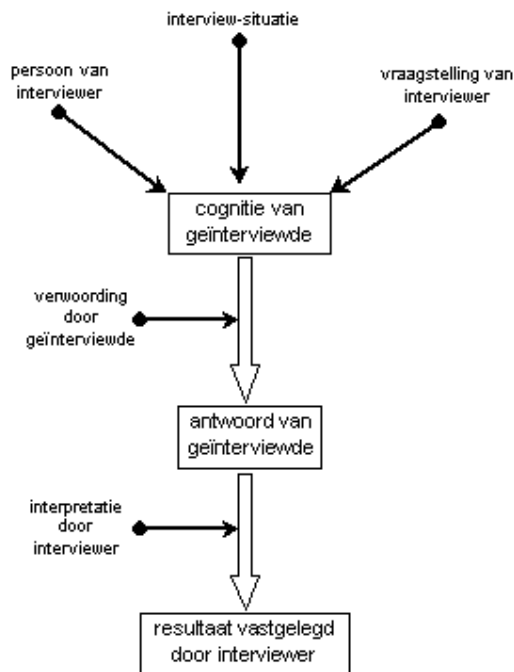
Een belangrijke onderzoeksmethode is het diepte-interview geweest. Dit is de aangewezen methode om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten of kennis. De nadelen van interviews zijn dat de betrouwbaarheid van informatie beïnvloed kan worden door het selectieve geheugen van de geïnterviewden en daarnaast hebben mensen vaak een gekleurde kennis over hun eigen gedrag. Dat de objectiviteit tijdens een interview onder vuur ligt valt af te lezen aan figuur 1.⁴

Een groot voordeel daarentegen is dat je met behulp van interviews niet alleen kunt achterhalen wat mensen doen, maar ook waaróm ze dat doen.⁵ In dit onderzoek is het diepte-interview een waardevol instrument geweest, omdat op deze manier diep op de materie kon worden ingegaan en juist in een onderzoek dat voor een groot deel om 'beleving' draait zijn persoonlijke meningen belangrijk.

³ Baarda, de Goede en Teunissen: Basisboek kwalitatief onderzoek

⁴ <http://www.sillius.nl/iv/iv.html>

⁵ Baarda en De Goede: Basisboek Methoden en Technieken



Figuur 1: interviews

Benchmarken

Gedurende dit onderzoek is een drietal externe bedrijven bezocht om informatie te vergaren, ook wel benchmarking genoemd. Benchmarking is een ontdekkingsproces en een leerervaring. Het vereist observatie van wat de beste methoden zijn en het geeft weer welke prestatie er in de toekomst zou moeten worden bereikt.⁶

De vraag die bij elke bezoek centraal stond was hoe die betreffende organisatie hun gastvrijheidsprincipes naar de praktijk hebben vertaald.

Er is bij de bezochte bedrijven niet verder ingegaan op hun serviceconcept, omdat het serviceconcept op De Bijkershoek, dat centraal staat in dit onderzoek, een helder en afgebakend dienstenpakket is. Gedurende het onderzoek bleek dat het lastig is om de gastvrije en dienstverlenende benadering, die het serviceconcept vraagt van het personeel, te realiseren. Tijdens de externe bezoeken was dit daarom het belangrijkste onderwerp en er is bij de verschillende bedrijven gevraagd naar personeel, opleidingen, protocollen, gastvrijheidsprincipes etc.

1.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de methoden van onderzoek beschreven. De aanleiding van het onderzoek, dat in dit rapport gepresenteerd wordt, is het serviceconcept dat sinds februari 2006 draait op woonzorgcentrum De Bijkershoek. In dit rapport wordt dit serviceconcept geëvalueerd. Hoe het nu in de praktijk verloopt zal getoetst worden aan het oorspronkelijk concept dat is bedacht door het management van AxionContinu. Eventuele afwijkingen worden gesignaleerd en geanalyseerd. Het doel van het onderzoek is te komen tot aanbevelingen, die het serviceconcept moeten en/of kunnen optimaliseren, met een implementatieplan.

Er zijn bij de uitvoering van dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Allereerst is een theoretisch onderzoek uitgevoerd dat bestond uit een literatuuronderzoek en een organisatieonderzoek. In het literatuuronderzoek is gezocht naar relevante literatuur over dienstverlening, gastvrijheid en klanttevredenheid.

⁶ Camp, R.: Benchmarking

Vervolgens is er empirisch onderzoek geweest waarbij gebruik is gemaakt van observatie, interviews en benchmarking als onderzoeksinstrumenten.

De observaties zijn gedaan door mee te lopen met verschillende diensten, op verschillende afdelingen. Vervolgens zijn er met verschillende mensen, met verschillende functies interviews gehouden. Ook gedurende het empirisch onderzoek is er gezocht naar aanvullende relevante literatuur. Deze literatuur ging echter meer over veranderingprocessen binnen organisaties en de weerstanden die je daarbij kunt verwachten.

Naast een intern onderzoek heeft er een extern onderzoek plaatsgevonden. Er is een drietal organisaties bezocht, namelijk De Baak managementcentrum VNO-NCW, het Canisius-Wilhelmina ziekenhuis en NH Hoteles Leeuwenhorst.

Vervolgens zijn de resultaten van het interne- en het externe onderzoek geanalyseerd. Na een analyse van de resultaten zijn conclusies gevormd. Deze conclusies verklaren de 'Gap' tussen de huidige en de verwachte situatie. Op basis van de conclusies zijn aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn een antwoord op de probleemstelling, namelijk hoe het serviceconcept geoptimaliseerd kan worden.

2 AxionContinu

In dit hoofdstuk wordt een organisatiebeschrijving gegeven van AxionContinu als concern en van De Bijkershoek. De Bijkershoek is het woonzorgcentrum waar het onderzoek uit dit rapport heeft plaatsgevonden.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de missie en visie van AxionContinu, de organisatie en besturingsfilosofie en tot slot wordt het serviceconcept behandeld. Dit serviceconcept staat centraal in dit onderzoek.

In 2005 hebben de Raden van Toezicht van de stichting Axion en de stichting Continu het besluit genomen om in te stemmen met een fusie. Vanaf 1 januari 2006 zijn de beide Raden van Bestuur en Raden van Toezicht samengevoegd en per 1 juli 2007 is het concern definitief onder de naam AxionContinu gevormd.

AxionContinu is een organisatie voor ouderenzorg in de regio Utrecht en richt zich op de doelgroep ouderen met somatische en psychogeriatrische aandoeningen. Tot AxionContinu behoren verpleeghuizen, zorgcentra en een groot aantal service appartementen.

Naast intramurale zorg levert AxionContinu extramurale zorg, vooral in de eigen aanleun- en serviceappartementen en aan zelfstandig wonenden cliënten in de wijk (zoals Personenalarmering en Zorg aan Huis).

In totaal heeft AxionContinu een tiental woon- en zorgcentra in de steden Utrecht, Lopik en IJsselstein.

De kernactiviteit van AxionContinu is het ondersteunen van zorgvragers, meestal ouderen, op het gebied van wonen, welzijn en zorg door:⁷

- Het leveren van de combinatie wonen/zorg/welzijn, waarbij een langdurige relatie met de cliënt wordt onderhouden.
- Het leveren van diensten op het gebied van huishoudelijke en persoonlijke verzorging, verpleging, behandeling, begeleiding, verblijf, zingeving en dagbesteding aan groepen en individuen.
- Het leveren van specialistische zorg.

AxionContinu participeert in het samenwerkingsverband van zorginstellingen in Utrecht, stichting Rhijnhuysen. Samenwerking binnen stichting Rhijnhuysen maakt het mogelijk gezamenlijk te werken aan afstemming van zorgaanbod tussen ziekenhuizen, verpleeghuizen, verzorgingshuizen en de thuiszorg.

2.1 Missie en Visie

De mission statement van Axion Continu is:

'AxionContinu is een zorgorganisatie met een menswaardig gezicht. Een organisatie die op maat kwaliteit van leven realiseert en die door partners wordt gerespecteerd vanwege haar resultaten. Een organisatie met medewerkers die zich in woord en daad met het product identificeren, en die door cliënten als inspirerend, herkenbaar en betrouwbaar wordt ervaren.'

In de visie staan twee dominerende uitgangspunten in de zorg en dienstverlening centraal⁸:

- *Kwaliteit van leven*

De zorg en dienstverlening die AxionContinu levert, moet een toegevoegde waarde zijn op de kwaliteit van leven zoals de cliënt die ervaart. Dit kan worden bewerkstelligd door het gemakkelijker ervaren van handicaps, zodat de cliënt leert om te gaan met de beperkingen. Maar de toegevoegde waarde kan ook zijn dat de zorg en dienstverlening de mensen gelukkiger maken en waar nodig troost bieden.

⁷ Jaarverslag 2006 AxionContinu

⁸ Visie op wonen, welzijn en zorg, Intern document AxionContinu

▪ *Thuis voor iedereen*

AxionContinuu zet zich ervoor in dat alle cliënten het gevoel te geven dat ze zich thuis voelen. Dit betekent dat cliënten zo veel mogelijk hun eigen gewoonten en leefwijzen moeten kunnen voortzetten als ze verhuizen naar een van de locaties. Dit houdt ook in dat de cliënt leidend is voor het handelen van het personeel en de organisatie. Het thuisgevoel van de een is niet het thuisgevoel van de ander. Elke cliënt vraagt om een individuele benadering.

2.2 Organisatie

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de centrale strategische kaders. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de zorgverlening aan de bewoners, cliënten en bezoekers ligt bij de regiomanagers. AxionContinuu is verdeeld in een vijftal regio's, namelijk:

- Regio Utrecht Noord
- Regio Utrecht Midden
- Regio Utrecht Zuid
- Regio Leidsche Rijn
- Regio Lekstreek

Elke regio heeft een regiomanager en een servicemanager. De regiomanager heeft de integrale verantwoordelijkheid voor organisatie en sturing. De servicemanager houdt zich binnen de regio, bezig met facilitaire processen.

Medezeggenschap van cliënten (bewoners) is via de lokale cliëntenraden (CR) georganiseerd, met overstijgend een Centrale Cliëntenraad (CCR). Eenmaal per 2 maanden vindt een overlegvergadering in het kader van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) plaats tussen de CR en de regiomanager.

De drie ondersteunende diensten P&O, het Bedrijfsbureau en het Facilitair Bureau en Bouw ondersteunen de interne bedrijfsvoering.

Het onderzoek wat in dit rapport gepresenteerd wordt, is in opdracht van het Facilitair Bedrijf & Bouw (FBB). Het organigram van AxionContinuu en het FBB zijn te vinden Bijlage 2 en 3.

2.3 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van AxionContinuu is gebaseerd op het zogenaamde Business Unit Model en kent de volgende uitgangspunten⁹:

- Het MT (managementteam) formuleert het concernbeleid en de Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het centrale beleid van het concern.
- Regiomanagers zijn decentrale ondernemers en resultaatverantwoordelijk voor de activiteiten binnen de zogenaamde Business Unit (lees: regio's).
- De ondernemersactiviteiten zijn gericht op producten en kansen in de markt en/of geografisch gebied.
- Er wordt gewerkt met een meerjarenbeleid, uitgewerkt in jaarplannen (planning activiteiten, doelstellingen en budget).
- De BU's en de ondersteunende diensten werken binnen de centraal vastgestelde kaders en het strategisch beleid.
- De BU koopt diensten in bij de ondersteunende diensten op basis van vooraf afgesproken servicebepalingen.
- De ondersteunende diensten faciliteren de BU op basis van vraag en aanbod. Zij hebben eigen professionele standaarden en verantwoordelijkheden. Bij onenigheid tussen de BU en de ondersteunende dienst, wordt dit ter besluitvorming aan de Raad van Bestuur voorgelegd.
- Tussen de ondersteunende diensten en de BU vindt permanent afstemming en toetsing plaats van geleverde diensten, beleidsuitgangspunten, kosten en haalbaarheid.

⁹ Jaarverslag 2006 AxionContinuu

2.4 Woonzorgcentrum De Bijkershoek

Het onderzoek in dit adviesrapport is uitgevoerd in woonzorgcentrum De Bijkershoek. De Bijkershoek is het enige verzorgingshuis van AxionContinu waar ze met een dergelijk serviceconcept werken.

Woonzorgcentrum De Bijkershoek ligt in de Utrechtse wijk Transwijk. Het woonzorgcentrum bestaat uit 200 appartementen, met 15 appartementen speciaal voor echtparen. Naast de gewone zorgafdelingen is er een psychogeriatrische verpleegafdeling en wordt er op verschillende afdelingen, onder andere door middel van huiskamerprojecten, aanvullende zorg geboden. De Bijkershoek heeft ook de mogelijkheid voor kortdurende opname, bijvoorbeeld om te herstellen na een ziekenhuisopname.

Naast De Bijkershoek staat een aanleunflat. Bewoners van de aanleunflat kunnen gebruik maken van faciliteiten van De Bijkershoek, zoals de dagelijkse koffietafel, de warme maaltijd en andere activiteiten.

In het huis zijn allerlei voorzieningen aanwezig, zoals een winkeltje, restaurant, activiteitenzaal, een wekelijkse markt, een pedicure, een kapsalon, een huisbibliotheek, huisartsenpost en een praktijk voor fysiotherapie.

Naast deze voorzieningen biedt De Bijkershoek de bewoners een uitgebreid aanbod aan activiteiten. Er verschijnt maandelijks een nieuwskrant waar alle activiteiten in staan beschreven.

2.5 Het serviceconcept

In 2006 is AxionContinu op De Bijkershoek met een pilot gestart m.b.t. een nieuw serviceconcept in de zorg. Er heeft twee keer een pilot van een half jaar plaatsgevonden, gevolgd door een pilot van een jaar die eind 2007 voltooid was.

De aanleiding van dit serviceconcept, was vanuit een zorgvisie de bewoners meer service aanbieden. De bewoners moeten met dit nieuwe concept meer keuzevrijheid krijgen en de diensten krijgen zo een meer individuele benadering. Deze individuele benadering is ook terug te vinden in de visie van AxionContinu (§2.1). Dit geeft aan hoe belangrijk AxionContinu deze individuele benadering vindt, het is vastgelegd in de kernwaarden van AxionContinu.

AxionContinu wil dat de gastvrijheid en klantvriendelijke benadering, die in de horeca vaak zo vanzelfsprekend is, ook in De Bijkershoek dagelijkse gang van zaken wordt.

Er is een aantal diensten die vallen onder het serviceconcept, namelijk:

- Boodschappendienst;
- Restaurant en restaurantbezoek (begeleid door een gastvrouw);
- Ontspanning en activiteiten (bewoners wegbrengen en ophalen van de activiteiten);
- Huishoudelijke taken van de zorg door servicemedewerkers.

2.5.1 Serviceassistenten

Met het serviceconcept wordt dus naast de zorg meer service en individuele aandacht aangeboden. Service is als het ware de schaduw van de zorg, want de zorg blijft primair. De zorg heeft echter vaak geen tijd voor deze extra service. Hierdoor is in 2006 een nieuwe functie in het leven geroepen, namelijk die van serviceassistenten. Op elke afdeling is gedurende de hele dag een serviceassistent aanwezig. Naast het aanbieden van de extra service hebben de serviceassistenten ook een signalerende rol naar de zorg toe.

Het ontwerpen van deze nieuwe functie heeft ook te maken gehad met het feit dat er de komende jaren een tekort aan zorgmedewerkers wordt verwacht. Op deze manier probeert de organisatie dit probleem enigszins op te vangen. Dit was echter niet de belangrijkste reden om het concept te ontwikkelen. De belangrijkste reden voor de ontwikkeling van dit concept was het extra aandacht en service bieden aan de bewoners.

Serviceassistenten zijn over het algemeen ook lager opgeleid dan de zorgmedewerkers. De serviceassistenten hebben scholing gehad waar ook gastvrijheidsprincipes uit de horeca in zaten.

In de vorige paragraaf is al een opsomming gegeven van de diensten die vallen onder het serviceconcept. Al deze diensten worden uitgevoerd door de serviceassistenten en vallen dus buiten de zorg.

Onder het kopje 'huishoudelijke taken van de zorg' valt een uitgebreid takenpakket dat nu verder uitgesplitst zal worden.

- Koffie/thee rondes
- Ontbijtronde
- Melk en pap warmen
- Bedden opmaken/verschonen
- Met bewoners een gesprek aangaan
- Klachten aanhoren over het eten en de schoonmaak en deze doorgeven
- Afwasjes doen
- Menulijsten uitdelen en helpen invullen
- Vochtlijsten bijhouden
- Etenskarren ophalen
- Warme maaltijd rond delen op de afdeling rond 12:00 uur
- Lege dienbladen weer ophalen
- Koffiemachine schoonmaken
- Koelkasten van de bewoners nakijken op 'ten minste houdbaar tot' datum
- Koelkasten schoonmaken
- Tafel dekken
- Brood klaarmaken
- Overdracht schrijven aan het einde van de dagdienst en avonddienst

Daarnaast staat er ontspanning en activiteiten genoemd onder de verschillende diensten van het serviceconcept. De coördinator Welzijn organiseert en plant alle activiteiten. De activiteiten worden bekend gemaakt middels het maandblad van De Bijndershoek. De activiteiten zelf behoren niet tot het serviceconcept, maar waar het hier om gaat is dat de serviceassistenten de mensen naar de activiteiten begeleiden en weer ophalen.

Hetzelfde geldt ook voor het restaurantbezoek. Bij het restaurant gaat het echter ook om de hele ambiance van het restaurant en het restaurantbezoek. De warme maaltijd is voor veel bewoners het uitje van de dag. De bewoners moeten het gevoel krijgen dat ze in een 'echt' restaurant dineren waar zij gasten zijn en dus ook als gasten ontvangen en behandeld worden.

Ondanks dat de diensten en/of taken van het serviceconcept, die allemaal genoemd zijn, buiten de zorg vallen, is het wel noodzakelijk dat service en zorg een integraal geheel (eindproduct) vormen. De bewoners ervaren het uiteindelijk als één dienst. Een harde scheiding tussen service en zorg zou het onnodig ingewikkeld maken voor de bewoners. Het wordt dan onduidelijk bij wie ze met welke vraag terecht kunnen. Service en zorg moeten dus ook samenwerken en met elkaar communiceren. Zoals al eerder ter sprake kwam, hebben de serviceassistenten ook een signalerende rol naar de zorg toe. Dit geeft alleen maar weer de samenwerking, die nodig is, aan.

De serviceassistenten vallen onder het Facilitair Bedrijf & Bouw. De hiërarchische leiding is in handen van de Servicemanager. De dagelijkse functionele leiding komt van de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

In het functieprofiel is het functiedoel van de serviceassistent als volgt omschreven:

'Is verantwoordelijk voor het verlenen van service en begeleiding aan cliënten'

2.6 Samenvatting

AxionContinuu is een organisatie voor ouderenzorg in de regio Utrecht en richt zich op de doelgroep ouderen met somatische en psychogeriatrische aandoeningen. De kernactiviteit van AxionContinuu is het ondersteunen van zorgvragers, meestal ouderen, op het gebied van wonen, welzijn en zorg.

In de visie staan twee dominerende uitgangspunten in de zorg en dienstverlening centraal, namelijk 'Kwaliteit van leven' en 'Thuis voor iedereen'.

Het onderzoek in dit adviesrapport is uitgevoerd in woonzorgcentrum De Bijndershoek. In 2006 is AxionContinuu op De Bijndershoek met een pilot gestart m.b.t. een nieuw serviceconcept in de zorg. De aanleiding van dit serviceconcept, was vanuit een zorgvisie de bewoners meer service aanbieden. AxionContinuu wil dat de gastvrijheid en klantvriendelijke benadering, die in de horeca vaak zo vanzelfsprekend is, ook in De Bijndershoek dagelijkse gang van zaken wordt.

Bij de ontwikkeling van het concept is een nieuwe functie in het leven geroepen, namelijk die van serviceassistent. De serviceassistenten vallen onder het Facilitair Bedrijf & Bouw. De hiërarchische leiding is in handen van de Servicemanager. De dagelijkse functionele leiding komt van de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

3 De theorie

Voor het uitvoeren van dit onderzoek, evenals voor het lezen van dit rapport, is enige theoretische kennis vereist. In dit hoofdstuk wordt theoretische achtergrond informatie gegeven die relevant en aanvullend is aan het onderzoek. In de kaders staat vervolgens beschreven hoe deze theorie van toepassing is op De Bijniershoek.

Er worden een aantal begrippen volgens de theorie gedefinieerd. Daarnaast zal er aandacht zijn voor het Servqual-model. Dit kwaliteitsmodel wordt bij de uitvoering van dit onderzoek gehanteerd.

Ten slotte wordt theorie behandeld over veranderingsprocessen en de weerstand, die je als organisatie bij een verandering kunt verwachten.

3.1 Diensten en hun kenmerken

Volgens de literatuur blijkt het niet eenvoudig te zijn een eenduidige definitie voor 'diensten' te formuleren. Vandaar dat ook wel gebruik gemaakt wordt van een viertal kenmerken die karakteristiek zijn voor diensten, namelijk¹⁰:

- **Ontastbaarheid:** een dienst is geen tastbaar product, maar het is een proces. De ontastbaarheid is voor de marketing van belang bij de promotie. Het is immers veel moeilijker een abstract idee of concept uit te leggen dan een concreet product. Veel marketingactiviteiten in de dienstverlening zijn dan ook gericht op, het compenseren van de ontastbaarheid door¹¹:
 - het ontwikkelen van tastbare attributen om de service heen. Op deze manier wordt de dienst in de ogen van de consument tastbaarder.
 - het benadrukken van de persoon of organisatie die de dienst verleent in plaats van het benadrukken van de dienst zelf.
 - het benadrukken van het resultaat van de dienst in plaats van de kenmerken ervan. Dus bijvoorbeeld de aandacht vestigen op de promotiemogelijkheden die een diploma iemand geven in plaats van op de cursus zelf.
- **Gelijktijdigheid:** productie en consumptie vinden gelijktijdig plaats. Beide partijen spelen een rol bij de totstandkoming van de dienst. De klant neemt deel aan het productieproces en consumeert de dienst tijdens de productie ervan.
- **Vergankelijkheid:** een dienst kan, in tegenstelling tot producten, niet op voorhand geproduceerd worden, zodat het op een later tijdstip geconsumeerd kan worden.
- **Heterogeniteit:** door het feit dat zowel producent als consument bij de totstandkoming van de dienst betrokken zijn, is elke dienst uniek. Er zijn drie bronnen die de heterogeniteit veroorzaken: de dienstverlener (de aanbieder), de klant en de omgeving.

Het is gemeengoed geworden om bij de verlening van allerlei diensten de klant een centrale positie te geven¹². 'De klant is koning' is een veelgebruikt principe daarin. Dit blijkt ook uit de literatuur als we kijken naar de definitie van het begrip 'kwaliteit'. Er zijn, in de loop van de jaren, heel veel definities van het begrip kwaliteit gegeven. De officiële definitie van kwaliteit, afkomstig van het Nederlands Normalisatie-instituut (NNI) is¹³:

'Het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en van zelfsprekende behoeften te bevredigen' (NNI, 1994).

Een definitie die in veel gevallen bruikbaar is gebleken is ¹⁴:

'Het voldoen aan de verwachtingen van de klant'

Er zijn hier echter kanttekeningen bij te plaatsen, omdat de klant niet altijd aanvaardbare eisen stelt. Daarnaast bestaat er niet één soort klant, maar 'de klant' zijn allerlei verschillende mensen

¹⁰ Looy, van B e.a.: Services management: an integrated approach

¹¹ http://www.kennisdomeinen.nl/Kennisdomein%20Marketing_13.htm

¹² Vijver, H.: Ethiek van de gastvrijheid

¹³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management

¹⁴ <http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>

en groepen die allemaal hun eigen wensen en eisen hebben. Het probleem dat daaruit voortkomt, is dat al die verschillende wensen en eisen niet altijd met elkaar in overeenstemming zijn te brengen. Betere service of dienstverlening aan de ene groep betekent soms slechtere service voor een andere groep. Dit probleem valt als organisatie voor een deel te ondervangen door je duidelijk te positioneren op de markt.¹⁵

Bovenstaande theorie is ook van toepassing op De Bijkershoek. Als gekeken wordt naar de vier kenmerken van diensten zijn vooral gelijktijdigheid en heterogeniteit van belang bij het serviceconcept op De Bijkershoek. De heterogeniteit heeft alles te maken met de bewoners. Eén van de resultaten van het serviceconcept moet zijn dat de bewoners centraal staan bij de werkzaamheden van de serviceassistenten. Hierbij is de heterogeniteit cruciaal. Elke bewoner is anders en elke bewoner vraagt om een andere dienstverlening. Ook de gelijktijdigheid van productie en consumptie vindt hier plaats. De overige kenmerken van diensten, ontastbaarheid en vergankelijkheid, zijn natuurlijk ook aanwezig, maar de belangrijkste kenmerken van de dienstverlening op De Bijkershoek zijn heterogeniteit en gelijktijdigheid.

3.2 Servqual model

Wanneer we teruggaan naar de definitie van kwaliteit die in de vorige paragraaf is gegeven, blijkt dat er geen sprake is van kwaliteit als de dienstverlening niet voldoet aan de verwachtingen van de klant. Er is dan sprake van een 'gap' tussen de verwachte en ervaren dienstverlening. Het servqual model, een model voor het meten van kwaliteit van diensten, is in 1988 door Zeithaml, Parasuraman en Berry ontwikkeld.¹⁶ Het model kan gebruikt worden als diagnose om de tekortkomingen in de dienstverlening aan de orde te stellen. Centraal in het servqual model staat dat kwaliteit van dienstverlening gedefinieerd kan worden als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil (de 'gap') tussen datgene wat men van de dienst verwachtte en datgene wat men daadwerkelijk heeft ervaren.

Het model identificeert 5 gaps:

Gap 1 is het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de managementpercepties over deze verwachtingen.

Gap 2 is het verschil tussen de managementpercepties van de verwachtingen van de klant en de vertaling naar kwaliteitspecificaties.

Gap 3 is het verschil tussen de kwaliteitspecificaties en de dienstverlening op zich.

Gap 4 is het verschil tussen de dienstverlening en de externe communicatie.

Gap 5 is de som van gap 1 t/m 4 en is dus het verschil tussen de door de consument verwachtte dienst en de ervaren dienst. Voor een organisatie is het dus belangrijk om de eerste 4 gaps zo klein mogelijk te maken.

De kern van het model komt vanuit de vijf servqual-dimensies:

Tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid en empathie.

Een afbeelding van het servqual model is te vinden in bijlage 4.

Er zijn echter ook kritieken op het model. Zo zijn perceptie en beleving erg subjectief en daardoor niet goed meetbaar. Ook zou hetgeen gemeten wordt niet per se betrekking hoeven hebben op servicekwaliteit, maar meer op klanttevredenheid.¹⁷

Ondanks bovenstaande kritieken is in dit onderzoek toch gewerkt met het servqual model. Het is een prima model om een diagnose te maken van de tekortkomingen in de dienstverlening (diagnosemodel).

In hoofdstuk 4 wordt het servqual model verder toegepast op de situatie van De Bijkershoek.

3.3 Gastvrijheid

Gastvrijheid is een typisch containerbegrip. Dienstverlenende organisaties beweren bijna allemaal gastvrij te zijn. Maar wat is gastvrijheid nou precies? En op welke manieren kun je als organisatie laten zien dat je inderdaad gastvrij bent? Aan de hand van het boek 'Ethiek van de Gastvrijheid'

¹⁵ Vijver, H.: Ethiek van de gastvrijheid

¹⁶ <http://www.servqual.nl/>

¹⁷ <http://www.servqual.nl/>

van Henk Vijver, wordt geprobeerd om het begrip gastvrijheid meer vorm te geven en concreet te maken.

Henk Vijver stelt in zijn boek 'Ethiek van de Gastvrijheid' dat gastvrijheid een oude en wereldwijde deugd is. In welk land of in welke cultuur je ook komt, mensen weten wat gastvrijheid is, ook al geven zij verschillende invullingen aan het begrip. Gastvrijheid heeft historisch gezien vooral te maken met de opvang van vreemdelingen. Het Latijnse woord 'hostis', dat aan de basis ligt van woorden als hospitality en hotel, betekent oorspronkelijk 'vreemdeling'.¹⁸

Vijver onderscheidt de volgende belangrijkste kenmerken van gastvrijheid:

- Ontmoeting met de ander. Gastvrijheid is in het geding bij de ontmoeting van mensen die aanvankelijk vreemden voor elkaar zijn.
- Onbaatzuchtigheid. Gastvrijheid wordt gegeven omwille van zichzelf, zonder dat je daar noodzakelijk iets voor terug krijgt.
- De noodzaak van gastvrijheid. Gastvrijheid is een absolute noodzaak. Als dienstverlening wordt gezien als de georganiseerde vorm van de belangstelling die mensen voor elkaar hebben, dan is aan de inhoud en vorm van die dienstverlening de kwaliteit van een samenleving af te lezen.
- Wederkerigheid. Gastvrijheid is wederkerig, zowel de gast als de gastvrouw/-heer hebben beiden gastvrijheid nodig.

Je kunt niet zomaar van dienstverlenende bedrijven zeggen dat zij in het teken van gastvrijheid staan. Als een organisatie pretendeert dienstverlening en gastvrijheid aan te bieden, dan zullen die begrippen ook het normerende (sturende) beginsel dienen te zijn voor al haar bedrijfsmatige taken.

Zoals aan het begin van deze paragraaf al is gezegd, is gastvrijheid een containerbegrip geworden dat we in ons dagelijks leven gebruiken. Dat een dergelijke term zo ingeburgerd is, verraadt dat velen ook in de dienstverlening niet voldoende beseffen wat er eigenlijk bedoeld wordt met 'gastvrijheid'. Gastvrijheid kan niet op planmatige wijze worden gemaakt. Het tot stand komen ervan is afhankelijk van menselijke inbreng en menselijke emoties. Bezig zijn met gastvrijheid is niet een technische zaak, het is voor alles een keuze van het hart, een kwestie van toewijding aan iets dat je enorm belangrijk vindt.¹⁹

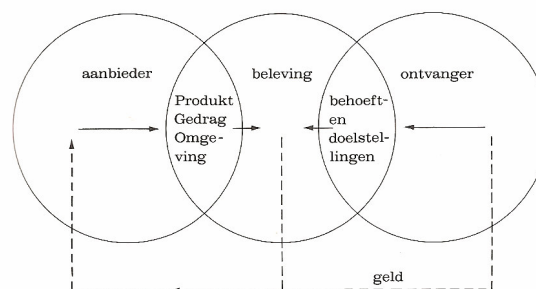
3.3.1 Beleving van gastvrijheid

De Hotelschool Den Haag heeft door middel van een model het begrip 'gastvrijheid' geprobeerd duidelijk te maken. De kern van het gastvrijheidsproces is de middelste cirkel van het model, waarin gastvrijheid wordt aangeboden en geconsumeerd door de ontvanger.

De beleving van gastvrijheid is afhankelijk van de drie factoren: product, gedrag en omgeving aan de ene kant en de behoefte en doelstellingen van de klant aan de andere kant. Product, gedrag en omgeving staan aan de aanbodzijde van gastvrijheid en behoefte en doelstellingen aan de vraagzijde van gastvrijheid.

Het model schenkt ten slotte ook nog aandacht aan het aspect 'geld'. De prijs die de gast moet betalen is één van de elementen die een bepaald verwachtingspatroon van de dienst of de gastvrijheid beïnvloedt.

De Hotelschool Den Haag heeft alle bovenstaande factoren aan elkaar gerelateerd in het onderstaande gastvrijheidsmodel.



Figuur 2: Gastvrijheidsmodel

¹⁸ Vijver, H. Ethiek van de gastvrijheid

Het model verklaart uitsluitend de elementen die een rol spelen bij de gastvrijheidsverschaffing, maar geeft geen inzicht in de zwaarte die de elementen ten opzichte van elkaar hebben. Ook verschaft het model geen inzicht in de manier waarop de partijen in bepaalde situaties op elkaar reageren. Het dient er uitsluitend toe om van het begrip gastvrijheid een algemeen en duidelijk concept te maken.²⁰

Kort samengevat komt het model neer op het volgende: 'Een beleving van gastvrijheid ontstaat wanneer een ontvanger van gastvrijheid een aanbod van gastvrijheid ondergaat. Indien de verwachtingen van de gast in overeenstemming zijn met het gebodene ontstaat een gevoel van gastvrijheid. Indien de verwachtingen niet uitkomen ontstaat er een ongastvrij gevoel, dat zich uit in een gevoel van 'niet op je gemak zijn'.

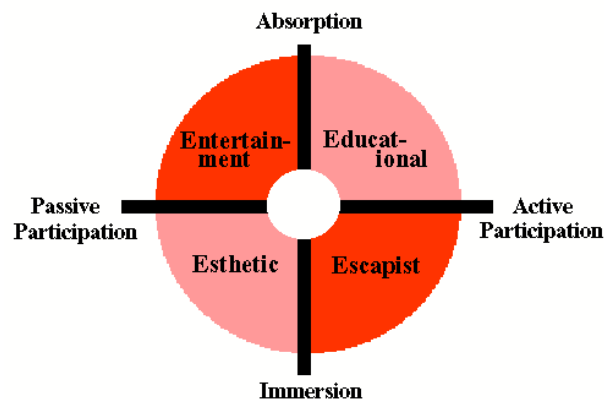
Door middel van onderzoek naar gastvrijheidsbeleving is gebleken dat er tussen het gevoel van 'gastvrijheid' en 'ongastvrijheid' weinig ruimte zit. Het is een zwart-wit gevoel.²¹

Er is nu vooral gesproken over 'gastvrijheidsbeleving'. Het begrip 'beleving' wordt nu verder behandeld. Pine & Gilmore beschrijven in hun boek 'De beleviseconomie' vier verschillende soorten beleving:

- Amusement (entertainment): Amusement wordt passief door de zintuigen opgenomen. Amusementsbeleving vereist geen actieve deelname van de gast.
- Leren (educational): bij lerende belevenissen absorbeert de gast de gebeurtenissen die zich voor zijn ogen ontfouwen, terwijl hij daar zelf een actieve rol in speelt.
- Ontsnapping (escapist): de gast van een ontsnapingsbeleving maakt actief deel uit van een omgeving die hem helemaal opslokt.
- Esthetiek (esthetic): Bij esthetische belevenissen gaan de gasten er weliswaar helemaal in op, maar zij blijven een passieve rol vervullen.²²

Deze vier soorten beleving zijn grafisch weergegeven in figuur 3.

Pine en Gilmore schrijven dat de beleving die een gast heeft van een organisatie, geoptimaliseerd wordt wanneer de organisatie beleving aanbiedt uit elke van de vier soorten.



Figuur 3: Beleviseconomie

In bovenstaand figuur is te zien dat belevingen verschillende relaties tot de omgeving kunnen hebben. Aan het ene uiteinde van het spectrum staat absorptie (absorption): iemands aandacht zo vasthouden dat hij de beleving in zich opneemt- en aan het andere uiteinde de onderdompeling (immersion) waarbij de betrokkene fysiek zelf deel van de beleving gaat uitmaken. Daarnaast kan er sprake zijn van verschillende vormen van 'deelname' aan een beleving. Aan het ene uiteinde van het spectrum staat de passieve deelname (passive participation), waarbij de betrokkene het gebodene niet rechtstreeks beïnvloedt. Aan het andere uiteinde van het spectrum

¹⁹ Vijver, H.: Ethiek van de gastvrijheid

²⁰ Daane Bolier, D.G.L.: Hotelmanagement

²¹ Daane Bolier, D.G.L.: Hotelmanagement

²² Pine, J. en Gilmore, J.: De beleviseconomie

staat de actieve deelname (active participation), waarbij de betrokkene persoonlijk invloed uitoefent op het evenement dat de belevenis oplevert.

In vergelijking met een hotel, zijn de behoeften en doelstellingen van de klant anders in een verzorgingshuis. Wanneer mensen in een hotel misschien anoniem willen blijven en komen voor hun rust en privacy, verwachten de bewoners van een verzorgingshuis juist extra aandacht en aanspraak. Echter, net als bij een hotel, geldt ook voor een verzorgingshuis dat een bepaalde mate van gastvrijheidsbeleving bijdraagt aan een tevreden gevoel bij de klant. Het is daarom wel degelijk belangrijk voor een verzorgingshuis om de gastvrijheidsbeleving van de bewoners zo groot mogelijk te maken.

Als gekeken wordt naar de vier soorten beleving die Pine en Gilmore onderscheiden kunnen deze vier vormen van beleving ook op De Bijkershoek worden toegepast.

Een voorbeeld van een *amusementsbeleving* zijn de activiteiten die in De Bijkershoek worden georganiseerd. Eens in de zoveel tijd komt er een koor zingen op De Bijkershoek dat zorgt voor de amusementsbeleving: de bewoners hebben geen actieve deelname, maar absorberen het evenement.

Bij de opname van een nieuwe bewoners is sprake van *lerende beleving*. De bewoner krijgt veel nieuwe informatie en wordt aan nieuwe mensen voorgesteld. De bewoners hebben hierbij een actieve deelname, maar gaan hier niet helemaal in op. De bewoners nemen de informatie tot zich (absorptie).

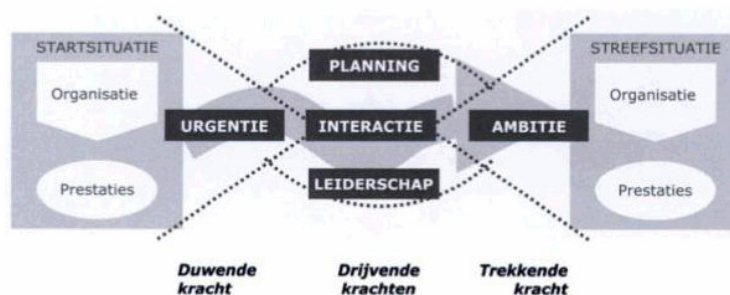
Wanneer de serviceassistenten de bewoners mee uit nemen naar bijvoorbeeld het winkelcentrum, is er sprake van een *ontsnappingsbeleving*. De bewoners hebben een actieve deelname en gaan zelf helemaal op in de beleving.

Tot slot is een voorbeeld van *esthetische beleving* het verruimen van de openingstijden van het restaurant. De bewoners hebben hier een passieve rol in, maar gaan wel helemaal in deze beleving op.

3.4 Veranderingsprocessen

Een verandering kan pas slagen als de mensen die 'moeten' veranderen, zich verbinden aan de verandering. Dat is meer dan 'draagvlak' of 'ze zover krijgen'. Verbinding houdt in dat de mensen de verandering begrijpen, dat ze zich bekwaam voelen om het nieuwe gedrag te tonen en dat ze verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol erin. Aan verbinding gaan vaak drie fasen vooraf: ontkenning, weerstand en zelfonderzoek.²³ Volgens Annemarie Mars zijn er vijf krachten om deze verbinding te krijgen en om weerstand door te werken en dus om een verandering te laten slagen.²⁴

De vijf krachten zijn: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap. Deze vijf krachten om te werken aan verbinding zijn in figuur 4 te zien als schakel tussen de startsituatie en de streefsituatie.



Figuur 4: Krachten in een veranderingsproces

Urgentie

Vaak wordt het probleem in de werking van de organisatie gezocht. Maar een organisatieprobleem is geen probleem, want de organisatie is slechts een middel. De echte urgentie zou te vinden moeten zijn in de prestaties van de organisatie. De ernst van het probleem maakt vervolgens duidelijk of de verandering de moeite waard is tussen alle andere prioriteiten die ook om aandacht

²³ Mars, A.: Hoe krijg je ze mee?

²⁴ Mars, A.: Hoe krijg je ze mee?

vragen. Wanneer de belangen rondom de verandering duidelijk zijn, kan de veranderaar een inschatting maken welke weerstanden er te verwachten zijn.

Ambitie

Ambitie is een trekkende kracht die ervoor kan zorgen dat de doelgroep een gevoel voor richting heeft. Net als bij urgentie dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de beoogde organisatieverandering en de gewenste prestatieverbetering. Het is voor de doelgroep belangrijk dat ze weten wat er voor hen verandert en wat voor hen de voor- en nadelen zijn.

Planning

Planning legt de brug tussen het veranderverhaal en het veranderingsproces. Er zijn hiervoor vier veranderstrategieën: de weten-, de moeten-, de willen- en de leren en ontdekken veranderstrategie. In elke strategie speelt de veranderaar een andere rol: expert (weten), verstrekker van richtlijnen (moeten), bemiddelaar van belangen (willen) en begeleider en coach (leren en ontdekken).

Interactie

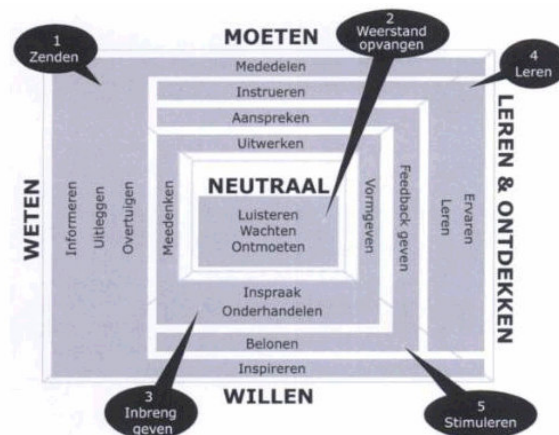
Bij interactie wordt de doelgroep blootgesteld aan het verhaal, kunnen weerstanden opgevangen en doorgewerkt worden, kunnen ze een inbreng leveren, kunnen ze het nieuwe gedrag leren en worden ze geprikkeld dit gedrag te tonen.

Bij deze interactie zijn er verschillende interactievormen mogelijk. Er zijn hierbij vijf clusters te onderscheiden: zenden, weerstand opvangen (luisteren), inbreng geven, leren en stimuleren.

Leiderschap

Een veel voorkomende valkuil is dat de interactie met de doelgroep vooral vanuit adviseurs of vanuit de projectleider plaatsvindt en dat het middenmanagement wordt ontzien. De reden voor veranderaars om het middenmanagement te ontzien is dat juist daar sterke weerstanden kunnen heersen. Middenmanagers kunnen vanuit de werkvloer opgeklommen zijn en zijn vaak ook al langer in dienst waardoor zij cultuurdrager geworden zijn van de startsituatie.

Bovenstaande theorie is grafisch samengevat in figuur 5. In dit figuur zijn de vier veranderstrategieën te zien, de interactievormen die daarbij horen en de vijf clusters van interactievormen.



Figuur 5: Interactievormen

3.5 Weerstanden en motivatie

In de vorige paragraaf is de te verwachten weerstand bij een verandering al eens aan de orde gekomen. Veranderingen roepen vaak weerstanden op en brengen onrust met zich mee. Niet iedere verandering heeft evenveel gevolgen voor de medewerkers. Er zijn verschillende soorten veranderingen, maar de belangrijkste soorten zijn²⁵:

²⁵ Heuvel, van den W.: Arbeidsmotivatie. Artikel Blackboard PEMA

- Veranderingen die te maken hebben met structuren;
- Veranderingen in de taaktechnologie;
- Veranderingen die te maken hebben met verandering van houding en gedrag van medewerkers.

De verandering waar in dit rapport over gesproken wordt, heeft het meeste te maken met de laatste soort verandering.

Zoals al is gezegd veroorzaken veranderingen vaak weerstanden. Er zijn weerstanden die vanuit de personen zelf komen en weerstanden die vanuit de 'getroffen' afdeling of groep komen. Individuele weerstanden komen bijvoorbeeld voort uit de gewoontes die mensen al jarenlang hebben, onzekerheid, angst voor het onbekende en de neiging van mensen om alleen te horen wat ze willen horen (selectief gebruik van informatie).

Weerstanden vanuit de groep komen voort uit: groepstraagheid, bedreiging van expertise en bedreiging van bestaande machtsverhoudingen.²⁶

Het is als management, of als organisatie, erg belangrijk om weerstanden te herkennen en te erkennen, omdat ze kunnen zorgen voor grote functioneringsproblemen.

In dit adviesrapport worden aanbevelingen gegeven om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan, kortom: een veranderingsproces. Tijdens dit veranderproces moet AxionContinu rekening houden met de vijf krachten om verbinding te krijgen en weerstand door te werken. Figuur 5 is daarbij een goed hulpmiddel. Zo wordt er ook rekening gehouden met de te kiezen veranderstrategie en bijbehorende interactievormen.

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is theoretische achtergrond informatie gegeven die relevant en aanvullend is aan het onderzoek.

Volgens de literatuur blijkt het niet eenvoudig te zijn een eenduidige definitie voor 'diensten' te formuleren. Vandaar dat ook wel gebruik gemaakt wordt van een viertal kenmerken die karakteristiek zijn voor diensten, namelijk: ontastbaarheid, gelijktijdigheid, vergankelijkheid, heterogeniteit.

In dit hoofdstuk is het servqual model besproken. Het model kan gebruikt worden als diagnose om de tekortkomingen in de dienstverlening aan de orde te stellen.

Vervolgens is het begrip 'Gastvrijheid' onder de loep genomen. Henk Vijver onderscheid in zijn boek 'Ethiek van de Gastvrijheid' vier belangrijke kenmerken van gastvrijheid: ontmoeting met de ander, onbaatzuchtigheid, de noodzaak van gastvrijheid en wederkerigheid.

Bezig zijn met gastvrijheid is niet een technische zaak, het is voor alles een keuze van het hart, een kwestie van toewijding aan iets dat je enorm belangrijk vindt.

De Hotelschool Den Haag heeft door middel van een model het begrip 'gastvrijheid' geprobeerd duidelijk te maken. De beleving van gastvrijheid is afhankelijk van de drie factoren: product, gedrag en omgeving aan de ene kant en de behoefte en doelstellingen van de klant aan de andere kant.

Een verandering kan slagen als de mensen die 'moeten' veranderen, zich verbinden aan de verandering. Aan verbinding gaan vaak drie fasen vooraf: ontkenning, weerstand en zelfonderzoek. Volgens Annemarie Mars zijn er vijf krachten om deze verbinding te krijgen en om weerstand door te werken en dus om een verandering te laten slagen. De vijf krachten zijn: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap.

Veranderingen roepen vaak weerstanden op en brengen onrust met zich mee. Niet iedere verandering heeft evenveel gevolgen voor de medewerkers. De verandering waar in dit rapport over gesproken wordt, heeft het meeste te maken met veranderingen die te maken hebben met verandering van houding en gedrag van medewerkers.

²⁶ Heuvel, van den W.: Arbeidsmotivatie. Artikel Blackboard PEMA

4 Analyse huidige situatie

In dit hoofdstuk worden de knelpunten in de huidige situatie in kaart gebracht. Dit zijn de uitkomsten van het interne onderzoek dat is uitgevoerd binnen De Bijkershoek. Alle problemen en/of knelpunten worden beschreven op het gebied van zorg en service, logistiek, personeel, organisatie, financiën en het pand. De informatie over de huidige situatie is verkregen door participerende observatie en interviews. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie kort en bondig beschreven. Voor een volledige beschrijving van de huidige situatie wordt verwezen naar bijlage 7.

4.1 Zorg en service

De serviceassistenten werken op elke afdeling samen met de zorg. De serviceassistent voert hier voornamelijk huishoudelijke taken uit. Het is nu in de praktijk vaak zo dat service en zorg niet als een integraal geheel samenwerken. Dit zou wel moeten, omdat zorg en service tezamen de totale dienstverlening naar de bewoners is. Uit interviews blijkt dat serviceassistenten die op een vaste afdeling, de samenwerking met de zorg als prima ervaren.

De diensten van de serviceassistenten sluiten niet op elkaar aan. De serviceassistent van de ochtenddienst werkt tot 13:30 uur en de serviceassistent van de middag/avond dienst begint om 14:30 uur. Er is dus geen sprake van een mondelinge overdracht. De overdracht is nu geregeld via een communicatieschrift. Dit kan echter voor verwarring en onduidelijkheid zorgen, maar de geschreven opmerkingen kunnen ook verkeerd geïnterpreteerd worden.

Tijdens de observatie werd duidelijk dat er verschillende werklijsten in omloop zijn en dat er ook verschillende met de werklijsten wordt omgegaan. In de werklijsten staan de werkzaamheden per dag genoteerd die de serviceassistenten dienen uit te voeren.

Ook werd uit de observatie duidelijk dat de serviceassistenten in de ochtenddienst meer (huishoudelijke) taken moeten uitvoeren. In de middag/avonddienst is dit een stuk minder en zou er dus tijd over moeten zijn om die extra aandacht aan de bewoners te kunnen geven. Toch blijkt dit in de praktijk niet zo te zijn.

De serviceassistenten zitten niet bij de overdracht van de zorg. Dit kan ervoor zorgen dat de serviceassistenten belangrijke informatie over de bewoners missen.

De leidinggevenden van de service en zorg hebben geen vast overleg met elkaar. In de huidige situatie lopen zij bij elkaar het kantoor binnen en worden de zaken ad hoc geregeld.

4.2 Logistiek

De bewoners vullen drie weken van tevoren een menulijst in. Zij hebben hier een week de tijd voor. De menulijsten worden vervolgens gescand en hier worden dan bandkaarten van gemaakt waarop per bewoner hun keuze per dag staat aangegeven. De menulijsten die gescand worden zijn echter heel gevoelig voor fouten, waardoor bewoners ongevraagd een standaard menu krijgen.

Ook bleek uit de observatie dat in het restaurant regelmatig te weinig van een bepaalde maaltijdcomponent aanwezig is. Hierdoor krijgen de bewoners niet de maaltijdcomponenten van hun keuze.

4.3 Personeel

Deze paragraaf, over het personeel, gaat over het personeel dat onder het Facilitair Bedrijf & Bouw valt: de serviceassistenten. De serviceassistenten zijn de belangrijkste personele factor als gekeken wordt naar het serviceconcept.

Er heeft een aantal personele wisselingen rond het management plaatsgevonden in korte tijd, waardoor leiding en aansturing rond de serviceassistenten ontbrak en onduidelijk was. Dit heeft voor onrust en onzekerheid onder het personeel gezorgd.

De serviceassistenten hebben een scholing gevolgd. De inhoud van de scholing sloot echter niet goed aan op de praktijk. Bij de ontwikkeling van de scholing was de praktijksituatie ook nog onbekend. Na het behalen van het certificaat van de school is er geen vervolgtraject qua scholing aangeboden.

Toen de functie van serviceassistent werd gecreëerd betekende dit ook dat er nieuw personeel moest worden aangetrokken. Het management geeft aan dat er bij de werving van nieuw personeel niet goed genoeg stil is gestaan bij de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kennen en kunnen.

Uit de praktijk blijkt dat 'de bewoner centraal stellen' in de dagelijkse werkzaamheden nog maar weinig voorkomt in de praktijk. De serviceassistenten werken volgens hun werklijsten en zodra deze klussen gedaan zijn komt de bewoner eigenlijk pas echt in beeld.

4.4 Organisatie

In deze paragraaf wordt de organisatie van het serviceconcept beschreven. Het gaat hier dus niet om de organisatie van AxionContinu zelf, maar puur om de organisatie rond het serviceconcept. Hierbij zijn twee componenten te onderscheiden, namelijk de inhoud en het proces. De 'inhoud' betekent de inhoud van het concept, dus welke diensten worden er aangeboden. Het 'proces' is het traject van de implementatie van het concept.

4.4.1 Inhoud

De pilot van het serviceconcept is in februari 2006 gestart. Voorafgaand aan de pilot is een projectformulering gemaakt. Deze projectformulering is terug te vinden in bijlage 8. Wanneer kritisch naar de projectformulering gekeken wordt, blijkt dat deze erg summier en onvolledig is. De doelstellingen voldoen aan geen van de SMART-criteria en een helder implementatieplan ontbreekt in dit document. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Een SMART doelstelling is richtinggevend; het geeft aan wat je wilt bereiken. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.²⁷

Het is moeilijk om te bepalen of de doelstelling van het concept is behaald, omdat de doelstelling niet SMART was. Uit de interne interviews is gebleken dat het management van AxionContinu servicepakketten wilde aanbieden, zodat de bewoners zelf konden bepalen welke diensten zij wilden afnemen.

Als vervolgens gekeken wordt naar de huidige situatie in de praktijk, blijkt dat deze servicepakketten er niet zijn. Er kan dus gezegd worden dat die projectdoelstelling niet behaald is.

Door het feit dat duidelijke projectdoelen en een implementatieplan ontbraken, heeft het serviceconcept zich zelf vormgegeven door de dagelijkse praktijk. Dit is dan ook de oorzaak dat de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is. Het uitvoeren van huishoudelijke taken zou in eerste instantie een onderdeel van de functie zijn, naast het extra aandacht en service bieden aan de bewoners. Deze extra aandacht en service zijn nu nauwelijks aan de orde, omdat de serviceassistent voornamelijk bezig is met het uitvoeren van huishoudelijke taken.

4.4.2 Proces

In dit onderzoek is ook stilgestaan bij de vraag of de serviceassistenten onder de zorg of onder facilitair vallen. Binnen AxionContinu is dit ook een punt van aandacht geweest. De serviceassistenten vallen nu onder facilitair, omdat het echt een faciliterende functie aan de zorg is en omdat zij nu apart door een facilitaire leidinggevende aangestuurd worden. Zo moet voorkomen worden dat de serviceassistenten het 'knechtje' van de zorg worden.

Zoals ook in paragraaf 4.3 is besproken, is er een tijd onduidelijkheid geweest rond het (facilitair) management. Hierdoor ontstond verwarring over de aansturing en leidinggevendens van de serviceassistenten. Er zijn in die tijd een hoop zaken blijven liggen, omdat de 1^{ste} medewerker bepaalde zaken niet kon of mocht oplossen, omdat de bevoegdheid daartoe als 1^{ste} medewerker ontbreekt.

²⁷ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>

Door het ontbreken van duidelijk management en leidinggevendens ontbrak ook meteen een belangrijk stuk in de communicatie. Er heeft lange tijd geen werkoverleg met de serviceassistenten plaatsgevonden, wat ervoor heeft gezorgd dat er lange tijd geen communicatie tussen werkvloer en management is geweest.

Daarnaast is cultuur een belangrijk aspect in De Bijniershoek. In De Bijniershoek heerst een bepaalde cultuur die grote invloed heeft op de organisatie. Zo heerst er een 'eilandencultuur'. Er wordt in echte scheidingslijnen gedacht zodat sommige mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd, want het is niemand zijn taak. Ook wordt er onder het operationele personeel veel geroddeld en geklaagd. De onduidelijkheid en onbetrokkenheid van het management in het verleden is daar een belangrijke oorzaak van.

4.5 Financiën

De Servicemanager is budgethouder van het facilitaire gedeelte van De Bijniershoek. Hier vallen alle facilitaire kosten onder, dus ook de personeelskosten van het facilitaire personeel. Een budget wordt elk jaar gemaakt op basis van historische cijfers. Er wordt wel rekening gehouden met grote veranderingen als die gepland staan voor dat jaar. Het aanreiken van de budgetinformatie is binnen heel AxionContinu nog slecht ontwikkeld.

Voor het bepalen van de personele kosten worden in de begroting een bepaald aantal formatieplaatsen berekend. Het volgende voorbeeld, een berekening voor het bepalen van het aantal formatieplaatsen voor serviceassistenten, laat zien hoe zo'n berekening in zijn werk gaat.

*Er is 10 uur per dag, 7 dagen per week een serviceassistent op elke afdeling aanwezig. Dit is dus 70 uur per week. $70 \text{ uur} / 36 = 1.95 \text{ FTE}$. Dan komt er nog de bruto factor bij: 1,23 (vakantiedagen, premies, ziekte etc.). $1.95 * 1.23 = 2,4 \text{ fte}$ voor de serviceassistenten op één afdeling. Op basis van deze informatie wordt de formatie vastgesteld.*

In de bruto formatie zit een ziekteverzuim van 5%. Wanneer het ziekteverzuim hoger is dan 5%, is de vraag hoe je hier als organisatie mee omgaat.

Dat het serviceconcept zou kunnen leiden tot kostenbesparingen, was niet het doel om het concept te ontwikkelen. Het doel was om de bewoners extra service te kunnen bieden naast de zorg die zij al ontvangen. Het concept heeft echter wel opbrengsten. De opbrengsten van het concept zouden in de volgende kunnen zitten:

- Relatief goedkoper personeel
- Het duurdere personeel (zorg) wordt voor specifieke taken ingezet
- Door meer service en aandacht neemt de vraag naar duurdere zorg af
- Opbrengsten van het restaurant en de toko (winkel)

Echt opbrengsten bij de toko realiseren is lastig, omdat het personeel en de bewoners het idee hebben dat de producten niet veel mogen kosten in de toko, terwijl ze buiten de deur een paar euro betalen voor een broodje.

4.6 Pand

Het pand van De Bijniershoek is ca. 32 jaar oud. In het pand zijn veel kleine individuele ruimten aanwezig. Door middel van het concept wil AxionContinu de aandacht vestigen op de grote algemene ruimten. Deze grote algemene ruimten zijn het restaurant en de verschillende zalen waar activiteiten plaatsvinden.

De entree, receptie, hal op de begane grond en het restaurant zijn onlangs gerenoveerd. Dit is echter nog niet opgepakt in de rest van het gebouw. De gedeelten van het gebouw die niet gerenoveerd zijn, maken een 'oude' en onverzorgde indruk. Er zijn veel donkere kleuren en er staan veel losse spullen op de afdelingen. Dit zorgt voor een rommelige indruk. Ook zijn er verschillende zithoekjes op de afdelingen. Deze zithoekjes zijn ingericht met spullen die De Bijniershoek heeft gekregen van (ex)bewoners.

4.7 Servqual model

In deze paragraaf wordt een terugkoppeling gemaakt naar het servqual model dat behandeld is in hoofdstuk 3.

In het servqual model wordt de gap bepaald tussen de verwachte en de ervaren dienstverlening bij de klant. In dit onderzoek wordt met de klant de interne medewerkers van AxionContinuu bedoeld. Zij zijn als het ware de interne klant van het management en van het beleid. Er kan dan met behulp van het servqual model de 'Gap' bepaald worden tussen de verwachtingen van het management en de werkelijk uitgevoerde dienstverlening.

Wanneer de huidige situatie, zoals beschreven in dit hoofdstuk, wordt vergeleken met de verwachtingen van het management blijkt dat er sprake is van een verschil tussen managementpercepties en de vertaling naar kwaliteitsspecificaties (Gap 2). Ook is er een verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en de dienstverlening op zich (Gap 3).

Het management heeft geen duidelijke kwaliteitscriteria opgesteld. Hierdoor is het ook niet mogelijk om te meten of een bepaald kwaliteitsniveau is behaald. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het ontstaan van Gap 2 en 3, zoals hierboven besproken is.

4.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de huidige situatie in kaart gebracht. Alle problemen en/of knelpunten zijn beschreven op het gebied van zorg en service, logistiek, personeel, organisatie, financiën en het pand. De belangrijkste knelpunten staan in onderstaande tabel.

Zorg en Service	- Service en zorg werken niet als een integraal geheel samen als dienstverleners naar de bewoners toe. - Er is tussen de serviceassistenten geen sprake van een mondelinge overdracht, wat kan zorgen voor verwarring en onduidelijkheid. - Er zijn verschillende werklijsten in omloop waar ook verschillend mee wordt gewerkt. - De werkdruk is niet over de hele dag verdeeld. In de ochtend is het drukker dan in de middag/avond wat soms ten koste gaat van de aandacht voor de bewoners. - De serviceassistenten zitten niet bij de overdracht van de zorg. Dit kan ervoor zorgen dat de serviceassistenten belangrijke informatie over de bewoners missen. - De leidinggevenden van de service en zorg hebben geen vast overleg met elkaar waardoor problemen altijd ad hoc geregeld worden.
Logistiek	- De menulijsten die gescand worden zijn heel gevoelig voor fouten, waardoor bewoners ongevraagd een standaard menu krijgen. - Er is regelmatig te weinig van een bepaalde maaltijdcomponent aanwezig.
Personeel	- Er heeft een aantal personele wisselingen rond het management plaatsgevonden in korte tijd. Dit heeft voor onrust onder het personeel gezorgd. - De inhoud van de scholing sloot niet goed aan op de praktijk. Bij de ontwikkeling van de scholing was de praktijksituatie ook nog onbekend. - Er is geen vervoltraject qua scholing aangeboden. - Bij de werving van nieuw personeel is niet goed genoeg stilgestaan bij de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kennen en kunnen. - 'De bewoner centraal stellen' komt nog maar weinig voor in de praktijk.
Organisatie	- De projectformulering, dat aan de start van het concept stond, was erg summier en onvolledig. SMART doelstellingen ontbreken in dit document. - Het is moeilijk om te bepalen of de doelstelling van het concept is behaald, omdat de doelstelling niet SMART was. - Door het ontbreken van projectdoelen en een implementatieplan heeft het serviceconcept zich zelf vormgegeven. Dit is ook de oorzaak dat

	de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is. - Door onduidelijkheid rond het management in het verleden zijn een hoop zaken blijven liggen. De 1^{ste} medewerker had de bevoegdheid niet om deze zaken verder op te pakken. - Er is lange tijd geen communicatie tussen werkvloer en management geweest. - De cultuur in De Bijkershoek drukt een grote stempel op de organisatie. Er heerst een 'eilandencultuur' en er wordt veel geroddeld en geklaagd onder het personeel.
Financiën	- Het aanreiken van de budgetinformatie is binnen heel AxionContinu nog slecht ontwikkeld. - Opbrengsten bij de toko realiseren is lastig.
Pand	- Er zijn veel kleine individuele ruimten aanwezig. Door middel van het concept wil AxionContinu de aandacht vestigen op de grote algemene ruimten. - Het gebouw maakt een rommelige indruk door de vele verschillende spullen die los op de afdelingen staan.

Tabel 2: samenvatting knelpunten huidige situatie

5 Benchmark onderzoek

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het benchmark onderzoek weergegeven. Ook wordt de relevantie voor het serviceconcept op de Bijkershoek toegelicht. Kortom: waarom zijn deze gegevens relevant voor de situatie op de Bijkershoek?

In dit hoofdstuk worden alleen de belangrijkste bevindingen van het benchmark onderzoek weergegeven. Voor een verdere uitwerking van de externe interviews wordt verwezen naar bijlage 9.

5.1 De Baak Management Centrum VNO-NCW

Bij De Baak is gesproken met mw. N. van Grieken (manager hospitality unit).

De Baak organiseert cursussen op het gebied van management, persoonlijke ontwikkeling en leidinggeven. De cursussen die de Baak organiseert worden in eigen huis ontwikkeld door programmamanagers. De uitvoering van de cursus wordt of zelf gedaan, of door een externe docent of beide.

De Baak heeft twee locaties, een in Noordwijk en een in Driebergen. Deze locaties bieden een full-service concept aan. Dat wil zeggen dat de Baak een totaalpakket aan diensten aan de gasten aanbiedt. De Baak heeft namelijk ook een eigen hotel, zodat de gasten bij hun aan de cursus deel kunnen nemen, en tegelijkertijd in hun hotel kunnen verblijven. De gasten hoeven dus nergens anders meer naartoe om van de diensten van De Baak gebruik te maken.

Er is op De Baak één serviceconcept met één prijs. De klant heeft daar verder geen invloed op. De klant heeft dan wel weer invloed op wát ze willen (bv. de samenstelling van het diner). Het serviceconcept is als het ware een kader met wat de Baak aanbiedt. Wát de klanten dan vervolgens willen kunnen de gasten zelf kiezen. Dit maakt het serviceconcept volgens de Baak individueel.

De vraag naar een service of dienst kan van drie kanten komen:

- Doordat de strategie dat bepaalt (top-down)
- Door de afzonderlijke Business Units binnen de Baak
- De service (hospitality) unit

De Baak heeft ervaren dat het in een veranderingstraject moeilijk is om de samenwerking tussen mensen of tussen afdelingen te veranderen. 'Er is altijd een gewenningsfase en die moet je aangaan en daar moet je doorheen', aldus de Baak.

De Baak geeft ook aan dat wanneer er geen (duidelijke) leiding is, er geen samenhang meer op een afdeling is. Het uitvoerende personeel heeft elke week werkoverleg. De leidinggevende zit daar eens in de twee weken bij. Dan worden vooral de lange termijn zaken besproken.

De Baak heeft gastvrijheid door de volgende punten vertaald naar de praktijk:

- Het personeel heeft al een eigen opleidingsniveau
- Het middenmanagement heeft een keer per maand een cursus genaamd: de gast centraal. Het is dan vervolgens aan de leidinggevenden om dit door te spelen naar het operationeel personeel.
- Het personeel kan individueel cursussen volgen op aanvraag. Dit is meer op het gebied van persoonlijke groei.
- Daarnaast kan het personeel op eigen initiatief een cursus aanvragen bv. een computercursus.
- Ook worden er soms uitstapjes gemaakt met al het personeel. Zo gaan ze bijvoorbeeld elk jaar naar een beurs.

5.2 Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)

Bij het CWZ is gesproken met mw. B. Verheijen (facilitair manger).

In het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis wordt gewerkt met een soortgelijk serviceconcept als op de Bijlammershoek, genaamd het Room-service Concept. Er zijn speciale facilitaire medewerkers (rooms-serviceassistenten) die de patiënten extra service moeten bieden. Het CWZ heeft de facilitaire innovatieprijs 2006 gewonnen voor dit concept.

De diensten die onder het room-serviceconcept vallen zijn: opmaken en reinigen van bedden, schoonmaakwerkzaamheden op de patiëntenkamer, verzorgen van brood- en warme maaltijden, verzorgen van dranken, aansluiten telefoon en tv en het verzorgen van bloemen.

De functie van room-serviceassistent (RSA) is eigenlijk een combinatiefunctie geworden van een afdelingsassistent en voedingsassistent. Er is bewust voor gekozen om de RSA onder facilitair te laten vallen. Het is echt een facilitaire functie met facilitaire taken. In de oude situatie vielen de afdelingsassistenten en voedingsassistenten onder de zorg. Nu vallen ze onder facilitair. De zorg moest dus bepaalde dingen/taken loslaten, maar krijgt nu meer de ruimte voor andere dingen. De room-serviceassistenten hebben ook een scholingstraject gevolgd. Bij- en herscholing is ook mogelijk en de scholing van de room-serviceassistenten wordt bewaakt in de jaargesprekken. In deze gesprekken wordt besproken of bijscholing gewenst is.

De room-serviceassistenten dragen herkenbare bedrijfskleding. Een lichtblauwe blouse met een donderblauwe broek en een sloof als zij met voeding bezig zijn.

Er is voor de patiënten één aanspreekpunt voor wat betreft de room-service. Zijn ontvangen bij de opname een kaartje met een telefoonnummer dat zij kunnen bellen mocht er iets zijn. Dit wordt ook echt gebruikt in de praktijk.

De RSA worden aangestuurd door de 1^e medewerker door middel van coaching on the job. Het CWZ geeft aan dat deze coaching en continue sturen en begeleiding heel belangrijk is.

Ook bij het CWZ is gevraagd naar veranderingsprocessen in de organisatie en hoe het CWZ daarmee omgaat.

Het CWZ geeft aan dat de samenwerking tussen service en zorg een leerproces is. Er is dan ook verplicht overleg tussen service en zorg. De room-serviceassistent zit bijvoorbeeld bij de overdracht van de zorg. De leidinggevendenden van zorg en service hebben daarnaast wekelijks overleg.

De beslissing om met het room-serviceconcept te werken is van bovenaf gekomen (top-down). Die hakt de knoop door en zegt 'zo gaan we het doen'. Dit is een groeiproces geweest. Er is bij het CWZ niet heel veel weerstand geweest.

Het concept moet ook door de leidinggevendenden en het management gedragen worden. Dat is heel belangrijk. Leidinggevendenden die ook met elkaar overleggen en dat vervolgens uitdragen naar de werkvloer.

Het CWZ is de pilot van het concept begonnen met slechts een kader en dan maar zien hoe het in de praktijk loopt. Er was geen duidelijke functie- en taakomschrijving. De functie heeft zich gevormd door het maar gewoon te doen in de praktijk.

5.3 NH hoteles Leeuwenhorst

Bij NH hoteles Leeuwenhorst is gesproken met mw. L. Emmer (rooms division manager).

De Leeuwenhorst is naast een hotel, ook een conferentiecentrum. Bij het bezoek aan De Leeuwenhorst stonden hun gastvrijheidsprincipes centraal. De Leeuwenhorst hanteert daarbij 'harde' en 'zachte' standaarden. De 'zachte' standaarden zijn servicegerelateerde zaken. De Leeuwenhorst heeft veel van deze zachte standaarden meetbaar gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de 6/3 regel. Dit betekent dat wanneer gasten 6 meter van de receptie verwijderd zijn, de receptiemedewerkers oogcontact moeten maken. Wanneer gasten 3 meter van de receptie verwijderd zijn, moeten de receptiemedewerkers gedag zeggen. Op deze manier kun je service meetbaar maken.

Een ander voorbeeld hiervan is dat gasten altijd met hun naam moeten worden aangesproken.

De Leeuwenhorst geeft ook aan dat het belangrijk is dat het management de koers uitzet en bepaalt wat willen we met de organisatie. Vervolgens moet de 'Gap' bepaald worden bij het personeel. Dus wat ontbreekt er nu nog bij het personeel om aan die verwachtingen van het management te voldoen. De Gap kun je opvullen door trainingen en cursussen. Bv. een cursus over gastvrijheid.

Bij NH is er ook scholing voor het personeel. De visie van NH hierbij is dat attitude moeilijker te veranderen is dan kennis. De kennis valt aan te leren, maar de attitude en de houding van iemand veranderen is veel moeilijker.

Wanneer iemand erg enthousiast is, maar (nog) niet in het bezit is van de juiste kennis, wil NH die persoon wel aannemen. De juiste houding/attitude is er en de kennis wordt aangeleerd.

Voor een gastvrije en dienstverlenende houding zijn er een aantal eigenschappen die het personeel bij NH hoteles moeten bezitten:

- People focus (mensen)
- Plezier uitstralen
- Commercieel kunnen denken en handelen
- Zakelijk inzicht (hangt nauw samen met commercieel)
- Gastvrij

NH heeft 3 Unique Selling Points (USP):

- Speciale kamers in Women Style. Er zijn 15 kamers speciaal ingericht voor vrouwen. Er zijn luxe toiletartikelen aanwezig, glossys en er zijn speciale ankerplaatsen gereserveerd voor deze kamers.
- NH Endless Sunday. Dit betekent dat je op zondag de hele dag nog je hotelkamer tot je beschikking hebt. Je hoeft dus niet voor 12:00 uit te checken en je kunt bijvoorbeeld nog lekker douchen nadat je naar het strand bent geweest.
- Pillow Menu. Elke gast kan kiezen uit verschillende soorten kussens.

Al bovenstaande diensten zijn zonder extra kosten. Dit is dus puur extra service bieden.

NH hanteert het volgende principe: we zeggen geen 'nee' maar we bieden een alternatief. In principe moet alles voor de gast geregeld worden. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt gezocht naar een alternatief.

Bij NH hoteles vindt regelmatig werkoverleg plaats. Hierbij is het belangrijk dat de zaken steeds herhaald worden om een bepaald kwaliteitsniveau te behalen.

5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies weergegeven van het externe onderzoek. Er is bij deze drie verschillende bedrijven gepraat over veranderingsprocessen, service en gastvrijheid. De Bijndershoek kan leren van deze ervaringen.

Alle drie de bezochte organisaties geven aan dat een veranderingsproces iets is dat je moet aangaan en waar je doorheen moet. Er kunnen daarbij weerstanden verwacht worden, maar uiteindelijk is er iemand nodig die de 'knoop' moet doorhakken.

Alle drie de organisaties erkennen het belang van regelmatig overleg, ook tussen de leidinggevendenden. Daarnaast benadrukt het CWZ nog eens de rol van de 1^{ste} medewerker in de aansturing van het personeel.

Bij het NH hoteles Leeuwenhorst is gepraat hoe zij hun gastvrijheidsprincipes hebben vertaald naar de praktijk. Bij NH hoteles Leeuwenhorst hebben ze servicegerelateerde zaken meetbaar gemaakt door prestatie-indicatoren. Wanneer een receptioniste een gast aan de telefoon heeft, moet ze de gast met zijn naam aanspreken en ook mogen zij geen verkleinwoorden gebruiken zoals 'momentje'. Het hotel bewaakt of deze criteria worden nageleefd door middel van mystery bezoeken en ook lopen de Duty managers wekelijks controlerondes.

Tot slot geven alle organisaties aan dat bijscholing belangrijk is. Alle drie de organisatie bieden dan ook scholing aan hun werknemers aan op het gebied van gastvrijheid en dienstverlening.

De conclusies uit dit externe onderzoek kunnen worden meegenomen in de adviezen en aanbevelingen voor het concept dat in De Bijndershoek draait.

6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven betreffende het serviceconcept op De Bijniershoek. De gewenste situatie is bepaald door interviews, participerende observatie en het benchmark onderzoek. Kortom: hoe het volgens AxionContinuu, maar ook hoe het volgens de onderzoeksresultaten georganiseerd zou moeten zijn. De opzet van dit hoofdstuk is gebaseerd op de knelpunten die in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen.

6.1 Zorg & service

Bij de ontwikkeling van het serviceconcept had het management van AxionContinuu een bepaald beeld voor ogen hoe het concept er in de praktijk uit zou moeten zien. Dit beeld is gedurende de pilot niet veranderd en dat is dus nog steeds de gewenste situatie. Zorg en service moeten samenwerken en een integraal geheel vormen. Uit de praktijk is gebleken dat dit gemakkelijker is gezegd, dan gedaan.

In de huidige situatie vindt er geen periodiek overleg plaats tussen de operationeel leidinggevendenden van de zorg en de service. Dit zijn de teammanagers zorg en de 1^{ste} medewerker serviceassistenten. De leidinggevendenden van zorg en service lopen nu als het nodig is bij elkaar het kantoor binnen. Zo worden de zaken ad hoc geregeld maar er wordt op deze manier niet gesproken over structurele oplossingen. In de gewenste situatie hebben de teammanagers zorg en de 1^{ste} medewerker serviceassistenten een periodiek overleg waarin problemen worden besproken en er ook over structurele oplossingen nagedacht kan worden.

Het feit dat de teammanagers zorg en de 1^{ste} medewerker serviceassistenten geen werkoverleg hebben, vertaalt zich ook naar de werkvloer. De zorg en service werken, zoals gezegd in de eerste alinea, niet als één geheel samen. Dit komt voor een groot deel doordat de zorg en service niet tegelijk beginnen en de service dus ook niet bij de overdracht van de zorg zit. In de gewenste situatie overleggen de service en zorg met elkaar over bewoners en bespreken ze belangrijke zaken die spelen. Op een aantal afdelingen gebeurt dit ook in de huidige situatie, maar dit zou op alle afdelingen zo moeten zijn. In de gewenste situatie wordt er in de ochtend én in de middagdienst een moment gereserveerd waarin de zorg en service elkaar informeren. Een dergelijk moment kan bijvoorbeeld plaatsvinden tijdens een gezamenlijke koffiepauze.

In hoofdstuk 4 is ook gesproken over de verschillende werkljsten die op de afdelingen in omloop zijn. In de gewenste situatie wordt op elke afdeling op dezelfde manier gewerkt met dezelfde lijsten.

In de huidige situatie is de werkdruk niet over de hele dag hetzelfde. In de gewenste situatie zou dit wel het geval moeten zijn, zodat er gedurende de gehele dag tijd gereserveerd kan worden voor de bewoners. Om dit te realiseren zouden er dus een aantal taken of werkzaamheden die nu in de ochtenddienst worden gedaan, verplaatst moeten worden naar de middag. Een van deze werkzaamheden zou het bed verschonen kunnen zijn. Het komt in de huidige situatie wel eens voor dat er op een afdeling drie of vier bedden verschoond moeten worden. Dit kost veel tijd en zou ook in de middagdienst gedaan kunnen worden. Het is dan wel de bedoeling dat de serviceassistent de bedden in de ochtenddienst opmaakt zodat de bewoners niet de hele dag naar een onopgemaakt bed hoeven te kijken. Het daadwerkelijk verschonen van de bedden kan dan in de middagdienst gedaan worden.

In de gewenste situatie zijn de serviceassistenten in staat om de bewoners extra aandacht en service te bieden, wat het belangrijkste doel is van het serviceconcept. De wensen van de bewoners staan daarbij centraal. In de gewenste situatie wordt er gewerkt met cliëntenagenda's zodat de serviceassistenten deze agenda's kunnen bijhouden. Het is dat voor iedereen duidelijk waar de bewoners die dag naartoe gaan en zo kunnen de serviceassistenten er voor zorgen dat de bewoners op het juiste moment op de juiste plaats zijn. De serviceassistent coördineert en organiseert op deze manier de activiteiten van de bewoners. Dit wordt ook opgepakt in een nieuw opgerichte werkgroep 'Anders Werken'. Deze werkgroep is in april 2008 gestart met een pilot op

één van de afdelingen in De Bijniershoek. Het is uiteindelijk de bedoeling dat op alle afdelingen op deze manier wordt gewerkt. Omdat deze werkgroep dit onderwerp al heeft opgepakt, zal dit niet verder behandeld worden.

6.2 Logistiek

In deze paragraaf gaat het, net als in hoofdstuk 4, over de logistiek van keuken naar restaurant en keuken en de afdelingen.

AxionContinu is op het moment bezig met een nieuw project voor in het restaurant, namelijk het front cooking concept. Bij dit concept legt de kok in het restaurant zelf de laatste hand aan de bereiding van de producten. Zo wordt bijvoorbeeld op het laatste moment, ter plekke nog een visje voor de bewoners gebakken. Dit concept moet bijdragen aan de beleving en ambiance van het restaurant. Bij dit concept heeft de kok dus ook weer rechtstreeks contact met de bewoners, iets dat nu niet het geval is. Dit front cooking concept sluit goed aan bij dit onderzoek en vandaar de verwijzing naar dit project.

In de gewenste situatie wordt er in het restaurant ook niet meer met bandkaarten gewerkt. Er zijn dan altijd twee soorten groenten, twee soorten zetmeel en vlees aanwezig zodat de bewoners in het restaurant zelf kunnen kiezen wat ze die dag willen eten. Op deze manier hoeven de bewoners die in het restaurant eten niet meer drie weken van tevoren te bepalen wat zij willen eten. Dit draagt ook bij aan de beleving en ambiance van het restaurant, want in een echt restaurant hoef je immers ook niet vooraf je menukeuze door te geven.

‘Ambiance’ en ‘beleving’ zijn nu al een aantal keer genoemd. De ambiance rondom eten & drinken verdient in de huidige situatie de nodige aandacht. Hier hoort de ambiance en de bediening in het restaurant bij, maar ook het uitserveren op de appartementen zelf. Ook wanneer mensen niet in het restaurant eten kun je er als serviceassistent voor zorgen dat de bewoners gezellig en rustig van hun warme maaltijd kunnen genieten. De serviceassistenten kunnen er bijvoorbeeld op letten dat de tafel gedekt is en dat er een glas drinken bij staat. In de huidige situatie komt het te vaak voor dat de dienbladen met de warme maaltijd gewoon worden neergezet zonder te letten op de omstandigheden en de omgeving waarin de bewoners moeten eten.

Het onderzoek ‘*Waarde, waardering en waardigheid: Hospitality care en de toekomst van de Nederlandse verpleeghuiszorg*’ onderschrijft het belang van de beleving nog eens. Dit onderzoek zegt dat het fysieke product 25% uitmaakt van de kwaliteit van de beleving; de rest is ambiance en emotie. Het culinaire product moet wel voor 100% in orde zijn, maar indien de ambiance, bediening, beleving en/of emotie niet in orde zijn kan dit nooit volledig door het menu worden gecompenseerd.²⁸ Dit is een belangrijk gegeven voor het restaurant van De Bijniershoek. Het geeft aan hoe belangrijk de ambiance rondom eten en drinken is. De Bijniershoek kan, culinair gezien, een uitstekend menu aanbieden, maar als de glimlach van de bediening ontbreekt zal deze maaltijd toch een stuk minder lekker smaken.

In de huidige situatie gaan er regelmatig dingen mis in de keuken rondom de menukeuze van de bewoners. Dat wil zeggen dat de bewoners de verkeerde maaltijd krijgen of dat er te weinig is van bepaalde maaltijdcomponenten zodat de bewoners hun eerste keuze niet meer kunnen krijgen. Deze klachten worden nu doorgespeeld naar de 1^{ste} medewerker of naar de keuken. Hier wordt vervolgens weinig mee gedaan. De klachten worden niet allemaal op dezelfde plaats genoteerd en geregistreerd. In de gewenste situatie zou dit wel het geval zijn. Wanneer alle klachten worden geregistreerd, kan wellicht de oorzaak van die klachten achterhaald worden. De oorzaak kan namelijk bij de keuken zelf, maar ook bij de leverancier liggen.

Wat minstens net zo belangrijk is als de klachten registreren, is een terugkoppeling geven over de klacht. Wanneer bewoners een klacht hebben over een maaltijd die niet goed was, moet de bewoner geïnformeerd worden hoe met de klacht is omgegaan en welke actie er is ondernomen. Op deze manier geef je de mensen die de klacht hebben neergelegd het gevoel dat er daadwerkelijk wat mee gedaan wordt.

6.3 Personeel

De serviceassistenten hebben geen bedrijfskleding. Zij hebben wel een rode polo, maar er zijn slechts enkele serviceassistenten die deze daadwerkelijk dragen. In de gewenste situatie hebben

²⁸ Kennedie, H.: *Waarde, waardering, waardigheid: Hospitality Care en de toekomst van de Nederlandse verpleeghuiszorg* (2005).

de serviceassistenten representatieve bedrijfskleding aan. Bedrijfskleding zorgt voor een stuk representativiteit, maar ook voor herkenning en zeker niet onbelangrijk: waardering. De serviceassistenten lopen de gehele dag naast zorgmedewerkers die wel bedrijfskleding dragen. Wanneer serviceassistenten ook bedrijfskleding dragen, laat dit zien dat ook zij belangrijk zijn in de diensten die De Bijndershoek aan de bewoners biedt.

Het management dient ook stil te staan bij de bekwaamheid en de wil van het personeel. Deze aspecten kwamen ook al naar voren bij het benchmark onderzoek. Wanneer de wil er onder het personeel is, maar de bekwaamheid ontbreekt, valt kennis wel aan te leren. Wanneer de wil echter ontbreekt, is het een stuk lastiger om het personeel gemotiveerd te krijgen en te houden. Het is daarom belangrijk dat het management stil staat bij de vraag of het huidige personeel voldoet aan de wil die nodig is om het serviceconcept tot een succes te maken. Een dienstverlenende en gastvrije houding is moeilijk aan te leren. Dit wordt onderbouwd door Henk Vijver die aangeeft dat gastvrijheid geen technische zaak is, maar een kwestie is van toewijding aan iets dat je enorm belangrijk vindt (zie hoofdstuk 3). Het is daarom belangrijk dat deze toewijding er is onder de serviceassistenten. Zij zijn de belangrijkste factor als het gaat om het wel of niet slagen van het serviceconcept. Het zijn de serviceassistenten die direct in contact staan met de klanten (de bewoners) en het is daarom belangrijk dat juist de serviceassistenten deze toewijding hebben. Het belangrijkste middel om de serviceassistenten hierin te sturen is coaching on the job. Dit is de taak van de 1^{ste} medewerker serviceassistenten. Door continue coaching en sturing op de werkvloer zelf zal het meeste resultaat geboekt worden. De serviceassistenten kunnen alles dan meteen in de praktijk toepassen en zien meteen resultaat van hun gedrag. Om gedrag te veranderen is herhaling ook heel belangrijk. Iets dat continu herhaald wordt en op die manier actueel en levendig blijft, zal beter blijven hangen dan iets dat een keer in een eenmalige workshop is verteld. Ook hierom is coaching on the job een zeer belangrijke methode om de houding van de serviceassistenten te veranderen. Toch is een scholingsaanbod ook een belangrijk middel om de bekwaamheid van het personeel te waarborgen. Hier wordt verder op ingegaan in §6.4

In de gewenste situatie wordt de rol van de 1^{ste} medewerker serviceassistenten anders ingevuld. De 1^{ste} medewerker heeft een meewerkfunctie en heeft daarnaast een coachende en signalerende rol. In de gewenste situatie blijft de 1^{ste} medewerker een meewerkfunctie hebben, maar de nadruk wordt mee gelegd op het coachende en signalerende karakter van de functie. In de huidige situatie blijven deze taken wel eens liggen, omdat de 1^{ste} medewerker dan te diep in het primaire proces zit. Het feit dat de 1^{ste} medewerker dicht op het primaire proces zit is belangrijk voor de aansturing van de serviceassistenten. De 1^{ste} medewerker weet precies wat de serviceassistenten op de werkvloer aantreffen en hoe zij hier mee om moeten gaan. Gezien het feit dat een belangrijk deel van de functie van 1^{ste} medewerker coaching en sturing is, moet de 1^{ste} medewerker ook in staat zijn op bepaalde momenten afstand te nemen van het primaire proces en zich te focussen op de het personeel en de organisatie daarvan. In de gewenste situatie wordt de rol van de 1^{ste} medewerker dus anders in die zin dat de nadruk meer gelegd wordt op coaching, sturing en begeleiding van de serviceassistenten met als doel de kwaliteit van de dienstverlening vergroten en waarborgen.

6.4 Organisatie

In deze paragraaf wordt, net zoals in hoofdstuk 4, onderscheid gemaakt tussen de inhoud van het concept en het proces van de organisatie.

6.4.1 Inhoud

Uit diepte interviews met verschillende medewerkers met een managementfunctie, blijkt dat ze vinden dat de functie van de serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is. Bij de ontwikkeling van het concept waren er een aantal aspecten die het serviceconcept zou moeten waarmaken, namelijk

- Extra aandacht voor de bewoner
- Signalerende rol naar de zorg toe
- Huishoudelijke taken van de zorg overnemen

In de huidige situatie is de functie van serviceassistent vooral gericht op de huishoudelijke taken. Daarbij is er maar weinig ruimte om die extra aandacht aan de bewoners te kunnen geven.

Het management geeft aan dat de bewoner het uitgangspunt van handelen moet worden. Dit wil zeggen dat de bewoners zelf hun dag kunnen indelen en activiteiten willen doen op door hun gekozen tijdstippen. Hierin is de rol van de serviceassistent erg belangrijk. Het management geeft aan dat de serviceassistent als het ware de gastvrouw rond de bewoner moet zijn. De serviceassistent moet deze activiteiten kunnen organiseren en coördineren. In §6.1 is al gesproken over speciale bewonersagenda's die dit helpen te realiseren.

Na de fusie van Stichting Axion en Stichting Continu, heeft er een harmonisatie van het functiehuis plaatsgevonden. Alle functieprofielen zijn toen opnieuw bekeken en organisatiebreed getrokken. Voor dit onderzoek zijn verschillende functieprofielen bestudeerd, zoals die van serviceassistent, afdelingsassistent, verpleegassistent en voedingsassistent. Het functieprofiel van de serviceassistent sluit niet aan op wat de serviceassistenten in de praktijk uitvoeren. In het functieprofiel wordt bijvoorbeeld niet gesproken over het omgaan met eten & drinken, terwijl dit toch een belangrijk onderdeel is van de taken van de serviceassistenten. In dit onderzoek wordt ook een advies richting P&O gedaan. Er wordt een voorstel voor een nieuw functieprofiel gegeven, die te vinden is in bijlage 10. In dit voorstel zijn de functie-eisen voor een groot deel hetzelfde gebleven, maar de verandering zit hem met name in de tabel met functie-inhoud.

6.4.2 Proces

Zoals in hoofdstuk 4 al is beschreven, is er geen vervolgtraject qua scholing voor de serviceassistenten. Dit is echter wel gewenst. Door bij- en herscholing van de serviceassistenten zorg je er als organisatie voor dat de gewenste kennis op peil blijft en tevens geeft dit weer een stukje waardering naar het personeel toe. Wanneer er geïnvesteerd wordt in het personeel en in de kennis en bekwaamheid van het personeel, geeft dit aan dat de organisatie dit belangrijk vindt. Deze vorm van waardering ontbreekt in de huidige situatie.

Ook worden in de gewenste situatie afdelingen aan elkaar gekoppeld zodat serviceassistenten elkaar kunnen assisteren bij drukte.

In de gewenste situatie werken de serviceassistenten op vaste afdelingen. Dit, omdat uit de huidige situatie blijkt dat op afdelingen waar dit het geval is, de communicatie en samenwerking met de zorg beter is.

In hoofdstuk 4 is ook beschreven, aan de hand van het servqual model, hoe de 'Gap' is ontstaan tussen de verwachtingen van het management en de werkelijke dienstverlening. Dit komt door het ontbreken van duidelijke kwaliteitscriteria. In de gewenste situatie wordt gewerkt met kwaliteitscriteria, ook wel prestatie-indicatoren. Wanneer er concrete prestatie-indicatoren zijn, kan er gemakkelijker op kwaliteit worden aangestuurd omdat het meetbaar is gemaakt. In bijlage 11 zijn een aantal voorbeelden gegeven van prestatie-indicatoren die De Bijnkershoek zou kunnen hanteren.

Deze paragraaf gaat ook over het proces van de implementatie van het concept. Bij de start van het concept is de implementatie niet goed gegaan. Er is toen weinig tot geen aansturing geweest en de medewerkers hebben geen ruimte gehad om hun weerstand kwijt te kunnen. Bij de invoering van veranderingen in het huidige concept moet AxionContinu stilstaan bij het de vraag hoe ze dit gaan communiceren. Hier wordt teruggesproken op de theorie uit hoofdstuk 3. AxionContinu met rekening houden met de vijf krachten in het veranderingsproces en de interactievorm daarbij. Het management kan daarbij een 'moeten' rol innemen (verstrekker van richtlijnen) of een 'leren en ontdekken' rol (begeleider en coach). De interactievormen daarbij zijn mededelen, instrueren, aanspreken, uitwerken, ervaren, feedback geven en vormgeven.

Een andere valkuil bij de implementatie van het concept was het feit dat er geen SMART doelstellingen waren geformuleerd. Het is daarom niet duidelijk wanneer het project is geslaagd. Een voorbeeld van een SMART doelstelling is:

'Vijf maanden na de start van het project is de bezetting in het restaurant gestegen met 20%'

Tot slot vind er in de gewenste situatie een cultuurverandering plaats. Er wordt niet meer in hokjes gedacht en er vindt regelmatig overleg plaats tussen zorg en service. De communicatieproblemen aanpakken kunnen een positieve bijdrage leveren aan de cultuur.

6.5 Financiën

In de gewenste situatie heeft elke afdeling een bepaald budget om kleine dingen aan te schaffen. Hiermee kan bijvoorbeeld de afdeling aangekleed worden bij feestdagen.

Zoals in hoofdstuk 4 ook al is gezegd, is de budgetinformatie onderontwikkeld bij AxionContinuu. In de gewenste situatie is dit op orde, maar dit is een organisatiebreed aspect.

6.6 Pand

In de gewenste situatie wordt de aandacht op de grote algemene ruimtes gevestigd en niet op de kleine privé omgevingen. Hier is de serviceassistent een belangrijke factor in. De serviceassistent kan de activiteiten promoten of bewoners meenemen naar activiteiten, zodat zij af en toe hun appartement verlaten en zich ook onder de andere bewoners begeven.

Op elke afdeling zijn tevens verscheidene zithoekjes aanwezig. Bewoners kunnen hier met een klein aantal personen koffie of thee drinken of gewoon even bijpraten. Dit zijn ook onderdelen die behoren tot de algemene ruimten. In tegenstelling tot de algemene ruimte op de begane grond, zijn deze ruimten niet opgeknapt. Ondanks het feit dat de bewoners zich veel vaker in deze ruimtes bevinden dan de ruimtes op de begane grond.

In de gewenste situatie zou er ook aandacht besteedt moeten worden aan de aankleding van de algemene ruimtes op de afdelingen zelf.

Tenslotte zijn de afdelingskeukens aan vernieuwing of vervanging toe. In de afdelingskeukens wordt met verschillende soorten servies gewerkt en ook is niet in alle afdelingskeukens dezelfde apparatuur aanwezig.

6.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie in kaart gebracht. De gewenste situatie is bepaald door de uitkomsten van het interne en externe onderzoek. In dit hoofdstuk is, net zoals in hoofdstuk 4, de gewenste situatie beschreven op het gebied van zorg en service, logistiek, personeel, organisatie, financiën en pand.

Als een samenvatting van dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie in onderstaande tabel weergegeven.

Zorg en Service	- Vast overleg tussen operationeel leidinggevendenden van de zorg en van de service. - Communicatie op de werkvloer tussen zorg en service door een moment op de dag te plannen om de lopende zaken te bespreken. - De werkljsten worden herzien zodat op alle afdelingen op dezelfde manier wordt gewerkt. - <i>De service is in staat om kleine zorgtaken over te nemen</i> - De werkdruk is over de gehele dag verdeeld. Nu is de ochtenddienst een stuk drukker dan de middag/avond dienst. - Serviceassistenten zijn in staat om de bewoners extra aandacht en service te bieden waarbij de wensen van de bewoners centraal staan.
Logistiek	- In het restaurant wordt niet meer met bandkaarten gewerkt. Er zijn iedere dag verschillende maaltijdcomponenten aanwezig waaruit de bewoners ter plekke kunnen kiezen. - De ambiance waarin de bewoners eten is erg belangrijk. Niet alleen in het restaurant, maar ook op de appartementen van de bewoners. - Klachten worden geregistreerd en teruggekoppeld.
Personeel	- De serviceassistenten dragen bedrijfskleding en in ieder geval een sloof wanneer zij met voeding bezig zijn. - De serviceassistenten worden continu gecoached op hun houding en gedrag door middel van coaching on te job. - De rol van de 1^{ste} medewerker wordt anders. De nadruk wordt gelegd op het coachende en signalerende karakter van de functie.

Organisatie	- Er wordt gewerkt met bewonersagenda (is al opgepakt in werkgroep 'Anders werken'. - Het functieprofiel van de serviceassistenten is aangepast. - Er wordt een scholingstraject aangeboden. - Afdelingen worden aan elkaar gekoppeld. - Serviceassistenten werken op vaste afdelingen. - Er wordt gewerkt met prestatie-indicatoren. - Er worden SMART doelstellingen geformuleerd.
Financiën	- Ruimte om dingen aan te schaffen voor de afdelingen. - Budgetinformatie is op orde. Is een organisatiebreed ding.
Pand	- De aandacht wordt op de grote algemene ruimtes gevestigd en niet op de kleine privé omgevingen. - De aankleding van de algemene ruimtes op de afdelingen zelf wordt aangepakt (bijvoorbeeld de zithoekjes). - De afdelingskeukens worden vervangen of vernieuwd.

Tabel 3: samenvatting gewenste situatie

7 Conclusies

Op basis van de informatie uit voorgaande hoofdstukken, worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Deze conclusies zijn het resultaat van een analyse van de onderzoeksgegevens.

7.1 Organisatie van het concept

Het project van het serviceconcept is gestart met een mager projectplan waar duidelijke doelen en een helder implementatieplan in ontbraken. Doordat er geen concreet implementatieplan was, heeft het concept en de functie van serviceassistent zich als het ware zelf vormgegeven en ontwikkeld. Toen het project van start ging was het functieprofiel van de serviceassistent nog niet rond. Dit kwam omdat men nog niet wist wat men in de praktijk zou tegenkomen.

Het doel om de bewoners een 'uitgebreid serviceconcept aan te bieden' is dan ook mislukt.

7.2 Inhoud van het concept

In het projectplan ontbreekt informatie over de inhoud van het serviceconcept. In het projectplan staat bijvoorbeeld niet vermeld welke diensten allemaal onder het serviceconcept vallen.

Het doel van het serviceconcept is om de bewoners extra service te kunnen bieden naast de zorg die zij al ontvangen. Deze extra service moet door de serviceassistenten aangeboden worden. Op dit moment is de functie te huishoudelijk gericht. De serviceassistenten zijn in de praktijk bezig met het afronden van de vele werklijsten. Op deze manier van werken staat de bewoner niet centraal, iets dat wel een uitgangspunt was bij de opzet van het concept. Een serviceassistent moet de gastvrouw rond de bewoner zijn die de activiteiten van de bewoners regelt en coördineert. De signalerende rol van de serviceassistent, die onderdeel was bij de opzet van het concept, wordt hierdoor als het ware ondergesneeuwd.

7.3 Structuur

Het is niet vanaf het begin duidelijk geweest wie de leiding had over de serviceassistenten. Bij de start van het concept vielen de serviceassistenten onder de locatiemanager. De locatiemanager was verantwoordelijk voor zowel de zorg als service. Toen de eerste pilot van een half jaar werd verlengd met nog een half jaar, vielen de serviceassistenten onder de servicemanager. De servicemanager valt onder het Facilitair Bedrijf & Bouw.

Daarnaast is er een tijd lang onzekerheid geweest rond de servicemanager door een aantal personele wisselingen in korte tijd. Hierdoor ontstond verwarring over de aansturing en leidinggevend van de serviceassistenten. Lange tijd was het voor de serviceassistenten, maar ook voor de 1^{ste} medewerker onduidelijk waar zij heen konden gaan met problemen of vragen. Er zijn in die tijd een hoop zaken blijven liggen, omdat de 1^{ste} medewerker bepaalde zaken niet kon of mocht oplossen, omdat de bevoegdheid daartoe als 1^{ste} medewerker ontbreekt.

Er heeft ook lange tijd geen werkoverleg plaatsgevonden, wat ervoor heeft gezorgd dat er geen communicatie tussen werkvloer en management is geweest.

Er wordt in de huidige situatie niet gewerkt met prestatie-indicatoren of kwaliteitscriteria. Wanneer er concrete prestatie-indicatoren zijn, kan er gemakkelijker op kwaliteit worden aangestuurd omdat het meetbaar is gemaakt.

7.4 Communicatie & cultuur

Cultuur en communicatie zijn belangrijke knelpunten in de huidige situatie. In De Bijniershoek heerst een bepaalde cultuur die grote invloed heeft op de organisatie. Zo heerst er een 'eilandencultuur'. Er wordt in echte scheidingslijnen gedacht zodat sommige mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd, want het is niemand zijn taak.

Ook wordt er onder het operationele personeel veel geroddeld en geklaagd. De onduidelijkheid en onbetrokkenheid van het management in het verleden is daar een belangrijke oorzaak van.

Om het serviceconcept tot een succes te maken in de toekomst is een cultuurverandering noodzakelijk. De hele manier van werken moet anders georganiseerd worden. Ook is de houding van de serviceassistenten een belangrijk punt dat veel aandacht verdient. Zoals eerder al is gezegd, moet de bewoner centraal staan in hun werkzaamheden, dit is nu niet het geval. De serviceassistenten zitten nu vastgeroest in hun dagelijkse werkzaamheden en werkplanningen. Ook ontbreekt de dienstverlenende en gastvrije benadering, zoals men wel gewend is in een hotel, naar de bewoners toe.

Een belangrijke vraag hierbij wel is in hoeverre de serviceassistenten hiertoe in staat zijn. De wil en bekwaamheid moeten wel aanwezig zijn, wil het succesvol worden. Kennis valt relatief gemakkelijk aan te leren, maar een houding of attitude veranderen is toch een hele andere kwestie.

De rol van de leidinggevendenden is hierin cruciaal. Het is de taak van de leidinggevendenden om de (facilitaire) medewerkers continu te coachen (coaching on the job). Ook moet de rol van de 1^{ste} medewerker anders worden. De 1^{ste} medewerker heeft nu voor een groot deel een meewerkfunctie, waardoor individuele coaching en signalering niet goed mogelijk is.

7.5 Benchmark

De drie bezochte organisaties geven aan dat een veranderingsproces iets is dat je moet aangaan en waar je doorheen moet. Er kunnen daarbij weerstanden verwacht worden, maar uiteindelijk is er iemand die de 'knoop' moet doorhakken.

Alle drie de organisaties erkennen het belang van regelmatig overleg, ook tussen de leidinggevendenden. Daarnaast benadrukt het CWZ nog eens de rol van de 1^{ste} medewerker in de aansturing van het personeel.

Bij het NH hoteles Leeuwenhorst is gepraat hoe zij hun gastvrijheidsprincipes hebben vertaald naar de praktijk. Bij NH hoteles Leeuwenhorst hebben ze servicegerelateerde zaken meetbaar gemaakt door prestatie-indicatoren. Het hotel bewaakt of deze criteria worden nageleefd door middel van mystery bezoeken en ook lopen de Duty managers wekelijks controlerondes.

Tot slot geven alle organisaties aan dat bijscholing belangrijk is. Alle drie de organisatie bieden dan ook scholing aan hun werknemers aan op het gebied van gastvrijheid en dienstverlening.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de conclusies, aanbevelingen gedaan. Er wordt onderscheid gemaakt in aanbevelingen op verschillende niveaus, namelijk op operationeel-, tactisch- en strategisch niveau. In dit hoofdstuk wordt een beknopte beschrijving van de aanbevelingen gegeven. Voor een uitgebreide versie wordt verwezen naar bijlage 12.

Voordat de aanbevelingen worden behandeld en toegelicht, eerst een kleine toelichting bij de aanbevelingen.

Een van de steeds terugkerende punten in dit rapport zijn beleving en gastvrijheid. Ook is hierbij aldoor benadrukt dat gastvrijheid een kwestie van toewijding is en dat beleving alles te maken heeft met de ambiance waarin je je bevindt. Deze ambiance kun je door hele kleine maatregelen al in grote mate beïnvloeden.

Dit is dan ook voor een groot deel het uitgangspunt van de aanbevelingen geweest. Er kan op De Bijndershoek veel verbeterd worden aan beleving, ambiance en gastvrijheid door relatief kleine maatregelen. Deze maatregelen hoeven dan ook niet altijd geld te kosten en daarom is het niet mogelijk om bij alle aanbevelingen financiële consequenties aan te geven.

Veel aanbevelingen zijn van organisatorische aard en moeten bijdragen aan de cultuuromslag die nodig is om het serviceconcept tot een succes te maken.

8.1 Operationeel niveau

Bedrijfskleding aanschaffen voor de serviceassistenten

Het advies is een sloof, een blouse (zowel een met korte als lange mouw) met een pantalon. Er kan ook nog een gilet over de blouse gedragen worden, maar dit mag niet ten koste gaan van de bewegingsvrijheid.

Er zitten geen personele of organisatorische consequenties aan het invoeren van de bedrijfskleding. De serviceassistenten dragen zelf zorg voor hun bedrijfskleding en de sloof kan mee naar de wasserette samen met de andere was van de afdeling die er altijd al was (handdoeken, theedoeken etc.)

De geschatte kosten staan in onderstaande tabel²⁹:

	Eenheid	Totaal
Sloof (bedrukt)	€ 20, -	(€ 20,- * 40) = € 800,-
Blouse: korte mouw	€ 13, -	(€ 13,- * 40) = € 520,-
Blouse: lange mouw	€ 19, -	(€ 19,- * 40) = € 760,-
Pantalon	€ 40, -	(€ 40,- * 40) = € 1.600,-
Aantal	40	
Levensduur kleding ³⁰	5 jaar	
Restwaarde	€ 0,-	
Totaal geschatte uitgaven		€ 3.680, -
Totaal geschatte kosten per jaar	€ 3.680/5	€ 736,-

Tabel 4: kosten bedrijfskleding

Kosten/baten analyse:

Bovenstaande tabel geeft de investeringskosten weer van de bedrijfskleding. De baten zijn echter niet in geld uit te drukken. De baten zitten in gemotiveerd, gewaardeerd en tevreden personeel.

Opknappen van de afdelingskeukens

Het advies is om de afdelingskeukens te vernieuwen en om nieuw serviesgoed en bestek aan te schaffen, zodat er binnen de hele Bijndershoek met hetzelfde servies wordt gewerkt. Dit geeft een

²⁹ http://www.bedrijfskledinghoreca.nl/N_frame.html?http://www.bedrijfskledinghoreca.nl/

³⁰ <http://www.milieucentraal.nl/pagina?onderwerp=Kleding>

verzorgde en professionele uitstraling. De huidige situatie wekt het idee dat vanuit alle hoeken restjes servies zijn verzameld.

Het plaatsen van nieuwe keukens heeft financiële gevolgen. Dit is onderbouwd in onderstaande tabel. In onderstaande tabel wordt er vanuit gegaan dat de keukens door eigen personeel van de Technische Dienst (TD) worden geplaatst. Wanneer dit niet haalbaar is door een gebrek aan tijd, kan worden uitgeweken naar een extern bedrijf.

	Eenheid	Uitgedrukt in €
Servies/Bestek* per keuken		€ 80,-
Nieuwe keukens**		€ 800,-
Aantal keukens	5	-
Levensduur keuken	10 jaar	
Restwaarde	€ 0,-	
Totaal geschatte uitgaven		(€80 + €800*5) = € 4.400, -
Totaal geschatte kosten per jaar	€ 4.400, - / 10	€ 440, -

Tabel 5: kosten nieuwe afdelingskeukens

* De kosten zijn gebaseerd op een inventaris dat bestaat uit bestek (24 delig), bekers, kop en schotels, borden en snijplanken.

** De kosten zijn gebaseerd op een keuken bestaande uit een aanrechtblad, 3 boven en 3 onderkastjes en 2 wasbakken.

Aanpassen van de werklijsten van de serviceassistenten

Het advies is om de handboeken van de serviceassistenten opnieuw in te richten en overal dezelfde werklijsten in te voeren. Dit moet er aan bijdragen dat op elke afdeling op dezelfde manier wordt gewerkt en dit zorgt er weer voor dat het voor de 1^{ste} medewerker serviceassistenten gemakkelijker is om de werklijsten te controleren en, zo nodig, om daarop aan te sturen.

Het opnieuw inrichten van de handboeken kan gedaan worden door de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

Klachtenregistratie opzetten

Het advies is om alle binnengekomen klachten/verzoeken te registreren in een Excel sheet. Er kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt worden in verschillende rubrieken zoals: keuken, schoonmaak, bewoners, familie etc.

De volgende stap is erg belangrijk, namelijk dat de klachten worden gerapporteerd aan de servicemanager. De servicemanager kan dan in overleg met de 1^{ste} medewerker een plan van aanpak maken.

Het advies is om een brievenbus bij het kantoor van de 1^{ste} medewerker te hangen zodat de klachten ook doorgegeven kunnen worden als de 1^{ste} medewerker niet aanwezig is. In de huidige situatie worden de briefjes onder de deur door geschoven of men laat het voor wat het is. Een brievenbus zorgt er voor dat de briefjes niet kwijtraken of wegwaaien en zo kan iedereen toch zijn of haar klacht kwijt.

De ambiance in het restaurant verbeteren

Kleine maatregelen kunnen grote gevolgen hebben voor de ambiance. Het advies is om de volgende maatregelen in te voeren. Deze maatregelen kunnen de ambiance en gastvrijheid van het restaurant op een eenvoudige en snelle manier vergroten.

- De restaurantmedewerkers dragen een sloof.
- Het licht is gedempt en brand niet voluit.
- Op de achtergrond draait heel zacht rustige achtergrondmuziek.
- Wanneer de gasten het restaurant binnenkomen worden zij welkom geheten en zonodig naar de tafel begeleid.
- Er wordt per tafel bediend, zodat alle gasten aan één tafel de maaltijd gelijktijdig krijgen.
- Wanneer gasten hun maaltijd hebben wordt er altijd 'eet smakelijk' gewenst door de bediening.
- De bediening loopt gedurende de hele maaltijd door het restaurant en vraagt of alles naar wens is en vult eventueel drinken aan. Ook als de bediening even niets te doen heeft blijft de bediening in het restaurant aanwezig.

- De tafels worden pas afgeruimd wanneer alle gasten aan die tafel klaar zijn met eten. Er wordt nogmaals gevraagd of het heeft gesmaakt en of alles naar wens was.
- De tafels worden niet meer afgeruimd met een kar die door het restaurant wordt geduwd, maar de tafels worden afgeruimd volgens de draagtechnieken uit de horeca.

Bovenstaande maatregelen kosten geen geld, maar vragen om een andere manier van werken. Deze maatregelen worden ingevoerd door middel van 'coaching on the job'. Dit wil zeggen dat de 1^{ste} medewerker op de werkvloer zelf de serviceassistenten aanstuurt op deze maatregelen.

8.2 Tactisch niveau

Structureel overleg tussen leidinggevenden van service en zorg

Het advies is om een wekelijks overleg in te plannen tussen de 1^{ste} medewerker serviceassistenten en de teammanagers van de zorg.

Het is belangrijk dat de uitkomsten van dit werkoverleg aan zowel de servicemanager als de zorgmanager worden gerapporteerd a.d.h.v. notulen.

Er zijn geen personele, organisatorische of financiële consequenties aan dit advies verbonden. Toch kan dit advies erg veel positieve gevolgen met zich meebrengen. Wanneer de teammanagers van de zorg en de 1^{ste} medewerker serviceassistenten namelijk regelmatig met elkaar overleggen kan er nagedacht worden over structurele oplossingen. Dit zal de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komen. In de huidige situatie worden de problemen altijd ad hoc opgelost.

Werkoverleg voor de serviceassistenten

Het advies is om eens per maand een werkoverleg te plannen. Bij dit werkoverleg zijn zowel de 1^{ste} medewerker serviceassistenten als de servicemanager aanwezig.

Daarnaast is het advies om te werken met een aantal vaste agendapunten die bij elk werkoverleg terugkomen. Dit zorgt ervoor dat deze punten actueel blijven en ook steeds herhaald worden. Het voorstel is om in ieder geval de volgende punten vast op de agenda te zetten:

- Eten & drinken: ambiance
- Gastvrij dienstverlenen
- Samenwerking met de zorg

1^{ste} medewerker: coaching on the job

Het advies is om op tactisch niveau de rol van de leidinggevende anders in te vullen. De leidinggevende op tactisch niveau is de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

In de huidige situatie heeft de 1^{ste} medewerker een meewerkfunctie met daarbij een coachende en signalerende rol.

Het advies is om de nadruk te leggen op het coachende en signalerende karakter van de functie. Op deze manier kan de 1^{ste} medewerker met een bepaalde afstand naar het primaire proces kijken en op deze manier knelpunten signaleren en daar snel en adequaat op inspelen.

Er zijn aan dit advies wel enige personele, organisatorisch en financiële consequenties verbonden. Het advies is dat de 1^{ste} medewerker minder gaat meewerken in het primaire proces en meer de coachende en signalerende rol zal vervullen. De uren die de 1^{ste} medewerker op de werkvloer stond, moeten echter opgevuld worden door andere serviceassistenten.

Met vaste afdelingen werken

Het advies is om met vaste afdelingen te werken. Er zijn hier twee argumenten voor:

- zorg en service leren elkaar goed kennen wat de communicatie en samenwerking bevordert.
- de serviceassistenten leren de bewoners goed kennen en weten precies wat hun wensen zijn.

Kanttekening bij dit advies is wel dat de serviceassistenten nog steeds op andere afdelingen kunnen worden ingezet bijvoorbeeld in geval van ziekte. De flexibiliteit moet dus wel behouden worden anders kom je in de problemen bij ziekten. Om deze flexibiliteit gemakkelijk op te vangen is het belangrijk dat op alle afdelingen op dezelfde manier wordt gewerkt. Dit kan worden bereikt door het advies op operationeel niveau: het aanpassen van de werkkijsten.

Afdelingen koppelen: samenwerken

Het advies is om twee afdelingen aan elkaar te koppelen. In de huidige situatie staat op elke afdeling één serviceassistent. Met dit advies blijft dit in principe nog steeds zo, het verschil is alleen dat de serviceassistenten samenwerken met een andere afdeling.

De werkverdeling afstemmen op de werkdruk

Het advies is om een aantal werkzaamheden die in de ochtend worden uitgevoerd, te verplaatsen naar de middag/avonddienst. In de huidige situatie is de werkdruk niet over de hele dag hetzelfde. Er is duidelijk een piekmoment in de ochtenddienst. In de middag/avonddienst is het een stuk rustiger en zou er dus meer tijd voor de bewoners moeten zijn. Toch komt dit nog niet goed uit de verf. Het advies is om het verschonen van de bedden te verschuiven naar de middag. De bedden worden dan 's ochtends wel opgemaakt, maar het verschonen kan ook in de middag gebeuren.

8.3 Strategisch niveau

Overleg tussen Servicemanager en Zorgmanager

Het advies is om ook op strategisch niveau structureel overleg te organiseren tussen service en zorg. Dit zou een overleg betekenen tussen de servicemanager en de zorgmanager. Het advies is om wekelijks een werkoverleg te organiseren waarin ook de rapportage wordt besproken van het overleg tussen de 1^{ste} medewerker serviceassistenten en de teammanagers van de zorg.

Scholingsaanbod creëren

Om de kwaliteit van de dienstverlening op een bepaald niveau te krijgen én te behouden is een scholingsaanbod nodig. Het advies is om een scholingsaanbod te ontwikkelen op het gebied van gastvrijheid, service verlenen en horeca.

Het advies is om twee trainingen (ieder van een dagdeel) te geven waarin de draagtechnieken uit de horeca worden bijgebracht. Deze training is bedoeld voor de restaurantmedewerkers en de serviceassistenten. De serviceassistenten assisteren iedere dag in het restaurant met het uitserveren van de warme maaltijd en daarom is deze training ook voor hun. Het beheersen van de draagtechnieken geeft een professionele uitstraling, maar het zorgt ook voor een stuk rust in het restaurant. De serviceassistenten lopen minder vaak door alle tafels door en ook worden de tafels niet meer afgeruimd met een kar die door het restaurant rijdt.

Daarnaast moet er een continu opleidingstraject zijn. Het advies is om de serviceassistenten, restaurantmedewerkers en receptiemedewerkers jaarlijks bij- of herscholing aan te bieden. Zo wordt alle kennis nogmaals herhaald en blijft het levendig en actueel. Het advies is om de volgende punten in het vaste scholingsaanbod op te nemen:

- Klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- HACCP
- Voedingsleer
- Omgaan met klachten

Waarboring kwaliteit van het serviceconcept: prestatie-indicatoren:

Het advies is om duidelijke kwaliteitsspecificaties te formuleren. De 1^{ste} medewerker zou in een dagelijkse ronde over de afdelingen deze criteria kunnen controleren en daar meteen op aansturen of corrigeren.

Het is wel belangrijk dat de bevindingen worden gerapporteerd aan de servicemanager, zodat de servicemanager weet wat er op de afdelingen speelt en welke punten extra aandacht verdienen. Door te werken met meetbare criteria kan een bepaalde kwaliteit worden gewaarborgd.

Er zijn geen financiële of personele consequenties aan dit advies verbonden. De 1^{ste} medewerker ziet er op toe dat deze criteria worden nageleefd en rapporteert de bevindingen aan de servicemanager.

Serviceassistent wordt gastvrouw genoemd

Het advies is om de functie van serviceassistent een andere benaming te geven. In dit rapport is veel gesproken over 'beleving'. Het ging hier echter steeds om de beleving van de bewoners. Het advies uit deze alinea moet de beleving van de serviceassistenten zelf vergroten. De naam 'serviceassistent' geeft het gevoel dat je een 'hulpje van' bent. De naam suggereert dat je iemand zijn assistent bent. Dit is niet het geval, de serviceassistent is juist zelf verantwoordelijk voor de service op een afdeling.

Het advies is om de functie een andere benaming te geven, namelijk 'Gastvrouw'. Deze naam dekt de lading van de functie ook veel meer dan 'serviceassistent'. Daarbij geeft het de 'gastvrouwen' het gevoel dat zij echt iets zijn in de organisatie van De Bijndershoek en zal het kunnen bijdragen aan een bepaalde mate van zelfontplooiing.

Er zijn geen financiële, personele of organisatorische consequenties aan dit advies verbonden.

De Bijndershoek opgeven voor 'Gastvrijheidszorg met sterren'

'Gastvrijheidszorg met sterren' is een waarderingssysteem voor de kwaliteit van de gastvrijheidszorg in zorginstellingen. Iedere (locatie van een) zorginstelling in Nederland kan meedoen en één tot maximaal vier sterren verwerven.

De inschrijfkosten bedragen € 795, -

Serviceassistenten onder zorg of onder facilitair

Dit laatste, maar zeker niet het onbelangrijkste punt, is een punt dat flink ter discussie staat bij AxionContinu. Het advies is om service en zorg toch gescheiden te houden. Dit advies wordt onderbouwd met een aantal argumenten.

Zoals in dit rapport al meerdere malen is aangegeven, is er de afgelopen 1,5 jaar een aantal personele wisselingen geweest rond het (facilitair) management. Het advies om service toch gescheiden te houden van de zorg heeft ook met deze ontwikkelingen van de afgelopen tijd te maken. Het personeel heeft al te maken gehad met onrust en onzekerheid en dit begint juist nu weer geleidelijk aan af te nemen. Wanneer de gehele organisatiestructuur wordt herzien en er dus wéér een andere leidinggevende aan het roer komt te staan, kan een tegengesteld effect worden bereikt. De serviceassistenten worden als het ware van het kastje naar de muur gestuurd.

Het belangrijkste motief om het serviceconcept te ontwikkelen was de bewoners meer aandacht en service bieden. Dit is dus in feite de primaire taak van het serviceconcept. Wanneer de serviceassistenten onder de zorg vallen bestaat het gevaar dat deze focus verloren gaat. Dan wordt zorg weer de primaire focus. Het risico dat de serviceassistenten meegaan in deze zorgfocus is dan ook aanwezig. Dit is echter niet het doel en uitgangspunt van het serviceconcept.

Dit zijn de belangrijkste motieven om er toch voor te kiezen om service en zorg gescheiden te houden qua organisatie en aansturing. Er moet echter wel wat veranderen in de huidige situatie. Er zijn in dit hoofdstuk voldoende aanbevelingen gegeven om de huidige situatie te veranderen en het sleutelwoord daarin is: *communicatie*. In de huidige situatie ontbreekt het daaraan en wanneer je daar de nodige maatregelen in neemt, zal dit al veel effect hebben op de samenwerking tussen service en zorg zonder dat de gehele organisatie veranderd wordt.

9 Implementatieplan

Het implementatieplan, dat in dit hoofdstuk centraal staat, geeft een overzichtelijk tijdspad om de aanbevelingen te implementeren. Hierbij is gebruik gemaakt van een standaard format van AxionContinuu, zodat de organisatie direct aan de slag kan met dit implementatieplan.

Er zijn een aantal gegevens in deze projectomschrijving die nog niet ingevuld zijn. Zo zijn de projectleider, projectuitvoering en projectleden opengelaten. De personele invulling van de projectorganisatie is in handen van AxionContinuu. Het advies is wel dat er in de projectorganisatie zowel mensen uit de zorg als uit de service als uit de ondersteunende diensten (bv. P&O) zitten.

Projectomschrijving

Projectnaam : Serviceconcept De Bijniershoek

Projectnummer : ...

Projectleider : <naam> <functie>

Opdrachtgever : Facilitair Bedrijf & Bouw

Betreft locatie : De Bijniershoek

Projectuitvoering : <naam> <functie>

Projectleden : <naam> <functie>

<naam> <functie>

<naam> <functie>

1. Uitgangssituatie

De uitgangssituatie is de situatie zoals beschreven in dit rapport (analyse huidige situatie).

2. Doel

Het doel van dit project is om van de huidige situatie naar de gewenste situatie uit dit rapport te gaan.

3. Actieplan

IJkpunten	Acties	Tijdsinzet (uren)	Verantwoordelijk	Hoe toetsen/meten	Datum realisatie
Werklijsten	Aanpassen en invoeren	1 dagdeel	1 ^{ste} medewerker service	Op de afdelingen controleren	Juni 2008
klachtenregistratie	Opzetten en invoeren		1 ^{ste} medewerker en servicemanager		Juli 2008
Ambiance restaurant	Coaching on the job	3 uur per week	1 ^{ste} medewerker	Criteria naleven	Juli 2008
'Gastvrijheidszorg met sterren'	Opgeven	eenmalig	Projectleider 'Serviceconcept'		September 2008
Invoeren van bedrijfskleding	Bestellen + leveren	X aantal weken	servicemanager	invoeren	
Opknappen van de af. keukens	Bestellen en plaatsen	8 weken	Servicemanager, TD		December 2008
Afdelingen koppelen	roostering		1 ^{ste} medewerker		Juni 2008
Werken met vaste afdelingen	roostering		1 ^{ste} medewerker		September 2008

Creëren van scholingsaanbod			Opleidingen, projectleider	Toetsen aan praktijk	Januari 2009
Prestatie-indicatoren	Opstellen en invoeren	10 uur	Service manager, 1 ^{ste} medewerker		September 2008

5. Communicatie

Doelgroep	Doel	Middelen	Wanneer/ Frequentie	Wie
Projectleden	Voortgang van het project bespreken en de doelstellingen van het project waarborgen.	Projectoverleg	1x per maand	Betrokken projectleden
serviceassistenten	Informeren over het project en de stand van zaken. Tevens ruimte voor vragen om weerstanden tijdig op te vangen.	Werkoverleg serviceassistenten	1x per maand	Serviceassistenten 1 ^{ste} medewerker Service manager
1 ^{ste} medewerker serviceassistenten en teammanagers zorg	Elkaar informeren over problemen op de werkvloer	Werkoverleg	1x per twee weken	1 ^{ste} medewerker serviceassistenten, Teammanagers zorg
Service manager	Informeren voortgang project	Schriftelijk memo en overleg	1x per maand en vaker indien nodig	Projectleider
Zorgmanager	Informeren voortgang project	Schriftelijk memo en overleg	1x per maand en vaker indien nodig	Projectleider
Vrijwilligers	Meedenken en informeren over de veranderingen	Overleg vrijwilligers	1x per kwartaal en vaker indien nodig	Teamleiders zorg service manager
Bewoners	Bewoners informeren over veranderingen	Nieuwsbrief Cliëntenraad Persoonlijk toelichten	1x per kwartaal en vaker indien nodig	Teamleiders zorg Zorgmanager Zorgmedewerker Serviceassistenten Service manager
Familie bewoners	Familie informeren over veranderingen	Nieuwsbrief Informatie via Cliëntenraad	1x per kwartaal en vaker indien nodig	Zorgmanager Service manager
FBB	Voortgang project en informeren	Werkoverleg	1x per maand	Manager FBB Projectleider FBB
Gehele organisatie	Informeren over voortgang van het project en enthousiasmeren	Nieuwsbrief Personeelsblad	Om de maand	Projectleider Afd. communicatie (PR)

.....

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B en Goede, de M.P.M: *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 9020730304
- Baarde, De Goede en Teunissen: *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9020731793
- Bij, van der H. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Bouter, R.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2007.
- Camp, R.C: *Benchmarking*. Deventer: Kluwer, 1992. ISBN 9020126865
- Daane Bolier, D.G.L.: *Hotelmanagement*. Zoetermeer: SHV Uitgeverij, 1995. ISBN 9070492903
- Looy, van B e.a.: *Services Management An Integrated Approach*. Essex: Pearson Educational Limited, 2003. ISBN 027367353
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Mars, A.: *Hoe krijg je ze mee?* Assen: Koninklijke van Gorcum BV, 2007. ISBN 9789023242635
- Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Heemstede: Kluwer, 1996. ISBN 9014051859
- Mathot, P. e.a.: *Hospitality management: logistiek en kwaliteitszorg voor hotel, restaurant en café*. Meppel: Edu'Actief, 2002. ISBN 9057668874
- Pine, J. en Gilmore, J.: *De Beleveniseconomie*. Schoonhoven: Academic Service, 2001. ISBN 9052613257
- Reijnders, E.: *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2006. ISBN 902324219
- Robbins, S.P.: *Gedrag in organisaties*. Tweede druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV, 2007. ISBN 9789043013420
- Schellekens, W. en Everdingen, van J.J.E: *Kwaliteitsmanagement in de gezondheidszorg*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2001. ISBN 9031330612
- Vijver, H.: *Ethiek van de gastvrijheid: een bedrijfsethiek voor de dienstverlening*. Assen: Van Gorcum, 1996. ISBN 9023231619
- Vos, M en Schoemaker, H.: *Geïntegreerde communicatie*. Amsterdam: Boom Onderwijs, 2006. ISBN 908506290

Interne documenten:

Jaarverslag 2006, AxionContinu
 Visie op wonen, welzijn en zorg
 Vocht en voedingsbeleid: Ambiance
 Eten 'het uitje van de dag'. Verbeterplan afdeling Irenehof: Albert van Koningsbruggen

Internet

<http://www.sillius.nl/iv/iv.html>

<http://www.hdnm.nl/index.php?id=7>

<http://www.servqual.nl/>

http://www.kennisdomeinen.nl/Kennisdomein%20Marketing_13.htm

<http://www.minvws.nl>

<http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>

<http://www.75-managementmodellen.wolters.nl/>

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>

<http://extra.volkskrant.nl/verpleeghuizen/units.php>

Rapporten

Barendse, C.: *Zorg met respect, zorg met een goede service!* Den Haag: Afstudeerscriptie Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, 2005.

Deen, van N.: *Room-service & logistiek hand in hand naar een tevreden klant.* Nijmegen: Afstudeerscriptie Facility Management, Academie Dierenoord, 2006.

Dorsman, D.: *Gastvrijheidsbeleving in het Zuwe Hofpoortziekenhuis.* Den Haag: Afstudeerscriptie Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, mei 2005.

Geest, van S.: *Surfen op de golven van een serviceconcept.* Den Haag: Afstudeerscriptie Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, mei 2006.

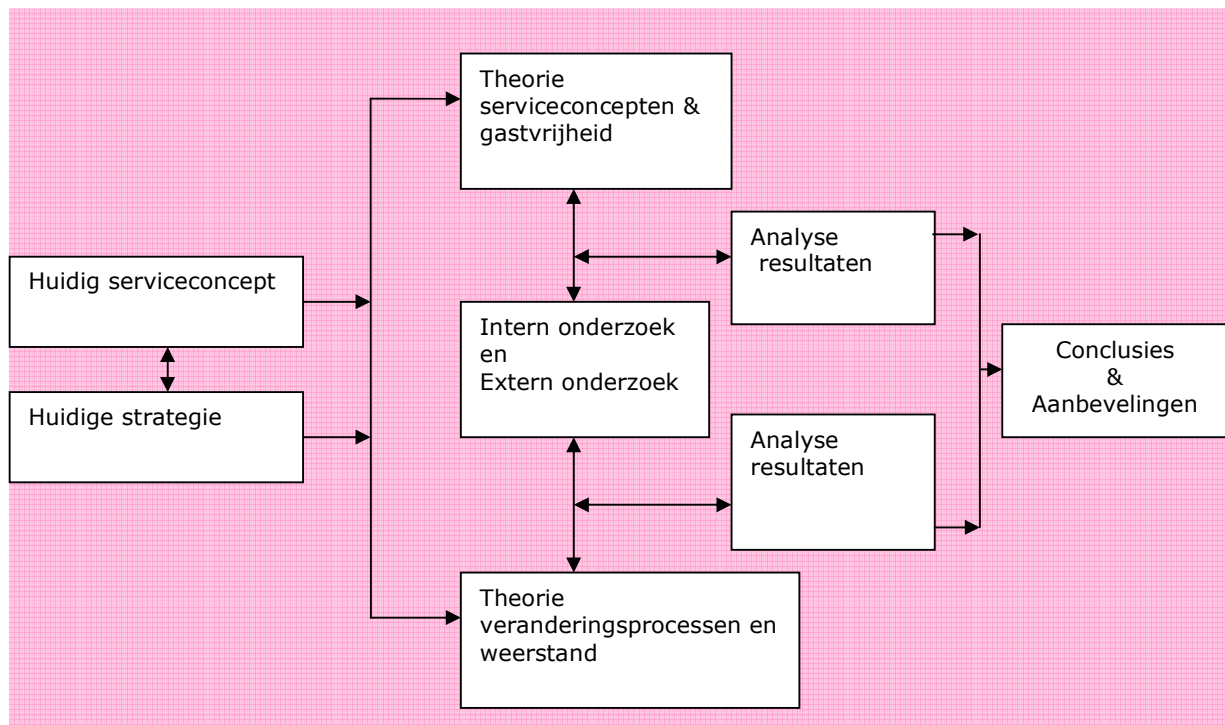
Kennedie, H.: *Waarde, waardering, waardigheid: Hospitality Care en de toekomst van de Nederlandse verpleeghuiszorg* (2005).

Lamping, E.: *Van een taakgericht naar een klantgerichte facilitaire dienstverlening rondom de patiënt.* Den Haag: Afstudeerscriptie Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, mei 2007.

Artikel

Heuvel, van den W.: *Arbeidsmotivatie.* Blackboard, course: PEMA

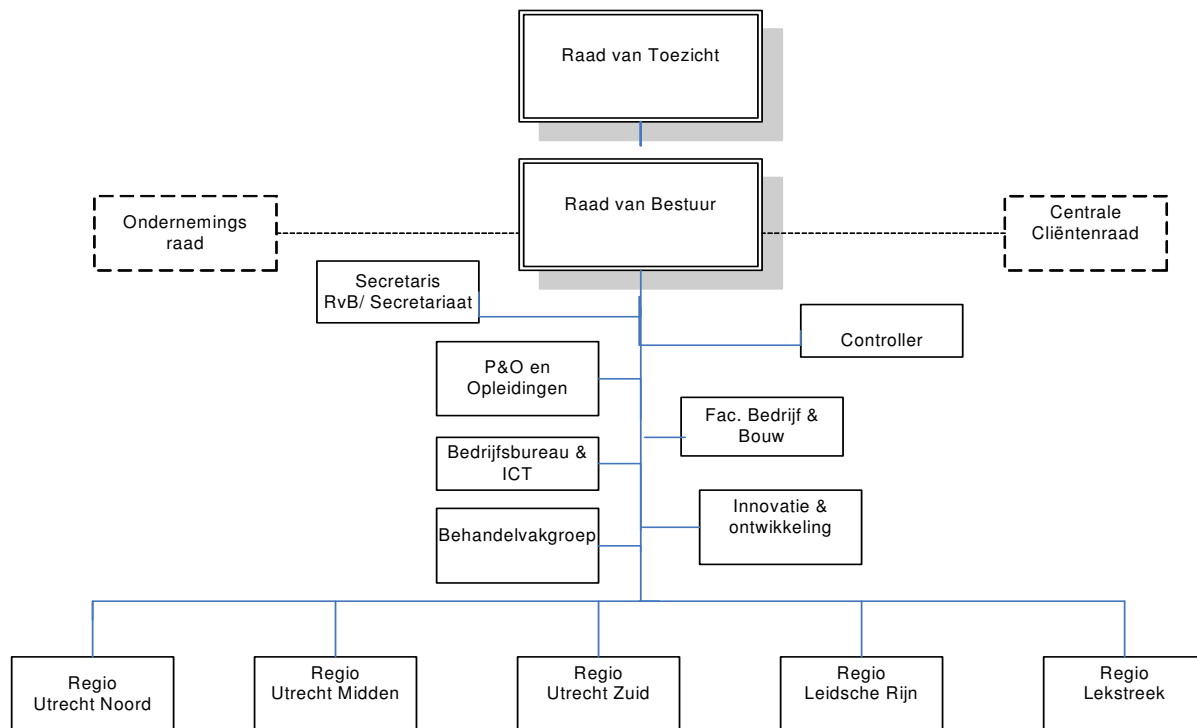
Bijlage 1: Onderzoeksopzet



Figuur 6: Onderzoeksopzet ³¹

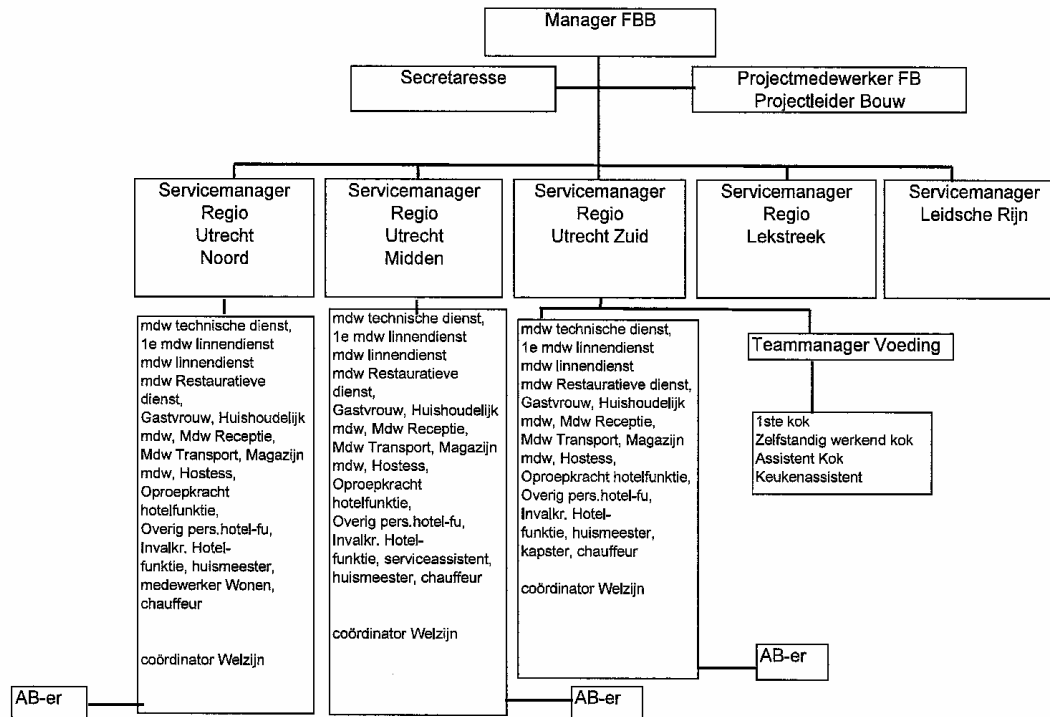
³¹ Peltzer, H.: *Serviceconcept als strategisch stuurmiddel*. Samenvatting Meesterstuk MBA-PLIC december 2005

Bijlage 2: Organogram AxionContinuu

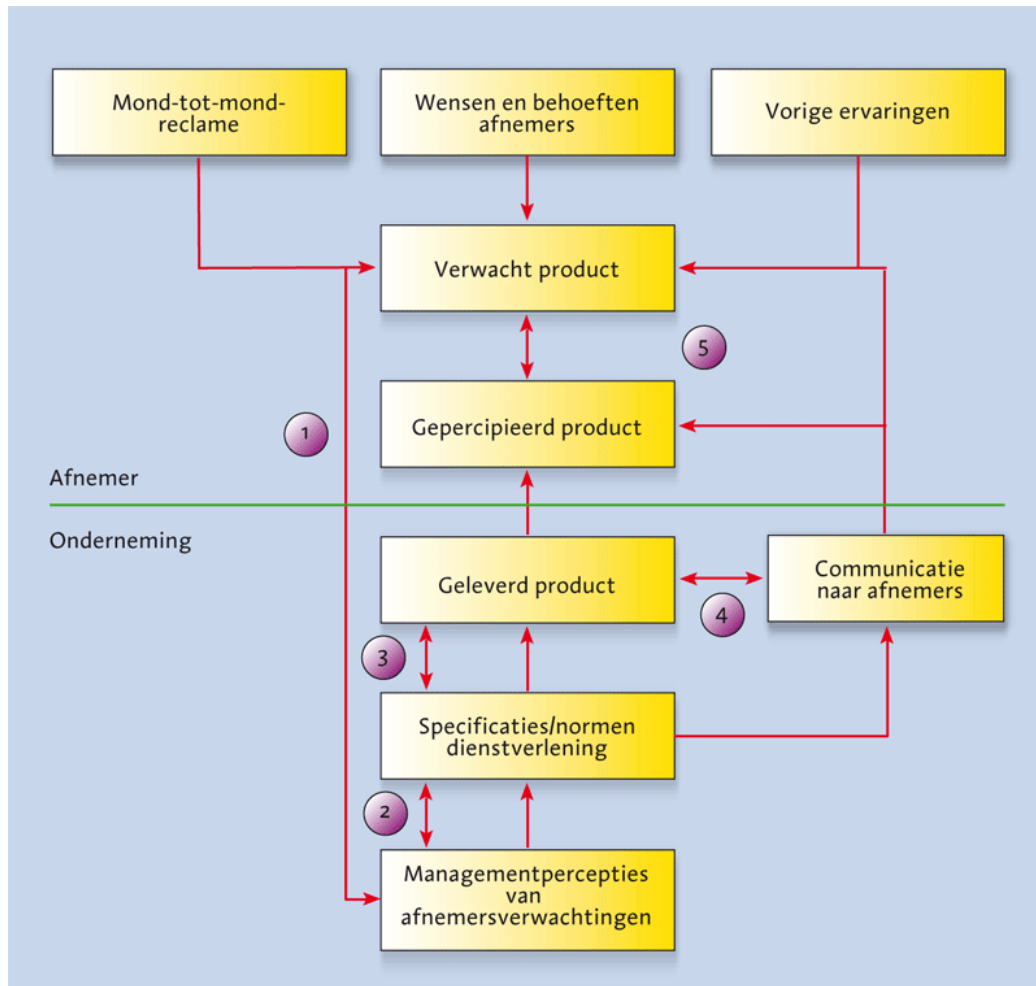


Bijlage 3: Organogram Facilitair Bedrijf & Bouw

Facilitair Bedrijf & Bouw (FBB)



Bijlage 4: Servqual model



Bijlage 5: Tabel afgenomen Interviews

Datum	Naam	Functie
06-11-2007	Huub Albregths/ Anne Dulon Barre/ Arthur Boumann	Manager Facilitair Bedrijf & Bouw/ Projectleider FBB/ Regiomanager Utrecht Midden
20-12-2007	Huub Albregths	Manager Facilitair Bedrijf & Bouw
20-12-2007	Sia van Dommelen, Irene Koetsier	Eerste medewerker serviceassistenten, Administratie/Roostering
16-01-2008	Leonie	Serviceassistente
21-01-2008	Jenny, Linda	Restaurantmedewerkers
23-01-2008	Sia van Dommelen	1 ^{ste} medewerker serviceassistenten
30-01-2008	Joke, Rita	Linnenkamer
30-01-2008	Anne Dulon Barre	Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw
06-02-2008	Irene Koetsier	Administratie/Roostering Serviceassistenten
06-02-2008	Rob Kroone	Servicemanager de Bijniershoek
07-02-2008	Bregina Steens	Receptiemedewerker
07-02-2008	Anne Dulon Barre	Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw
18-02-2007	Ellen van Ingen	Serviceassistente
20-02-2008	Hetty van Soest	Serviceassistente
21-02-2008	Hassana	Serviceassistente
25-02-2008	Ankie van Gend	Coördinator Praktijkopleiding
27-02-2008	Jaap van der Veer	Hoofd Keuken
04-03-2008	Eveline Groen	Zorgmanager
04-03-2008	Anne Dulon Barre	Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw
13-03-2008	Geke Louwrier	Teammanager Zorg
13-03-2008	Karin Goes	P&O Adviseur
14-03-2008	Heleen Engbers	Manager P&O
27-03-2008	Anne Dulon Barre	Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw
01-04-2008	Huub Albregths	Manager Facilitair Bedrijf & Bouw
02-04-2008	Rob Kroone	Servicemanager de Bijniershoek
02-04-2008	Sia van Dommelen	Eerste medewerker serviceassistenten
03-04-2008	Martha van der Mark	1 ^{ste} medewerker Receptie
07-04-2008	Yvonne	Serviceassistente
08-04-2008	Mieke Griffioen	Teammanager Zorg
11-04-2008	Anne Dulon Barre	Projectleider Facilitair Bedrijf & Bouw
22-04-2008	Irene Koetsier	Administratie/Roostering Serviceassistenten
22-04-2008	Arthur Boumann	Regiomanager Utrecht Midden

Bijlage 6: Belangrijkste conclusies intern onderzoek

Belangrijkste punten interne interviews:

- Het is soms onduidelijk naar wie serviceassistenten kunnen gaan met hun problemen. Wie regelt wat en wie is waar verantwoordelijk voor?
- De roosters van de serviceassistenten worden telkens helemaal opnieuw gemaakt. Er is geen standaard rooster.
- Er zijn een aantal serviceassistenten met vaste afdelingen, maar veel hebben ook geen vaste afdeling.
- Zorg en service moeten samenwerken en hun krachten bundelen. De zorg kan hun zorgtaken juist beter uitvoeren doordat huishoudelijke taken door de serviceassistenten worden gedaan.
- Het serviceconcept valt of staat met communicatie en samenwerking van de leidinggevenden. Er heerst nu nog een 'eilandencultuur'.
- Service valt of staat met uitstraling. Hierdoor schep je een bepaald verwachtingspatroon.
- Bij de opstart van het serviceconcept is geen vast raamwerk gemaakt met de functie en bijbehorende taken van de serviceassistent. Het is begonnen als een groeimodel.
- Personeel gaat klagen uit onzekerheid. Het is de taak van de leidinggevenden om duidelijkheid te scheppen en deze onzekerheid weg te nemen.
- Toen met het serviceconcept is gestart moesten er in één keer een stuk of 20 mensen worden aangenomen. Hier zitten dus achteraf ook minder geschikte mensen tussen.
- Veer serviceassistenten hebben ideeën over verbeteringen of zaken die anders kunnen. Ze doen hier echter niets mee. Ze leggen het niet aan iemand voor of vragen of dat mogelijk zou kunnen zijn.
- Er is nooit een duidelijk projectplan geweest
- Bij de scholing van de serviceassistenten is het lastig gebleken om de praktijkopdrachten te beoordelen omdat er nog geen gediplomeerde serviceassistenten waren. De vraag was dus wie die praktijkopdrachten moest begeleiden en beoordelen.
- De Coördinator Praktijkopleiding adviseert jaarlijkse verplichte bijscholing, ook op het gebied van eten & drinken omdat de serviceassistenten hier veel mee te maken hebben.
- Er zijn nu eigenlijk te weinig cursisten om een scholing te organiseren. Als je de functie van serviceassistent organisatiebreed trekt, kun je van meerder locaties cursisten werven om de scholing te kunnen geven. Op deze manier kunnen nieuwe medewerkers ook aan de scholing deelnemen, iets wat nu niet mogelijk is. Je zou ook verschillende functies met redelijk overeenkomstige taken (bv. serviceassistent en afdelingsassistent) op deze manier aan elkaar kunnen koppelen.
- De positionering ten opzichte van de zorg was vanaf het begin niet duidelijk. Ook was het in het begin niet duidelijk wie operationeel en wie hiërarchisch de verantwoordelijke was voor de serviceassistenten.
- In de keuken wordt gewerkt met een menucyclus van vier weken. De bewoners krijgen drie weken van tevoren de menulijsten en ze hebben een week de tijd om deze in te vullen en in te leveren. De keuken heeft de ingevulde lijsten dus twee weken van tevoren. Een week van tevoren moeten bestellingen gedaan worden bij de leveranciers.
- Er wordt altijd van elke maaltijdcomponent een aantal porties extra besteld.
- Het hoofd van de keuken denkt dat het nog te vroeg is voor het front cooking concept. Bewoners zijn volgens hem namelijk niet bereid hier extra voor te betalen.
- Het restaurant is nu nog niet geschikt voor het front cooking concept. De juiste apparatuur en afzuiginstallatie missen.
- De bewoners zijn tegenwoordig steeds 'slechter' als ze in een verzorgingshuis komen te wonen, omdat men zo lang mogelijk thuis blijft wonen. Dit heeft volgens het Hoofd Keuken ook invloed op het restaurantbezoek, omdat veel mensen niet in staat zijn in het restaurant te eten.
- De positie van de serviceassistent is niet altijd duidelijk. Wanneer een serviceassistent ziek is, moet de zorg bijvoorbeeld weer veel taken overnemen.
- De zorgmanager vindt het erg belangrijk dat de serviceassistenten worden geschoold in eten & drinken.
- De overdracht tussen zorg en service ontbreekt. De serviceassistenten moeten nu zelf bij de zorg informeren naar eventuele bijzonderheden.

- Er komen wel eens klachten vanuit de zorg over de service. Dit is meestal omdat bepaalde dingen niet zijn gedaan, zoals een bed opmaken.
- De zorgmanager en de teammanagers van de zorg zien de serviceassistenten graag in bedrijfskleding. Dit geeft een professionele uitstraling en het is duidelijk herkenbaar.
- Er is nu geen vast overleg tussen de 1^{ste} medewerker serviceassistenten en de teammanagers van de zorg. Dit zou wel wenselijk zijn, maar er wordt wel bijgezegd dat het wel wéér een overleg is. Nu loopt men gewoon bij elkaar naar binnen en worden de zaken ad hoc geregeld.
- Het uitserveren en de bediening zou in het restaurant heel anders kunnen. Ook vraagt de teammanager zorg zich af waarom in het restaurant met bandkaarten wordt gewerkt en waarom men niet gewoon ter plekke kan kiezen wat men wil eten die dag.
- De grootste verantwoordelijkheid ligt toch bij de zorg. Dit begint al bij een intake van een nieuwe bewoner. Wanneer dit niet zorgvuldig gebeurt, mist de serviceassistent vanaf het begin al belangrijke informatie. Je begint dan qua service al met een achterstand en loopt dan eigenlijk achter de feiten aan.
- P&O was betrokken bij de brainstorm van het concept.
- De werving van de serviceassistenten is intern begonnen. Een aantal gastvrouwen zijn serviceassistent geworden.
- Aan het begin van het concept was de functie van serviceassistent nog niet helemaal duidelijk. Het idee was om de zorg te ontlasten door facilitaire medewerkers die bepaalde taken zouden overnemen.
- Het belangrijkste idee achter het serviceconcept was om de bewoners meer service te bieden a.d.h.v. servicepakketten waar de bewoners extra diensten uit kunnen kopen en de bewoners extra aandacht kunnen geven.
- De serviceassistenten verzorgen de introductie van de nieuwe bewoners in het huis. Zij maken een rondje en stellen de nieuwe bewoners voor aan hun nieuwe burens.
- De focus ligt nu teveel op huishoudelijke taken, terwijl dit niet het uitgangspunt van het concept was.
- Er is bij de ontwikkeling van het concept niet veel nagedacht over de leidinggevenden en de aansturing van de serviceassistenten.
- Tijdens de eerste fase van de pilot vielen de serviceassistenten onder de locatiemanager. In de tweede fase van de pilot, vielen de serviceassistenten onder facilitair, onder de servicemanager.
- Het wordt soms als negatief aangegeven dat de serviceassistenten geen vaste afdelingen hebben.
- Er is geen duidelijk inwerkprogramma voor de nieuwe serviceassistenten.
- P&O is niet betrokken geweest bij de inhoud van de scholing.
- Geluiden die het management heeft gehoord over de scholing, is dat de inhoud niet goed aansloot op de praktijk.
- Volgens manager P&O is er weinig nagedacht over de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kunnen/kennen als serviceassistent.
- De functie van serviceassistent is nu (in het functiehuis) beschreven onder facilitair en zorg. Dit is eigenlijk ook gedaan omdat het voor de toekomst nog onduidelijk is of serviceassistenten wellicht nog onder de zorg komen te vallen.
- De inhoud van de scholing was vanaf het begin onduidelijk omdat de praktijk nog onduidelijk was.
- Er is lange tijd geen werkoverleg geweest voor de serviceassistenten. Dit is sinds kort tijd weer opgepakt.
- Er vind nu geen mondelinge overdracht plaats tussen de serviceassistenten. Dit komt omdat er een gat zit tussen de verschillende diensten. Dit gat wordt nu opgevuld door de zorg.
- Afdelingen zouden gekoppeld kunnen worden, zodat de serviceassistenten elkaar kunnen helpen bij drukte.
- De serviceassistenten geven aan dat er weinig betrokkenheid van het management is geweest tijdens de scholing.
- De informatiestromen richting de serviceassistenten zijn soms onduidelijk omdat het lastig is om alle serviceassistenten te bereiken
- Opmerkingen vanuit leidinggevenden worden vaak niet goed geaccepteerd door het personeel en het wordt vaak als kritiek gezien.

Belangrijkste punten observaties:

- Er worden erg veel koffie- en rookpauzes genomen
- Er hing een negatieve sfeer in het restaurant. Dit komt vooral door de ongastvrije houding van het personeel. Een glimlach en persoonlijke aandacht voor de mensen ontbreekt.
- Vaak zijn bepaalde maaltijdcomponenten te vroeg op
- Er wordt veel geklaagd en geroddeld onder het personeel
- De afdelingskeuken wordt niet altijd goed bijgehouden en schoongemaakt
- Bladen met etensresten worden niet altijd dezelfde dag nog naar de keuken teruggebracht
- Bij de receptie is een handboek aanwezig hoe je klantvriendelijk moet telefoneren. Dit is een erg duidelijk boek, maar de receptiemedewerkers zelf hebben geen cursus gevolgd hierin.
- De houding van de receptiemedewerkers is een aandachtspunt. Er wordt nu soms gegeten, gedronken of een krantje gelezen vanachter de receptie.
- Sommige serviceassistenten houden 's ochtends rekening met de wensen van de bewoners (willen ze bijvoorbeeld uitslapen). Sommige serviceassistenten maken iedereen wakker tijdens de eerste koffieronde.
- Op alle afdelingen wordt anders omgegaan met de werklijsten (boodschappen- bedden- en koelkastenlijsten). Er zitten soms ook veel verouderde lijsten in dat voor verwarring kan zorgen.
- Alle mededelingen die doorgegeven moeten worden, worden gedaan via kleine briefjes. Hierdoor hebben serviceassistenten vaak geen vertrouwen dat zaken goed worden geregeld doordat de briefjes gemakkelijk kwijt kunnen raken en ze ontvangen vaak ook geen feedback.
- In de keuken worden drie soorten borden gebruikt: drie-vakborden, twee-vakborden en gewone borden. Veel borden zijn ook beschadigd of niet goed schoon.
- Medewerkers uit de keuken zijn niet op de hoogte hoe er in andere keukens van andere huizen van AxionContinu wordt gewerkt.
- De serviceassistenten drinken vaak niet tegelijk koffie met de zorg. Dit zou een goed overlegmoment kunnen zijn. Op een aantal afdelingen gebeurt dit wel.

Bijlage 7: Beschrijving huidige situatie

In deze bijlage wordt de huidige situatie uitgebreid beschreven. Dit kan gelezen worden ter aanvulling van hoofdstuk 4.

Zorg en service

De serviceassistenten werken op elke afdeling samen met de zorg. Zoals in hoofdstuk 2 al is besproken, voert de serviceassistent voornamelijk huishoudelijke taken uit. Bij de bewoners komen service en zorg echter samen en is het een integrale dienstverlening naar de bewoners toe. Dit vraagt om samenwerking tussen service en zorg. Service en zorg vormen uiteindelijk één dienst, wat voor de bewoners de totale dienstverlening is.

Op een afdeling is de serviceassistent verantwoordelijk voor de afdelingskeuken. De serviceassistent dient ervoor te zorgen dat de keuken schoon en netjes blijft en dat de voorraden worden aangevuld. De zorg heeft op elke afdeling een kantoor. De afdelingskeuken en het kantoor zitten naast elkaar.

Het is nu in de praktijk vaak zo dat service en zorg niet als een integraal geheel samenwerken. Tijdens de participerende observatie bleek echter dat op bepaalde afdelingen wel samengewerkt wordt met de zorg. Hoe de samenwerking verloopt, is afhankelijk van de serviceassistenten en de zorgmedewerkers die op een afdeling staan. Uit interviews blijkt dat de serviceassistenten die op een vaste afdeling staan, de samenwerking met de zorg als prima ervaren. De serviceassistenten en de zorgmedewerkers kennen elkaar dan ook beter en dit bevordert de communicatie naar elkaar toe.

In de afdelingskeukens zijn ook alle werklijsten en een communicatieschrift van de service te vinden. In het communicatieschrift vindt een schriftelijke overdracht tussen de serviceassistenten plaats. Er worden bijzonderheden genoteerd, of bepaalde zaken die nog gedaan moeten worden. Bij de serviceassistenten is geen sprake van een mondelinge overdracht, omdat de serviceassistent in de ochtenddienst werkt tot 13:30 uur en de serviceassistent van de middag/avond dienst begint om 14:30 uur. De overdracht is nu dus geregeld via het communicatieschrift. Het gat tussen de twee diensten wordt nu opgevuld door de zorg. De overdracht via het communicatieschrift kan voor verwarring en onduidelijkheid zorgen, maar de geschreven opmerkingen kunnen ook verkeerd geïnterpreteerd worden. Geschreven woorden kunnen anders overkomen op de lezer dan zoals de schrijver deze bedoeld had. Ook kunnen eventuele onduidelijkheden niet mondeling toegelicht worden. Dit is een nadeel van de schriftelijke overdracht.

In de werklijsten staan de werkzaamheden per dag genoteerd die de serviceassistenten dienen uit te voeren. Ook zitten hier schema's bij waarin wordt bijgehouden welke bedden verschoond moeten worden, voor welke bewoners er boodschappen gedaan moeten worden en welke koelkasten er schoon gemaakt moeten worden.

Tijdens de observatie werd duidelijk dat op de afdelingen verschillend met de werklijsten wordt omgegaan. Ook zijn er verschillende werklijsten in omloop. Dit zorgt ervoor dat er op de afdelingen niet overal hetzelfde wordt gewerkt.

Ook werd uit de observatie duidelijk dat de serviceassistenten in de ochtenddienst meer (huishoudelijke) taken moeten uitvoeren. In de ochtenddienst worden vaak de boodschappen gedaan, omdat het in de praktijk wel eens voorkomt dat de benodigde boodschappen 's middags al uitverkocht zijn in de toko. Ook worden in de ochtenddienst de bedden opgemaakt en verschoond. Ook het uitserveren van de warme maaltijd behoort tot de werkzaamheden van de serviceassistent in de ochtenddienst. De serviceassistent begint hier om ca. 12:00 uur mee. Daarnaast zijn er iedere dag een aantal serviceassistenten (meestal drie) die in het restaurant moeten helpen bij het uitserveren van de maaltijden. Op de afdelingen waar de serviceassistent in het restaurant aanwezig is, helpt de zorg mee met het uitserveren van de maaltijden en het ophalen van de dienbladen.

In de middag/avonddienst is dit een stuk minder en zou er dus tijd over moeten zijn om die extra aandacht aan de bewoners te kunnen geven. Toch blijkt dit in de praktijk niet zo te zijn. De werkzaamheden worden niet altijd goed gepland, dit gaat soms ten koste van de tijd die voor de bewoners is bestemd. Ook is uit de observatie gebleken dat de serviceassistenten elkaar soms in

rustige momenten opzoeken en bijvoorbeeld samen koffie gaan drinken. Ook dit gaat ten koste van de aandacht voor de bewoners.

De serviceassistenten zitten niet bij de overdracht van de zorg. De bijzonderheden die tijdens de overdracht van de zorg worden besproken, krijgen de serviceassistenten niet direct mee. Voordat de serviceassistent met haar dienst begint, wordt verwacht dat zij zelf gaan informeren bij de zorg over eventuele bijzonderheden bij de bewoners.

De leidinggevenden van service en zorg hebben geen vast overleg met elkaar. De direct leidinggevende van de serviceassistenten is de 1^{ste} medewerker. De direct leidinggevende van de zorg zijn de teammanagers zorg. In de huidige situatie lopen zij bij elkaar het kantoor binnen en worden de zaken ad hoc geregeld. Er vindt echter geen periodiek overleg plaats.

De knelpunten op het gebied van *zorg en service* op een rijtje:

- Service en zorg werken niet als een integraal geheel samen als dienstverleners naar de bewoners toe.
- Er is tussen de serviceassistenten geen sprake van een mondelinge overdracht dat kan zorgen voor verwarring en onduidelijkheid.
- Er zijn verschillende werklijsten in omloop waar ook verschillend mee wordt gewerkt.
- De werkdruk is niet over de hele dag verdeeld. In de ochtend is het drukker dan in de middag/avond wat soms ten koste gaat van de aandacht voor de bewoners.
- De serviceassistenten zitten niet bij de overdracht van de zorg. Dit kan ervoor zorgen dat de serviceassistenten belangrijke informatie over de bewoners missen.
- De leidinggevenden van de service en zorg hebben geen vast overleg met elkaar waardoor problemen altijd ad hoc geregeld worden.

Logistiek

In deze paragraaf wordt de huidige situatie beschreven van de logistiek tussen de keuken en het restaurant en de keuken en de afdelingen.

Er wordt in de keuken van De Bijnkershoek niet meer gekookt. Alles wordt kant-en-klaar aangeleverd en de maaltijden hoeven alleen nog maar geportioneerd en verwarmd te worden. Alle apparatuur van de keuken staat er nog wel, maar wordt dus niet meer gebruikt. Alleen de kookketels worden nog gebruikt voor het verwarmen van de soep.

In de keuken wordt gewerkt met een menucyclus van vier weken. De bewoners vullen drie weken van tevoren een menulijst in. Zij kunnen dan voor elke dag, voor een week lang, zelf een maaltijd samenstellen door te kiezen uit verschillende maaltijdcomponenten. De bewoners hebben een week lang de tijd om hun menulijst in te vullen. Sommige bewoners doen dit zelfstandig en andere bewoners worden daarbij geassisteerd door serviceassistenten.

De keuken heeft de menulijsten dus twee weken van tevoren binnen. De menulijsten worden vervolgens gescand en uiteindelijk worden hier bandkaarten van gemaakt waarop per bewoner hun keuze per dag staat aangegeven. Aan de hand van deze bandkaarten worden de maaltijden geportioneerd. De keuken moet een week van tevoren de bestellingen doorgeven aan de leveranciers.

De menulijsten die gescand worden zijn echter heel gevoelig voor fouten. Wanneer er buiten de hokjes geschreven wordt, kan de computer dit niet goed lezen en krijgen de bewoners het standaard menu van die dag.

Om ca. 12:00 uur worden de warme maaltijden aan de bewoners uitgeserveerd door de serviceassistenten. Deze maaltijden worden in de keuken koud geportioneerd en worden vervolgens geregenereerd in speciale regenereerwagens. Wanneer de maaltijden uitgeserveerd worden, zijn ze op temperatuur.

De serviceassistenten moeten zelf de wagens, twee per afdeling, uit de keuken ophalen en naar de afdelingen brengen via de goederenlift. Aan het einde van hun ochtenddienst, halen de serviceassistenten de lege dienbladen weer op en brengen zij de wagens weer terug naar de keuken. Dit wordt in sommige situaties ook door de zorg gedaan. Wanneer een serviceassistent bijvoorbeeld moet helpen in het restaurant, halen de zorgmedewerkers de lege bladen op de afdelingen weer op.

Naast de bewoners die in hun eigen appartement eten, is er ook een aantal bewoners dat in het restaurant komt eten. De maaltijden voor de bewoners in het restaurant worden niet geportioneerd, maar er wordt een au bain marie wagen naar het restaurant gebracht waar de restaurantmedewerkers volgens de bandkaarten de maaltijden opscheppen en uitserveren. Dus ook de bewoners die in het restaurant komen eten dienen drie weken van tevoren hun menukeuze in te vullen.

Tijdens de observatie bleek dat er vaak te weinig van een bepaalde maaltijdcomponent aanwezig was. De bewoners die als laatste aan de beurt waren voor het uitserveren van hun maaltijd, kregen dan iets anders dan waar zij voor hadden gekozen. Dit heeft er in bepaalde situaties zelf toe geleid dat de bewoners dit niet aten, waardoor zij die dag bepaalde voedingsstoffen niet hebben gegeten.

De medewerkers van de keuken staan niet direct in contact met de bewoners. Hier zit altijd een serviceassistent of een restaurantmedewerker tussen.

Tenslotte zijn er nog aanleunwoningen, gelegen naast De Bijniershoek, die ook gebruik kunnen maken van de warme maaltijd voorziening. De restaurantmedewerkers brengen de warme maaltijden naar de bewoners van de aanleunwoningen. Dit gaat met dezelfde regenererwagens die ook op de afdelingen gebruikt worden.

De knelpunten op het gebied van *logistiek* op een rijtje:

- De menulijsten die gescand worden zijn heel gevoelig voor fouten, waardoor bewoners ongevraagd een standaard menu krijgen.
- Er is regelmatig te weinig van een bepaalde maaltijdcomponent aanwezig.

Personeel

Deze paragraaf, over het personeel, gaat over het personeel dat onder het Facilitair Bedrijf & Bouw valt: de serviceassistenten. De serviceassistenten zijn de belangrijkste personele factor als gekeken wordt naar het serviceconcept.

Uit interviews met zowel de 1^{ste} medewerker serviceassistenten als de serviceassistenten zelf, blijkt dat zij lange tijd geen vertrouwen in het (facilitair) management hebben gehad. Zoals in hoofdstuk 2 al is beschreven geeft de servicemanager leiding aan de 1^{ste} medewerker en de serviceassistenten. Juist rond de functie van servicemanager is lange tijd onduidelijkheid geweest. Er heeft een aantal personele wisselingen plaatsgevonden in korte tijd, waardoor leiding en aansturing rond de serviceassistenten ontbrak en onduidelijk was. Dit heeft onder de serviceassistenten voor onrust gezorgd. Bijna gelijktijdig met de start van dit onderzoek is een nieuwe servicemanager begonnen.

Bij de ontwikkeling van het serviceconcept is, in samenwerking met het ROC midden Nederland, een scholing ontwikkeld. De samenstelling en inhoud van de opleiding is bepaald door de manager Facilitair Bedrijf & Bouw in samenwerking met de accountmanager van het ROC. De scholing bestond uit ca. 20 bijeenkomsten. De twee docenten kwamen van het ROC; er was een docent vanuit een zorgopleiding en een docent vanuit een horecaopleiding. De serviceassistenten die de scholing met succes hebben afgerond, hebben hier een certificaat voor ontvangen. De scholing heeft geen civiele waarde, maar wanneer er in de toekomst een andere scholing wordt gevolgd binnen AxionContinu zijn wellicht vrijstellingen te verkrijgen door het certificaat wat ze nu hebben.

Bij de ontwikkeling van de scholing was de praktijksituatie die de serviceassistenten zouden tegenkomen, nog onbekend. Veel serviceassistenten geven ook aan dat de inhoud van de scholing niet altijd aansluit op de dagelijkse praktijksituaties.

Zo is er tijdens de scholing veel aandacht aan dieetleer geschonken, maar volgens de serviceassistenten heb je hier maar weinig mee te maken.

Er heeft geen evaluatie van de scholing plaatsgevonden.

Nadat de serviceassistenten hun certificaat hebben ontvangen, is er geen vervolgtraject qua scholing aangeboden. Er is geen vast opleidingstraject waar ook bij- en herscholing aan de serviceassistenten wordt aangeboden. Wanneer er nieuwe serviceassistenten worden aangenomen, kunnen zij geen scholing volgen. Dit betekent dat elke keer wanneer serviceassistenten de organisatie verlaten, er steeds een stuk kennis verloren gaat.

Er is wel een scholingsprogramma AxionContinu breed, maar het merendeel van deze opleidingen is zorg gericht. De zorgmedewerkers moeten verplicht jaarlijks bijscholing volgen. Voor de serviceassistenten is dit niet verplicht.

Het creëren van een nieuwe functie betekent ook dat er nieuw personeel moet worden aangetrokken. De werving van de serviceassistenten is intern begonnen. Daarnaast is er ook een externe werving geweest. Er waren een aantal criteria waar de nieuwe serviceassistenten op werden gescreend:

- Representativiteit
- Beheersing van de Nederlandse taal
- Klantvriendelijkheid
- Flexibiliteit

Bij de werving van serviceassistenten is uitgelegd dat de functie nog geen duidelijke vorm had gekregen. Er is toen de nadruk gelegd op het feit dat zij de ogen en oren van de organisatie zijn en een signalerende functie hebben.

Het management geeft nu aan dat er niet genoeg is stilgestaan bij de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kennen en kunnen. Het management geeft ook aan dat er in bepaalde gevallen te laag niveau van personeel is aangetrokken.

De 1^{ste} medewerker geeft aan dat een serviceassistent de volgende elementen moet bezitten: representatief voor de organisatie zijn, servicegericht zijn, klantvriendelijkheid en je moet de bewoner centraal kunnen stellen.

Uit de praktijk blijkt dat dit laatste, de bewoner centraal stellen, nog niet overal zo blijkt te zijn. De serviceassistenten werken volgens hun werklísten en zodra deze klussen gedaan zijn komt de bewoner eigenlijk pas echt in beeld. Dit heeft ook te maken met een bepaald inzicht, wat soms ontbreekt bij de serviceassistenten, om de activiteiten te plannen rondom de wensen van de bewoners.

De knelpunten op het gebied van *personeel* op een rijtje:

- Er heeft een aantal personele wisselingen rond het management plaatsgevonden in korte tijd. Dit heeft voor onrust onder het personeel gezorgd.
- De inhoud van de scholing sloot niet goed aan op de praktijk. Bij de ontwikkeling van de scholing was de praktijksituatie ook nog onbekend.
- Er is geen vervolgtraject qua scholing aangeboden.
- Bij de werving van nieuw personeel is niet goed genoeg stilgestaan bij de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kennen en kunnen.
- 'De bewoner centraal stellen' komt nog maar weinig voor in de praktijk.

Organisatie

In deze paragraaf wordt de organisatie van het serviceconcept beschreven. Het gaat hier dus niet om de organisatie van AxionContinu zelf, maar puur om de organisatie rond het serviceconcept. Hierbij zijn twee componenten te onderscheiden, namelijk de inhoud en het proces. De 'inhoud' betekent de inhoud van het concept, dus welke diensten worden er aangeboden. Het 'proces' is het traject van de implementatie van het concept.

Inhoud

De pilot van het serviceconcept is in februari 2006 gestart. Voorafgaand aan de pilot is een projectformulering gemaakt. In deze projectformulering staan de aanleiding, doelstelling, resultaat, afbakening, beheersing en tijdspad van het project 'Serviceconcept locatie zorgcentrum De Bijniershoek' beschreven. Deze projectformulering is terug te vinden in bijlage 8.

Met dit onderzoek en bij het maken van een analyse van de huidige situatie zijn de gegevens uit de projectformulering steeds in het achterhoofd gehouden. Uiteindelijk kan dan de 'Gap' bepaald worden tussen de huidige situatie en hoe AxionContinu het project voor zich zag, zoals beschreven staat in de projectformulering.

Wanneer kritisch naar de projectformulering wordt gekeken, blijkt dat deze erg summier en onvolledig is. Concrete doelstellingen ontbreken en ook ontbreekt een helder implementatieplan van het concept. Er is wel een kopje 'Tijdspad' in de projectformulering te vinden, maar hier wordt ingegaan op het tijdspad van de werkzaamheden van de serviceassistenten en niet op het tijdspad van de implementatie van het project.

Zoals in de vorige alinea al te lezen was, ontbraken concrete doelstellingen in de projectformulering. De doelstelling van het project zoals die nu gegeven is, voldoet aan geen van de SMART-criteria. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Een SMART-doelstelling is richtinggevend; het geeft aan wat je wilt bereiken. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.³²

Omdat de doelstelling niet voldoet aan de SMART criteria, is het moeilijk om te bepalen of de doelstelling daadwerkelijk is behaald na de afronding van de pilot. De vraag die meteen opkomt is: wat is een uitgebreid servicepakket? En wanneer is een servicepakket uitgebreid genoeg, zodat de doelstelling is behaald? Doordat deze informatie mist, kan niet vastgesteld worden of de projectdoelstelling is behaald.

Uit de interne interviews is gebleken dat het management van AxionContinu servicepakketten wilde aanbieden, zodat de bewoners zelf konden bepalen welke diensten zij wilden afnemen.

Als vervolgens gekeken wordt naar de huidige situatie in de praktijk, blijkt dat deze servicepakketten er niet zijn. Er kan dus gezegd worden dat die projectdoelstelling niet behaald is.

Door het feit dat duidelijke projectdoelen en een implementatieplan ontbraken, heeft het serviceconcept zich zelf vormgegeven door de dagelijkse praktijk. Ditzelfde geldt ook voor de functie van serviceassistent. Doordat het projectresultaat en de doelstellingen niet concreet waren en daar ook niet op aangestuurd is, heeft het concept zichzelf in de loop van de tijd vormgegeven. Hierbij zijn de oorspronkelijke doelen van het concept, namelijk de bewoners extra service en aandacht geven, niet continu nagestreefd. Dit is dan ook de oorzaak dat de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is. Het uitvoeren van huishoudelijke taken zou in eerste instantie een onderdeel van de functie zijn, naast het extra aandacht en service bieden aan de bewoners. Deze extra aandacht en service zijn nu nauwelijks aan de orde, omdat de serviceassistent voornamelijk bezig is met het uitvoeren van huishoudelijke taken.

Proces

Aansturing

Bij de start van het concept vielen de serviceassistenten onder de locatiemanager. De locatiemanager was verantwoordelijk voor zowel de zorg als service. Toen de eerste pilot van een half jaar werd verlengd met nog een half jaar, vielen de serviceassistenten onder de servicemanager. De servicemanager valt onder het Facilitair Bedrijf & Bouw. Het was wel vanaf het begin duidelijk dat de serviceassistenten een facilitaire functie hadden, maar ze vielen dus qua aansturing niet vanaf het begin onder 'facilitair'.

In dit onderzoek is ook stilgestaan bij de vraag of de serviceassistenten onder de zorg of onder facilitair vallen. Binnen AxionContinu is dit ook een punt van aandacht geweest. De serviceassistenten vallen nu onder facilitair, omdat het echt een faciliterende functie aan de zorg is en omdat zij nu apart door een facilitaire leidinggevende aangestuurd worden. Zo moet voorkomen worden dat de serviceassistenten het 'knechtje' van de zorg worden.

Zoals ook in paragraaf 4.3 is besproken, is er een tijd onduidelijkheid geweest rond het (facilitair) management. Hierdoor ontstond verwarring over de aansturing en leidinggevenden van de serviceassistenten. Lange tijd was het voor de serviceassistenten, maar ook voor de 1^{ste} medewerker onduidelijk waar zij heen konden gaan met problemen of vragen. Er zijn in die tijd een hoop zaken blijven liggen, omdat de 1^{ste} medewerker bepaalde zaken niet kon of mocht oplossen, omdat de bevoegdheid daartoe als 1^{ste} medewerker ontbreekt.

Communicatie

Door het ontbreken van duidelijk management en leidinggevenden ontbrak ook meteen een belangrijk stuk in de communicatie. Er heeft lange tijd geen werkoverleg met de serviceassistenten plaatsgevonden, wat ervoor heeft gezorgd dat er lange tijd geen communicatie tussen werkvloer en management is geweest.

Daarnaast is cultuur een belangrijk aspect in De Bijniershoek. Cultuur is een breed begrip dat vaak en veel wordt gebruikt. Wanneer in dit rapport over cultuur wordt gesproken, gaat het over de manier waarop het personeel met elkaar omgaat, dus de gezamenlijke normen en waarden.

³² <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>

In De Bijndershoek heerst een bepaalde cultuur die grote invloed heeft op de organisatie. Zo heerst er een 'eilandencultuur'. Er wordt in echte scheidslijnen gedacht zodat sommige mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd, want het is niemand zijn taak. Ook wordt er onder het operationele personeel veel geroddeld en geklaagd. De onduidelijkheid en onbetrokkenheid van het management in het verleden is daar een belangrijke oorzaak van.

De knelpunten op het gebied van *organisatie* op een rijtje:

- De projectformulering, dat aan de start van het concept stond, was erg summier en onvolledig. SMART doelstellingen ontbreken in dit document.
- Het is moeilijk om te bepalen of de doelstelling van het concept is behaald, omdat de doelstelling niet SMART was.
- Door het ontbreken van projectdoelen en een implementatieplan heeft het serviceconcept zich zelf vormgegeven. Dit is ook de oorzaak dat de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is.
- Door onduidelijkheid rond het management in het verleden zijn een hoop zaken blijven liggen. De 1^{ste} medewerker had de bevoegdheid niet om deze zaken verder op te pakken.
- Er is lange tijd geen communicatie tussen werkvloer en management geweest.
- De cultuur in De Bijndershoek drukt een grote stempel op de organisatie. Er heerst een 'eilandencultuur' en er wordt veel geroddeld en geklaagd onder het personeel.

Financiën

De Servicemanager is budgethouder van het facilitaire gedeelte van De Bijndershoek. Hier vallen alle facilitaire kosten onder, dus ook de personeelskosten van het facilitaire personeel. Een budget wordt elk jaar gemaakt op basis van historische cijfers. Er wordt wel rekening gehouden met grote veranderingen als die gepland staan voor dat jaar. Het aanreiken van de budgetinformatie is binnen heel AxionContinu nog slecht ontwikkeld.

Er is per locatie een aparte investeringsbegroting. Op een investering boven de € 2.500 wordt afgeschreven. Een investering onder de € 2.500 komt op de exploitatiebegroting. Op de exploitatiebegroting zijn de afschrijvingen van investeringen en onderhoud te vinden.

Voor het bepalen van de personele kosten worden in de begroting een bepaald aantal formatieplaatsen berekend. Het volgende voorbeeld, een berekening voor het bepalen van het aantal formatieplaatsen voor serviceassistenten, laat zien hoe zo'n berekening in zijn werk gaat.

*Er is 10 uur per dag, 7 dagen per week een serviceassistent op elke afdeling aanwezig. Dit is dus 70 uur per week. $70 \text{ uur} / 36 = 1.95 \text{ FTE}$. Dan komt er nog de bruto factor bij: 1,23 (vakantiedagen, premies, ziekte etc.). $1.95 * 1.23 = 2,4 \text{ fte}$ voor de serviceassistenten op één afdeling. Op basis van deze informatie wordt de formatie vastgesteld.*

In de bruto formatie zit een ziekteverzuim van 5%. Wanneer het ziekteverzuim hoger is dan 5%, is de vraag hoe je hier als organisatie mee omgaat.

Het grootste gedeelte van de inkomsten van AxionContinu is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De AWBZ is een volksverzekering voor ziektenrisico's waar je je niet individueel voor kunt verzekeren. Op grond van de AWBZ krijg je bijzondere ziektekosten vergoed (zoals opname in een verpleeghuis). Deze kosten worden niet door de zorgverzekering vergoed. In de loop van 2008 krijgen instellingen te maken met een groot aantal veranderingen in de AWBZ. Zorgaanbieders krijgen betaald naar AWBZ-functies (zoals verpleging en ondersteunende geleiding) die ze leveren. Vóór de invoering van deze aanspraken, kreeg de zorgaanbieder betaald per cliënt, ongeacht hoeveel zorg deze nodig had. De manier waarop zorginstellingen in Nederland worden gefinancierd, verandert vanaf 1 januari 2009. Dit is de zogenaamde zorgzwaartebekostiging. Zorgzwaartebekostiging vervangt het huidige bekostigingssysteem van zorg in verblijfsinstellingen in de AWBZ. In het nieuwe systeem krijgen zorginstellingen een geldbedrag dat is afgestemd op de zorgbehoefte van een cliënt.³³ Van de veranderingen van de zorgzwaartebekostiging is nu nog heel weinig te merken binnen AxionContinu. Het schijnt wel zo te zijn dat met de invoering van de zorgzwaartebekostiging, de verzorgingshuizen iets gunstiger uitkomen in relatie tot de verpleeghuizen.

³³ www.minvws.nl

Dat het serviceconcept zou kunnen leiden tot kostenbesparingen, was niet het doel om het concept te ontwikkelen. Het doel was om de bewoners extra service te kunnen bieden naast de zorg die zij al ontvangen. Het concept heeft echter wel opbrengsten. De opbrengsten van het concept zouden in de volgende kunnen zitten:

- Relatief goedkoper personeel
- Het duurdere personeel (zorg) wordt voor specifieke taken ingezet
- Door meer service en aandacht neemt de vraag naar duurdere zorg af
- Opbrengsten van het restaurant en de toko (winkel)

Echt opbrengsten bij de toko realiseren is lastig, omdat het personeel en de bewoners het idee hebben dat de producten niet veel mogen kosten in de toko, terwijl ze buiten de deur een paar euro betalen voor een broodje.

Op de maaltijden die in het restaurant worden verkocht aan externe bezoekers, wordt iets winst op gemaakt.

De knelpunten op het gebied van *financiën* op een rijtje:

- Het aanreiken van de budgetinformatie is binnen heel AxionContinuu nog slecht ontwikkeld.
- Opbrengsten bij de toko realiseren is lastig.

Pand

Het pand van De Bijniershoek is ca. 32 jaar oud. In dit pand zijn veel kleine individuele ruimten aanwezig en zoals in paragraaf 4.4 te lezen was, was een van de aanleidingen van de ontwikkeling het concept om de aandacht te vestigen op de grote algemene ruimten. Deze grote algemene ruimten zijn het restaurant en de verschillende zalen waar activiteiten plaatsvinden.

De entree, receptie, hal op de begane grond en het restaurant zijn onlangs gerenoveerd. Dit is echter nog niet opgepakt in de rest van het gebouw. De gedeelten van het gebouw die niet gerenoveerd zijn, maken een 'oude' en onverzorgde indruk. Er zijn veel donkere kleuren en er staan veel losse spullen op de afdelingen. Dit zorgt voor een rommelige indruk. Ook zijn er verschillende zithoekjes op de afdelingen. Deze zithoekjes zijn ingericht met spullen die De Bijniershoek heeft gekregen van (ex)bewoners.

De knelpunten op het gebied van *pand* op een rijtje:

- Er zijn veel kleine individuele ruimten aanwezig. Door middel van het concept wil AxionContinuu de aandacht vestigen op de grote algemene ruimten.
- Het gebouw maakt een rommelige indruk door de vele verschillende spullen die los op de afdelingen staan.

Servqual model

In deze paragraaf wordt een terugkoppeling gemaakt naar het servqual model dat behandeld is in hoofdstuk 3.

In het servqual model wordt de gap bepaald tussen de verwachte en de ervaren dienstverlening bij de klant. In dit onderzoek wordt met de klant de interne medewerkers van AxionContinuu bedoeld. Zij zijn als het ware de interne klant van het management en van het beleid. Er kan dan met behulp van het servqual model de 'Gap' bepaald worden tussen de verwachtingen van het management en de werkelijk uitgevoerde dienstverlening.

Wanneer de huidige situatie, zoals beschreven in dit hoofdstuk, wordt vergeleken met de verwachtingen van het management blijkt dat er sprake is van een verschil tussen managementpercepties en de vertaling naar kwaliteitsspecificaties (Gap 2).

Ook is er een verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en de dienstverlening op zich (Gap 3).

Het management heeft geen duidelijke kwaliteitscriteria opgesteld. Hierdoor is het ook niet mogelijk om te meten of een bepaald kwaliteitsniveau is behaald. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het ontstaan van Gap 2 en 3, zoals hierboven besproken is.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de huidige situatie in kaart gebracht. Alle problemen en/of knelpunten zijn beschreven op het gebied van zorg en service, logistiek, personeel, organisatie, financiën en het pand. De belangrijkste knelpunten staan in onderstaande tabel.

Zorg en Service	- Service en zorg werken niet als een integraal geheel samen als dienstverleners naar de bewoners toe. - Er is tussen de serviceassistenten geen sprake van een mondelinge overdracht, wat kan zorgen voor verwarring en onduidelijkheid. - Er zijn verschillende werklijsten in omloop waar ook verschillend mee wordt gewerkt. - De werkdruk is niet over de hele dag verdeeld. In de ochtend is het drukker dan in de middag/avond wat soms ten koste gaat van de aandacht voor de bewoners. - De serviceassistenten zitten niet bij de overdracht van de zorg. Dit kan ervoor zorgen dat de serviceassistenten belangrijke informatie over de bewoners missen. - De leidinggevenden van de service en zorg hebben geen vast overleg met elkaar waardoor problemen altijd ad hoc geregeld worden.
Logistiek	- De menulijsten die gescand worden zijn heel gevoelig voor fouten, waardoor bewoners ongevraagd een standaard menu krijgen. - Er is regelmatig te weinig van een bepaalde maaltijdcomponent aanwezig.
Personeel	- Er heeft een aantal personele wisselingen rond het management plaatsgevonden in korte tijd. Dit heeft voor onrust onder het personeel gezorgd. - De inhoud van de scholing sloot niet goed aan op de praktijk. Bij de ontwikkeling van de scholing was de praktijksituatie ook nog onbekend. - Er is geen vervolgtraject qua scholing aangeboden. - Bij de werving van nieuw personeel is niet goed genoeg stilgestaan bij de vraag wat voor mensen je nodig hebt en wat zij moeten kennen en kunnen. - 'De bewoner centraal stellen' komt nog maar weinig voor in de praktijk.
Organisatie	- De projectformulering, dat aan de start van het concept stond, was erg summier en onvolledig. SMART doelstellingen ontbreken in dit document. - Het is moeilijk om te bepalen of de doelstelling van het concept is behaald, omdat de doelstelling niet SMART was. - Door het ontbreken van projectdoelen en een implementatieplan heeft het serviceconcept zich zelf vormgegeven. Dit is ook de oorzaak dat de functie van serviceassistent nu te huishoudelijk georiënteerd is. - Door onduidelijkheid rond het management in het verleden zijn een hoop zaken blijven liggen. De 1^{ste} medewerker had de bevoegdheid niet om deze zaken verder op te pakken. - Er is lange tijd geen communicatie tussen werkvloer en management geweest. - De cultuur in De Bijkershoek drukt een grote stempel op de organisatie. Er heerst een 'eilandencultuur' en er wordt veel geroddeld en geklaagd onder het personeel.
Financiën	- Het aanreiken van de budgetinformatie is binnen heel AxionContinu nog slecht ontwikkeld. - Opbrengsten bij de toko realiseren is lastig.
Pand	- Er zijn veel kleine individuele ruimten aanwezig. Door middel van het concept wil AxionContinu de aandacht vestigen op de grote algemene ruimten. - Het gebouw maakt een rommelige indruk door de vele verschillende spullen die los op de afdelingen staan.

Bijlage 8: Projectformulering



Opdrachtformulering

Projectnaam

Serviceconcept locatie zorgcentrum De Bijkershoek

Projectaanleiding

1. Vanuit zorgvisie de bewoners meer service bieden
2. De beperkte prive woonomgeving in vierkante meters compenseren door in de algemene ruimten van de Bijkershoek de bewoners meer service te bieden
3. Visie op verschuiving van zorg naar service

Projectdoelstelling

De bewoners een uitgebreid servicepakket aanbieden

Projectresultaat

1. Aanbod aan ontbijt en warme maaltijd faciliteiten in de grote zaal van de Bijkershoek.
2. Openingstijden en assortiment van de winkel sluiten aan bij de wensen van de bewoner.
3. De zorgafdelingen hebben een dagelijkse bezetting van 10 uur serviceassistentes. De serviceassistentes hebben een opleiding gehad op het gebied van gastvrijheid en bewoners gerichte serviceverlening

Projectafbakening

Het project richt zich op de frontoffice. De wijze van het produceren en aanleveren van producten (o.a.maaltijden) en diensten vallen buiten het project

Organisatiebeheersing

Er wordt een projectleider aangesteld. De projectleider is verantwoordelijk voor het resultaat van het project. Binnen het project stuurt de projectleider de 1^o servicemedewerker en de serviceassistentes aan. De projectleider rapporteert regelmatig aan de locatiemanager over de voortgang van het project. Bewaking en eindverantwoordelijkheid van het project ligt bij de manager Facilitair bedrijf en Bouw van ACG. Na afronding en implementatie van het project neemt de servicemanager van de Bijkershoek alle operationele en lijntaken van de projectleider over en trekt de projectleider zich terug.

Relatie met het kwaliteitssysteem

Zie HACCP richtlijnen

Tijdspad

Koffie – thee voorziening en warme maaltijd tussen de middag > mei 2006
 Ontbijtbuffet > augustus 2006
 Borreluurtje om 17.00 uur > al gerealiseerd?
 Assortiment winkel en openingstijden > onderzoek juli - augustus
 > nieuw assortiment/openingstijden > oktober 2006
 Serviceassistenten:
 Actie op scholing, o.m. op het gebied van communicatie en serveertechnieken > tijdspad

Geldbeheersing

Voor de facelift van de begane grond van de Bijniershoek is een verkorte procedure aangevraagd. Het betreft hier het verplaatsen en aanpassen van de receptie, het aanpassen van de winkel en de entreegang. Dit project wordt medio 2006 gerealiseerd uit geoormerkt budget VKP 2006. Eind 2005 is uit de voorgaande VKP een counter gerealiseerd.
 Voor de overige exploitatiekosten vormt de vastgestelde exploitatiebegroting 2006 van de locatie het financiële kader.
 Vraag > zijn er nog extra middelen/subsidies aangevraagd?
 Contacten met RABO Bank?

Informatiebeheersing

Plan van aanpak projectformulering

Naast de projectformulering dient in detail een plan van aanpak te worden opgesteld aan de hand waarvan de werkgroep haar activiteit gaat uitvoeren. Het plan van aanpak is in principe een gedetailleerde uitwerking van de projectcharter. Het plan van aanpak moet minimaal de volgende elementen bevatten:

1. Specificatie van het verwachte projectresultaat: hierin dient duidelijke te worden omschreven wat het doel van het project is, en welk projectresultaat wordt nagestreefd. Tevens dient te worden aangegeven wat de toegevoegde waarde is van het projectresultaat voor de organisatie;
2. Globale risico analyse en opstellen randvoorwaarden: hierin dienen de risico's die het behalen van het gewenste projectresultaat in de weg kunnen staan omschreven te worden. Daarnaast dienen de randvoorwaarden te worden genoemd die van essentieel belang zijn om deze risico's beheersbaar te maken, zoals: capaciteit van benodigde menskracht, steun op het allerhoogste niveau voor het beschreven resultaat, duidelijkheid over afspraken en beschikbaarheid van benodigde financiële middelen;
3. Activiteiten definiëren: hierin dienen al die activiteiten te worden genoemd die uitgevoerd moeten worden om het omschreven projectresultaat te verwezenlijken. Wek hierin van grof naar fijn en geeft evt. knelpunten aan. Voer deze knelpunten op bij de gestelde randvoorwaarden;
4. Activiteiten faseren: de gedefinieerde activiteiten dienen in een fasering te worden geplaatst, zodat de afhankelijkheid tussen de activiteiten duidelijk wordt. Denk hierbij aan de fasering: definitie – ontwerp – voorbereiding – realisatie – nazorg.
5. Budgetten bepalen en vaststellen: aan ieder activiteit hangt een prijskaartje. Als niet duidelijk vast te stellen is wat dit prijskaartje is, probeer dan via leveranciers, collegae en benchmarks een zo reëel mogelijke inschatting te maken.

6. Werkgroep informeren: om de gedefinieerde activiteiten uit te voeren zijn mensen nodig, liefst vanuit de eigen organisatie. Ga bij het formeren van de projectorganisatie uit van de meest wenselijke maar ook realistische situatie, waarin duidelijk is wat de specifieke kwaliteit/vaardigheid van de medewerker is of zou moeten zijn. Als hier knelpunten ontstaan, geeft die dan aan in de randvoorwaarden. In het plan van aanpak dient de projectorganisatie zowel in woord als in beeld duidelijk te zijn.
7. Taak en doelstellingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen: afhankelijk van de managementstijl die de projectleider hanteert, dienen heldere en eenduidige afspraken te worden gemaakt over taak- en doelstellingen van de projectorganisatie. Daarnaast dient voor ieder lid van het projectteam duidelijk omschreven te zijn wat zijn/haar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn.

Toetsing plan van aanpak

1. Doelstellingen projectresultaat
 - a. is de projectdoelstelling duidelijk voor de projectleider
 - b. is het resultaat duidelijk omschreven
 - c. is het resultaat voldoende "waterdicht" afgebakend
 - d. is het resultaat bij oplevering meetbaar
 - e. zijn tussentijdse wijzigingen te verwachten
2. Aanpak en uitvoering
 - a. is het project duidelijk gefaseerd
 - b. zijn de activiteiten helder geformuleerd
 - c. is het project qua kennis/menskracht/technologie haalbaar
3. Tijd
 - a. is er een heldere tijdsplanning
 - b. zijn de benodigde mensen op tijd beschikbaar
 - c. is de voortgangsbewaking goed geregeld
4. Geld
 - a. is er een begroting opgesteld
 - b. zijn de benodigde middelen op tijd beschikbaar
 - c. zijn er goede afspraken gemaakt over financiële procedures
5. Kwaliteit
 - a. zijn de gestelde eisen toetsbaar
 - b. zijn er afspraken gemaakt over toetsing- en testprocedures
 - c. zijn de gestelde eisen realiseerbaar binnen de gestelde tijd en geld
6. Informatie/organisatie en omgeving
 - a. is het project complex qua omgeving en organisatie
 - b. is de omgeving in kaart te brengen en in te schatten
 - c. staat de omgeving positief t.o.v. het project
 - d. zijn ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder
 - e. is er een goede samenwerking
 - f. zijn de informatiestromen duidelijk, en wie bewaakt die
7. Relatie met opdrachtgever
 - a. is het project belangrijk voor de opdrachtgever
 - b. is er goede en directe communicatie mogelijk
 - c. zijn er bijzondere eisen gesteld aan werkwijze, rapportage en dergelijke
8. Zakelijke aspecten
 - a. is er voldoende ruimte voor onvoorziene kosten
 - b. is de leveringstermijn realiseerbaar
 - c. zijn er contractuele verplichtingen

-o-o-o-

Bijlage 9: Belangrijkste conclusies extern onderzoek

De Baak Management Centrum VNO-NCW

Bij De Baak is gesproken met mw. N. van Grieken (manager hospitality unit).

De Baak organiseert cursussen op het gebied van management, persoonlijke ontwikkeling en leidinggeven.

De Baak heeft 2 locaties, een in Noordwijk en een in Driebergen. Er komt in de nabije toekomst een derde locatie in Amsterdam. De locaties in Noordwijk en Driebergen bieden een full-service concept aan.

Er zijn een aantal afdelingen/diensten die horen bij het serviceconcept van De Baak:

- Hospitality
- Zalen
- Food & Beverage
- AV media/ Technische Dienst
- Huishouding
- Planning & Reserveringen

Er is op De Baak 1 serviceconcept met 1 prijs. De klant heeft daar verder geen invloed op. De klant heeft dan wel weer invloed op wát ze willen (bv. de samenstelling van het diner).

Het serviceconcept is een kader met wat De Baak aanbiedt. Wát de klanten dan vervolgens willen kunnen de gasten zelf kiezen. Dit maakt het serviceconcept individueel.

De Baak heeft ook wel een strategie wat betreft service, maar deze is niet heel vernieuwend.

Er zijn op het moment een aantal veranderingen gaande wat betreft de service:

- het nieuwe serviceconcept doorvoeren: hele dag eten & drinken. Ook wordt er hierbij meer aandacht besteed aan biologische voeding en verse producten. Gezond & Biologisch.
- Baak Paviljoen. Er komt een paviljoen op het strand
- Automatisering doorvoeren, zodat meerdere afdelingen met hetzelfde systeem kunnen werken

De organisatie is ingericht in Business Units (BU). De facilitaire afdeling is ook wel service- of hospitality afdeling. Dit is een aparte BU. De BU bepalen de vraag en de hospitality afdeling kijkt vervolgens wat de mogelijkheden zijn om die vraag te vervullen.

De vraag naar een service of dienst kan eigenlijk van 3 kanten komen:

- Doordat de strategie dat bepaalt (top-down)
- De afzonderlijke Business Units
- De service (hospitality) unit

De planning qua cursussen is twee weken van tevoren bekend. Een week van tevoren vind er altijd overleg plaats tussen programmaleiders en service. Er kunnen altijd á la minute nog dingen wijzigen zoals dieetwensen. 90% ligt vast en 10% is flexibel.

Wanneer komt het primaire proces & service bij elkaar? Voor de klant begint dit al bij de inschrijving. Mensen kunnen zich digitaal of per post aanmelden. Dit kan tot 2 weken van tevoren. De afdeling planning verzamelt de inschrijvingen en verwerkt dat en maakt een draaiboek. Er is altijd een spanningsveld tussen primair en service. De vraag komt vanuit de BU en service gaat kijken wat er mogelijk is.

Het besef van de toegevoegde waarde van een bepaald concept moet wel echt tot de mensen doorgedrongen zijn.

De kerncapaciteiten van de mensen in kaart brengen. Wat kunnen de mensen en wat *willen* ze. Mensen moeten het wel willen, anders werkt het niet. Ook kijken, wat moeten ze kunnen.

Het is hardnekkig om de samenwerking te veranderen. Er is altijd een gewenningsfase en die moet je aangaan en daar moet je doorheen.

Hoe worden veranderingen doorgevoerd? Van bovenaf (top-down) wordt de strategie bepaald. Dan wordt er een projectleider aangesteld die een projectgroep formuleert met alle belanghebbenden.

Als het goed is is er bij een verandering sprake van een gezamenlijk belang. Verandering in service vereist aanpassing in het primaire proces, in dit geval de programmamanagers en de docenten. Dit gaat nog moeizaam. Ze zijn het gewend op een bepaalde manier te doen, dus waarom moet het nu anders.

Zoals eerder al is gezegd komt de vraag van een BU. De BU bepaalt dus wat er moet gebeuren. Vervolgens wordt er een gezamenlijke beleid gemaakt. De BU managers communiceren en overleggen met elkaar en het is de BU manager die uiteindelijk de knoop doorhakt. 'De knoop doorhakken' gebeurt wel met de inbreng van anderen.

Wanneer er geen (duidelijke) leiding is, is er geen samenhang meer op een afdeling.

Vertaling gastvrijheid naar praktijk:

- Het personeel heeft al een eigen opleidingsniveau
- Het middenmanagement heeft wel 1x per maand een cursus genaamd: de gast centraal. Het is dan vervolgens aan de leidinggevenden om dit door te spelen naar het operationeel personeel.
- Personeel kan individueel cursussen volgen op aanvraag. Dit is meer op het gebied van persoonlijke groei.
- Daarnaast kan het personeel op eigen initiatief een cursus aanvragen bv. een computercursus.
- Ook worden er soms uitstapjes gemaakt met al het personeel. Zo gaan ze elk jaar naar een beurs.

Scholing en arbeidsomstandigheden zijn heel belangrijk bij De Baak. Dit staat ook in de strategie. Het gaat hier echter wel op eigen initiatief. Wanneer het personeel scholing wil, dan kan dat, maar men moet hier zelf achteraangaan en het zelf regelen.

Het uitvoerende personeel heeft elke week werkoverleg. De leidinggevende zit daar eens in de twee weken bij. Dan worden vooral de lange termijn zaken besproken.

De communicatie is intern geregeld via:

- Intranet. Hier kan iedereen op inloggen, echter niet vanuit huis.
- Wekelijks overleg met de eigen afdeling
- Directie heeft een kwartaaloverleg
- De service/hospitality heeft een maandelijks overleg.

Opvallende punten:

Er vind veel overleg plaats op afdelingsniveau

Wordt veel aan scholing van de medewerkers gedaan. Leidinggevenden krijgen wel scholing over de klant centraal, uitvoerende personeel niet.

Serviceconcept komt tot stand *in samenwerking* met de klant.

Het serviceconcept is redelijk standaard. Wordt wel steeds naar nieuwe mogelijkheden gezocht om uit te breiden.

Ook bij De Baak is de verandering niet vlekkeloos verlopen. Nathalie van Grieken is daar vrij nuchter onder. Het is een fase waar je doorheen moet. Het vereist wel aanpassing van mensen of afdelingen.

Service BU werkt in opdracht van andere BU. Service kan ook zelf met initiatieven komen door knelpunten uit het verleden.

Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)

Bij het CWZ is gesproken met mw. B. Verheijen (facilitair manager).

In het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis wordt gewerkt met een soortgelijk serviceconcept als op de Bijniershoek, genaamd het Room-service Concept. Er zijn speciale facilitaire medewerkers die de patiënten extra service moeten bieden.

Het CWZ heeft de facilitaire innovatieprijs 2006 gewonnen voor dit concept.

De diensten die onder het room-serviceconcept vallen zijn:

- Opmaken en reinigen van bedden
- Schoonmaakwerkzaamheden op de patiëntenkamer
- Verzorgen van brood- en warme maaltijden

- Verzorgen van dranken
- Aansluiten telefoon en tv
- Verzorgen van bloemen

Er zijn twee varianten van het room-service concept: - een basis pakket
- een uitgebreid pakket

Het ligt aan de manager van de afdeling voor welke pakket ze kiezen. Dit heeft vaak te maken met het budget dat zij beschikbaar hebben.

De functie van room-serviceassistent (RSA) is eigenlijk een combinatiefunctie geworden van een afdelingsassistent en voedingsassistent.

Er is wel bewust voor gekozen om de RSA onder facilitair te laten vallen. Het is echt een facilitaire functie met facilitaire taken. In de oude situatie vielen de afdelingsassistenten en voedingsassistenten onder de zorg. Nu vallen ze onder facilitair. De zorg moest dus bepaalde dingen/taken loslaten maar krijgt nu meer de ruimte voor andere dingen.

Alles is nu nog in eigen beheer, maar de uitbesteding van de schoonmaak is bijna rond.

Goed overleg tussen zorg en service is heel belangrijk. Dit begint al met een belangrijk moment: de snaq-score. Dit geeft aan of er sprake is van ondervoeding of niet. De RSA moet deze score weten om het goede dieet aan te kunnen bieden.

De broodmaaltijd wordt aangeboden middels een broodbuffet kar. Mensen kunnen ter plekke uit verschillende soorten brood en beleg kiezen. Ook de warme maaltijd kunnen zij zelf samenstellen a.d.h.v. een menulijst. Ze kunnen zelf kiezen of ze 's middags of 's avonds warm eten en op welk tijdstip. In principe worden er 2 broodmaaltijden en 1 warme maaltijd aangeboden.

De RSA hebben ook een scholingstraject gevolgd. Er zijn een aantal modules:

- Klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- HACCP
- Dieetleer
- Voedingsleer
- Ziektebeeld

De RSA kunnen bijscholing krijgen in een of meerdere van deze modules. Na elke module is er ook nascholing. De scholing waarborg je onder andere door het jaargesprek. In dit gesprek kan je doornemen of er ergens bijscholing gewenst is, of dat de RSA zelf aangeeft extra scholing te willen. Gastvrijheid hebben zij in de praktijk gebracht door rollenspellen. Niet iedereen vindt dit leuk, maar het werkt goed.

De samenwerking tussen service en zorg is een leerproces. Er is ook verplicht overleg tussen service en zorg. De RSA zit bijvoorbeeld bij de overdracht van de zorg. De leidinggevenden van zorg en service hebben wekelijks overleg.

De Backoffice (de afdelingskeuken) regelt alles in die keuken. Niemand anders mag in de keuken dingen regelen. De Frontoffice vraagt of besteld bij de Back Office, die het vervolgens regelt.

De beslissing om met een dergelijk concept te werken komt van bovenaf in de organisatie. Die hakt de knoop door en zegt zo gaan we het doen. Het is een groeiproces en daar moet je doorheen.

Er is bij het CWZ niet heel veel weerstand geweest.

De knelpunten die er zijn geweest bij de invoering van het serviceconcept waren:

- het vervangen van de beddencentrale en de beleving daarvan. Men dacht dat de beddencentrale 'beter' was en had geen vertrouwen in de nieuwe situatie, nl. dat de RSA de bedden zelf schoonmaakten.

Men moet wel openstaan voor dit soort veranderingen. Het besef of de beleving moet groeien. Het is een groeiproces en daar moet je doorheen.

Er is voor de patiënten één aanspreekpunt voor wat betreft de room-service. Zij ontvangen bij de opname een kaartje met een telefoonnummer dat zij kunnen bellen mocht er iets zijn. Dit wordt ook echt gebruikt in de praktijk.

De RSA worden aangestuurd door de 1^e medewerker: coaching on the job. Het CWZ geeft aan dat deze coaching heel belangrijk is.

De scheidingslijn tussen service en zorg en wat de service mag doen is duidelijk. Service is **tot** het bed en niet **aan** het bed.

RSA dragen bedrijfskleding. Een lichtblauwe blouse, donderblauwe broek en een sloof als zij met voeding bezig zijn.

Het concept moet ook door leidinggevend en management gedragen worden. Dat is heel belangrijk. Leidinggevend die ook met elkaar overleggen en dat dan uitdragen naar de werkvloer.

Wanneer de raad van bestuur iets beslist moet dat door alle lagen in de organisatie gedragen worden naar de werkvloer.

Het CWZ is de pilot van het concept begonnen met slechts een kader en dan maar zien hoe het in de praktijk loopt. Er was geen duidelijke functie- en taakomschrijving. De functie heeft zich gevormd door het maar gewoon te doen in de praktijk.

NH hoteles Leeuwenhorst

Bij NH hoteles Leeuwenhorst is gesproken met mw. L. Emmer (rooms division manager).

De Leeuwenhorst is naast een hotel, ook een conferentiecentrum. Bij het bezoek aan De Leeuwenhorst stonden hun gastvrijheidsprincipes centraal. De Leeuwenhorst hanteert daarbij 'harde' en 'zachte' standaarden. De 'zachte' standaarden zijn servicegerelateerde zaken. Deze worden toch meetbaar gemaakt door bv. de 6/3 regel. Dit betekent dat wanneer gasten 6 meter van de receptie verwijderd zijn, de receptiemedewerkers oogcontact moeten maken. Wanneer gasten 3 meter van de receptie verwijderd zijn, moeten de receptiemedewerkers gedag zeggen. Op deze manier kun je service meetbaar maken.

Een ander voorbeeld hiervan is dat gasten altijd met hun naam moeten worden aangesproken.

De Leeuwenhorst geeft ook aan dat het belangrijk is dat het management de koers uitzet en bepaalt wat willen we met de organisatie. Vervolgens moet de 'Gap' bepaald worden bij het personeel. Dus: wat ontbreekt er nu nog bij het personeel om aan die verwachtingen van het management te voldoen. De Gap kun je opvullen door trainingen en cursussen. Bv. een cursus over gastvrijheid.

Bij NH is er ook scholing voor het personeel. De visie van NH hierbij is dat attitude moeilijker te veranderen is dan kennis. De kennis valt aan te leren, maar de attitude en de houding van iemand veranderen is veel moeilijker.

Wanneer iemand erg enthousiast is, maar (nog) niet in het bezit is van de juiste kennis, wil NH die persoon wel aannemen. De juiste houding/attitude is er en de kennis wordt aangeleerd.

NH heeft een bepaalde visie over wat gastvrijheid is. Daar zijn speciale trainingen op gemaakt. Er zijn bijvoorbeeld trainingen op het gebied van veiligheid en service.

Er zijn interne trainers van NH maar soms wordt er ook gebruik gemaakt van externe bureaus.

Nieuw bij NH: Welcome to NH Hoteles. Dit is een e-learning (web-based) programma. Nieuwe medewerkers doorlopen deze digitale scholing op het gebied waar zij werkzaam zijn (housekeeping of receptie). Ook zijn de arbeidsvoorwaarden bij NH heel belangrijk.

Voor een gastvrije en dienstverlenende houding zijn er een aantal eigenschappen die het personeel bij NH hoteles moeten bezitten:

- People focus (mensen)
- Plezier uitstralen
- Commercieel kunnen denken en handelen
- Zakelijk inzicht (hangt nauw samen met commercieel)
- Gastvrij

NH heeft 3 Unique Selling Points (USP):

- Speciale kamers in Women Style. Er zijn 15 kamers speciaal ingericht voor vrouwen. Er zijn luxe toiletartikelen aanwezig, glossys en er zijn speciale parkeerplaatsen gereserveerd voor deze kamers.
- NH Endless Sunday. Dit betekent dat je op zondag de hele dag nog je hotelkamer tot je beschikking hebt. Je hoeft dus niet voor 12:00 uit te checken en je kunt bijvoorbeeld nog lekker douchen nadat je naar het strand bent geweest.
- Pillow Menu. Elke gast kan kiezen uit verschillende soorten kussens.

Al bovenstaande diensten zijn zonder extra kosten. Dit is dus puur extra service bieden.

De Duty managers lopen elke week een General Appearance. Hierbij worden steeds verschillende zaken gecontroleerd zoals toiletten en entree. Hier komt dan een bepaalde score uit.

Ook wordt er vaak gewerkt met mystery bezoeken. Er zijn een aantal NH hotels die onderling bij elkaar komen controleren.

De dienstverlening wordt op deze manier steeds gecontroleerd. Bij de mystery bezoeken wordt er een lijst ingevuld met de ervaren dienstverlening. Alles is hierbij concreet en meetbaar gemaakt.

NH hanteert het volgende principe: we zeggen geen 'nee' maar we bieden een alternatief. In principe moet alles voor de gast geregeld worden. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt gezocht naar een alternatief.

Wat belangrijk qua personeel is dat mensen het *willen* en *kunnen*. Daarbij valt het kunnen nog aan te leren, maar die wil met er wel zijn.

Bij NH vind regelmatig werkoverleg plaats. Hierbij is het belangrijk dat de zaken steeds herhaald worden.

Het restaurant valt of staat met beleving. Restaurantmedewerkers moeten bijvoorbeeld representatief zijn.

Wanneer serviceassistenten in het vervolg 'gastvrouwen' worden genoemd, vergroot dit al de beleving. De term 'gastvrouw' heeft al een luxer uitstraling.

Bijlage 10: Voorstel functieprofiel serviceassistent

FUNCTIEPROFIEL

FUNCTIENAAM : Serviceassistent
 DIENST : Facilitair Bedrijf & Bouw (FBB)
 INGANGSDATUM : 1-1-2007

AxionContinuu biedt zorg, wonen en welzijnsdiensten aan ouderen in Utrecht, Lopik, IJsselstein en Leidsche Rijn in diverse verpleeghuizen, zorgcentra, service appartementen en thuis. In het werk staat de waardigheid van de ander, de cliënt voorop. In de zorgverlening wil AxionContinuu de zelfstandigheid van ouderen zolang mogelijk blijven bevorderen door vraaggericht te werken.

Voor een actueel organigram van de organisatie, wordt verwezen naar de website www.axioncontinuu.nl.

Ontvangt hiërarchisch leiding van: Servicemanager
Ontvangt functioneel leiding van: 1^{ste} serviceassistent

Functionele contacten

Intern:

Voor een actueel overzicht van interne contacten wordt doorverwezen naar de nota communicatie- en overlegstructuur.

Functiedoel

Is verantwoordelijk voor het verlenen van service, begeleiding en persoonlijke aandacht aan cliënten, waarbij de wensen van de cliënt uitgangspunt van werken zijn. Het functiedoel is op te splitsen in drie hoofdtaken:

1. Gastvrijheidstaken
2. Huishoudelijke taken
3. Voedingstaken

Functie-inhoud

Resultaatgebied	Uitwerking
Bewoners	Draagt zorg voor het welzijn van de bewoners conform de visie van de organisatie.
Onderhoud	Houdt inventaris en apparatuur van afdelingskeuken en gemeenschappelijke ruimten schoon.
Contacten	Heeft contact met: bewoners, familie en kennissen van bewoners, medewerkers vanuit de zorg, medewerkers vanuit het FBB.
Uitvoering	<i>Gastvrijheidstaken:</i> - Begeleidt bewoners binnen de locatie naar activiteiten, gemeenschappelijke ruimten en of afspraken bij arts en fysiotherapeut. - Ontvangt nieuwe bewoners en introduceert deze bij medebewoners. - Maakt de bewoner wegwijs binnen de locatie. - Haalt boodschappen voor de bewoners in de toko. - Informeert bewoners over interne activiteiten. - Signaleert knelpunten in de omgang met bewoners en geeft dit mondeling door aan de EV-er. - Realiseert samen met collega's een goed werkklimaat op de afdeling t.b.v. de uitvoering van service aan bewoners. - Biedt een luisterend oor aan de bewoners. <i>Huishoudelijke taken:</i> - Verricht licht huishoudelijke en verzorgende werkzaamheden bij bewoners op de kamer, b.v. bed opmaken, persoonlijke verzorging etc. - Houdt de afdelingskeuken schoon. - Draagt zorg voor het dagelijks wassen van de vaat. - Signaleert knelpunten tav de veiligheid, materialen, ruimten en

	inventaris van de bewoners en geeft dit mondeling door aan de EV-er. - Draagt zorg voor het op tijd aanleveren van menukaarten en -mutaties aan de keuken. - Meldt technische gebreken aan ruimte, voorzieningen en apparatuur aan leidinggevende. <i>Voedingstaken:</i> - Verstrekt eten en drinken aan bewoners. - Begeleidt zorgbehoevende bewoners bij eten en drinken, zowel in de huiskamer als in het restaurant en creëert hierbij een aangename sfeer. - Bestelt voedingsmiddelen en bevoorraadt de afdelingskeuken. - Bijhouden van vochtlijsten.
Kerncompetenties	Handelt volgens de kerncompetenties van de organisatie: Klantgericht/servicegericht gedrag, Initiatief nemen, Integriteit, Vakbekwaam handelen, Flexibiliteit tonen, Informeren en vragen en Aanspreken

Functie-eisen

Kennis

Kennis op VMBO-niveau en enige praktische ervaringskennis.
 Enige kennis van verzorging en dienstverlening, verkregen door interne cursussen.
 Kennis van hygiënenormen conform HACCP.
 Kennis van de werkvoorschriften en evt praktische ervaringskennis.
 Globale kennis van de interne organisatie van de locatie.

Zelfstandigheid

Werkzaamheden worden uitgevoerd volgens werkplanning, instructies, afspraken en bewonersagenda's.
 Terugval is mogelijk op de servicemanager/1^{ste} medewerker.

Sociale vaardigheden en empathisch vermogen

Sociale vaardigheden en empathisch vermogen zijn nodig voor het werken in teamverband en contacten met bewoners.

Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

Invloed op het imago van de organisatie door de omgang met bewoners.

Uitdrukkingsvaardigheid

Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor contacten met bewoners en collega's.

Bewegingsvaardigheid

Bewegingsvaardigheid is nodig voor het uitvoeren van basisbewegingen.

Oplettendheid

Enige oplettendheid voor het welzijn van de bewoners. Heeft tevens een signaalfunctie naar de verzorging of Facilitair Bedrijf en Bouw toe.

Overige functie-eisen

Volharding, geduld en doorzettingsvermogen zijn in enige mate vereist.
 Heeft gevoel voor systematiek, ordelijkheid en hygiëne.
 Integriteit is in enige mate vereist, wegens het omgaan met persoonlijke informatie van cliënten.

Inconveniënten

Fysieke belasting treedt op bij het uitvoeren van de werkzaamheden; langdurig staan, lopen, tillen en bukken.
 Er is sprake van lichte psychische belasting o.a. door confrontatie met het leed van bewoners.
 Er is in enige mate sprake van bezwarende werkomstandigheden, omdat regelmatig gewerkt wordt in ruimten met onaangename materialen en vuil.

Bijlage 11: Voorbeeld prestatie-indicatoren

In deze bijlage worden een aantal voorbeelden gegeven van meetbare criteria die De Bijnkershoek zou kunnen hanteren. Er is hierbij onderscheid gemaakt in criteria voor de serviceassistenten, het restaurant en de receptie. Door het handhaven van deze criteria wordt een vaag begrip als 'service' meetbaar gemaakt en kan er gemakkelijker op aangestuurd en gecontroleerd worden.

Serviceassistenten:

- De serviceassistenten begroeten iedereen persoonlijk die zij op de afdelingen tegenkomen.
- De serviceassistenten vragen iedere ochtend aan de bewoners wat zij die dag zouden willen doen.
- De serviceassistenten dragen de bedrijfskleding op correcte wijze.
- Serviceassistenten met lang haar, zorgen dat het haar vast zit.
- Op de kar van de serviceassistenten ligt altijd een handdoek, theedoek en een vaatdoek.
- De serviceassistenten drogen hun handen niet aan de handdoeken van de bewoners, maar aan hun eigen handdoek.
- De serviceassistenten wassen hun handen na het verschonen van bedden en het smeren van brood.
- Wanneer een serviceassistent op de kamer van een bewoner is, staat de kar altijd voor de deur zodat de serviceassistent gemakkelijk te vinden is.

Restaurant:

- De restaurantmedewerkers maken, met iedere gast die het restaurant binnenkomt, oogcontact.
- Wanneer de gasten het restaurant binnenkomen worden zij welkom geheten en zonodig naar de tafel begeleid.
- De restaurantmedewerkers dragen bedrijfskleding. Bij deze bedrijfskleding wordt in ieder geval een sloof gedragen.
- Er wordt per tafel bediend, zodat alle gasten aan één tafel de maaltijd gelijktijdig krijgen.
- Wanneer gasten hun maaltijd hebben wordt er altijd 'eet smakelijk' gewenst door de bediening.
- De bediening loopt door het restaurant en vraagt of alles naar wens is. Ook als de bediening even niets te doen heeft blijft de bediening in het restaurant aanwezig.
- De tafels worden pas afgeruimd wanneer alle gasten klaar zijn met eten.
- De tafels worden afgeruimd volgens de draagtechnieken uit de horeca.

Receptie:

- De receptiemedewerkers zitten rechtop achter de balie.
- De receptiemedewerkers begroeten iedereen die De Bijnkershoek binnen komen.
- Er liggen geen losse spullen op de balie die daar niet horen te liggen.
- Persoonlijke spullen van de receptiemedewerkers liggen niet in het zicht voor de bewoners en bezoekers.
- Wanneer de telefoon opgenomen wordt, wordt er eerst goedemorgen, -middag, - avond toegewenst.

Bijlage 12: Uitwerking aanbevelingen

In deze bijlage worden de aanbevelingen, zoals gegeven in hoofdstuk 8, verder uitgewerkt. Ook worden de financiële, personele en organisatorische consequenties van de aanbevelingen, waar dat van toepassing is, behandeld.

Operationeel niveau

Bedrijfskleding aanschaffen voor de serviceassistenten

Het aanschaffen van bedrijfskleding voor de serviceassistenten is een relatief gemakkelijk in te voeren maatregel, maar die wel zeer effectief kan zijn. In de huidige situatie dragen de serviceassistenten hun eigen kleding. Het merendeel van de serviceassistenten heeft een rode polo gekregen, maar er zijn slechts enkele serviceassistenten die deze daadwerkelijk dragen. Het invoeren van bedrijfskleding zorgt niet alleen voor uniformiteit onder de serviceassistenten, maar ook voor representativiteit en herkenbaarheid. Daarnaast geeft bedrijfskleding een stuk waardering. De organisatie laat op deze manier zien dat zij de serviceassistenten belangrijk genoeg vinden om in te investeren.

Een ander belangrijk effect van bedrijfskleding is dat mensen zich ook anders gaan gedragen in een 'pak' of 'uniform' en zeker ook niet onbelangrijk: je krijgt een andere attitude terug in bedrijfskleding.

De polo die de serviceassistenten nu dragen is rood. Het advies is om een andere kleur te nemen. Rood is een vurige, opvallende en drukke kleur. Het advies is om te gaan voor een kleur als blauw, bruin of gebroken wit met fuchsia accenten. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld een bruine sloof met daarop in fuchsia letters 'Eet smakelijk!' Het advies voor de fuchsia kleuraccenten komt van de huisstijl van AxionContinuum.

In de vorige alinea is al gesproken over een sloof. Dit is in ieder geval een onderdeel van de bedrijfskleding. De serviceassistenten dienen een sloof te dragen op het moment dat zij werken met eten & drinken. Ditzelfde geldt ook voor de restaurantmedewerkers. Zij dienen, op het moment dat de bewoners komen dineren in het restaurant, de sloof te dragen. Dit is voor de hygiëne, maar zorgt wederom voor herkenbaarheid en een professionele uitrusting.

Naast de sloof zijn er tal van mogelijkheden voor bedrijfskleding. Het advies is een blouse (zowel een met korte als lange mouw) met een pantalon. Er kan ook nog een gilet over de blouse gedragen worden, maar dit mag niet ten koste gaan van de bewegingsvrijheid.

Er zitten geen personele of organisatorische consequenties aan het invoeren van de bedrijfskleding. De serviceassistenten dragen zelf zorg voor hun bedrijfskleding en de sloof kan mee naar de wasserette samen met de andere was van de afdeling die er altijd al was (handdoeken, theedoeken etc.)

Er zitten echter wel financiële consequenties aan verbonden. AxionContinuum zal door te investeren in bedrijfskleding ook investeren in hun personeel. Dit heeft weer alles te maken met een stuk waardering dat ook al in de eerste alinea is besproken. Wanneer het personeel het gevoel heeft dat zij gewaardeerd worden, zal dit ten goede komen aan de verhouding tussen de werkvloer en het management.

De geschatte kosten staan in onderstaande tabel³⁴:

	Eenheid	Totaal
Sloof (bedrukt)	€ 20, -	(€ 20,- * 40) = € 800,-
Blouse: korte mouw	€ 13, -	(€ 13,- * 40) = € 520,-
Blouse: lange mouw	€ 19, -	(€ 19,- * 40) = € 760,-
Pantalon	€ 40, -	(€ 40,- * 40) = € 1.600,-
Aantal	40	
Levensduur kleding ³⁵	5 jaar	
Restwaarde	€ 0,-	
Totaal geschatte uitgaven		€ 3.680, -
Totaal geschatte kosten per jaar	€ 3.680/5	€ 736,-

Tabel 6: kosten bedrijfskleding

Kosten/baten analyse:

Bovenstaande tabel geeft de investeringskosten weer van de bedrijfskleding. De baten zijn echter niet in geld uit te drukken. De baten zitten in gemotiveerd, gewaardeerd en tevreden personeel.

Opknappen van de afdelingskeukens

Op elke afdeling is de serviceassistent verantwoordelijk voor het bijhouden en schoonmaken van de afdelingskeukens. De afdelingskeukens zijn erg verouderd. Ook wordt er met verschillend servies gewerkt binnen dezelfde keukens. Het advies zou dan ook zijn om alle afdelingskeukens te renoveren in dezelfde stijl. Dit zorgt niet alleen voor een professionele uitstraling, maar het straalt ook een stuk rust uit. De afdelingskeukens zijn midden op de afdelingen te vinden en wanneer het hier een bij elkaar geraapt 'zooitje' is, straalt dit veel onrust uit.

Het advies is om nieuw serviesgoed en bestek aan te schaffen, zodat er binnen de hele Bijnkershoeke met hetzelfde servies wordt gewerkt. Dit geeft een verzorgde en professionele uitstraling. De huidige situatie wekt het idee dat vanuit alle hoeken restjes servies zijn verzameld.

Er zijn geen personele of organisatorische gevolgen aan dit advies gebonden. Het plaatsen van nieuwe keukens heeft echter wel financiële gevolgen. Dit is onderbouwd in onderstaande tabel. In onderstaande tabel wordt er vanuit gegaan dat de keukens door eigen personeel van de Technische Dienst (TD) worden geplaatst. Wanneer dit niet haalbaar is door een gebrek aan tijd, kan worden uitgeweken naar een extern bedrijf.

	Eenheid	Uitgedrukt in €
Servies/Bestek* per keuken		€ 80,-
Nieuwe keukens**		€ 800,-
Aantal keukens	5	-
Levensduur keukens	10 jaar	
Restwaarde	€ 0,-	
Totaal geschatte uitgaven		(€80 + €800*5) = € 4.400, -
Totaal geschatte kosten per jaar	€ 4.400, - / 10	€ 440, -

Tabel 7: kosten nieuwe afdelingskeukens

* De kosten zijn gebaseerd op een inventaris dat bestaat uit bestek (24 delig), bekers, kop en schotels, borden en snijplanken.

** De kosten zijn gebaseerd op een keuken bestaande uit een aanrechtblad, 3 boven en 3 onderkastjes en 2 wasbakken.

Aanpassen van de werkljsten van de serviceassistenten

Dit advies is een snel en gemakkelijk in te voeren maatregel, dat veel verschil kan maken op de afdelingen. Er wordt nu op de afdelingen met verschillende werkljsten gewerkt. Ook zijn er veel verouderde lijsten in omloop, wat erg onoverzichtelijk is. Doordat er meerdere werkljsten in omloop zijn, wordt er niet op elke afdeling op dezelfde manier gewerkt en het gevolg is dat het lastig is om bepaalde werkzaamheden te controleren of daarop aan te sturen.

³⁴ http://www.bedrijfskledinghoreca.nl/N_frame.html?http://www.bedrijfskledinghoreca.nl/

³⁵ <http://www.milieucentraal.nl/pagina?onderwerp=Kleding>

Het advies is om de handboeken van de serviceassistenten opnieuw in te richten en overal dezelfde werklijsten in te voeren. Dit moet er aan bijdragen dat op elke afdeling op dezelfde manier wordt gewerkt en dit zorgt er weer voor dat het voor de 1^{ste} medewerker serviceassistenten gemakkelijker is om de werklijsten te controleren en, zo nodig, om daarop aan te sturen.

Het opnieuw inrichten van de handboeken kan gedaan worden door de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

Er zijn geen financiële, organisatorische of personele consequenties aan dit advies verbonden.

Klachtenregistratie opzetten

In de huidige situatie worden opmerkingen of klachten van de serviceassistenten doorgegeven aan de 1^{ste} medewerker, via kleine notitie briefjes. De suggesties/opmerkingen/klachten (SOK) worden niet op een eenduidige manier geregistreerd en genoteerd. Het advies is om alles SOK op dezelfde manier en op dezelfde plaats te registreren. Hier is geen complex FMIS systeem voor nodig, als de SOK maar op dezelfde manier worden genoteerd en bewaard.

Ditzelfde geldt ook voor de klachten aan de keuken.

Het advies is om alle binnengekomen klachten/verzoeken te registreren in een Excel sheet. Er kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt worden in verschillende rubrieken zoals: keuken, schoonmaak, bewoners, familie etc.

De volgende stap is erg belangrijk, namelijk dat de klachten worden gerapporteerd aan de servicemanager. De 1^{ste} medewerker heeft niet altijd de bevoegdheid om bepaalde klachten aan te pakken en het is daarom belangrijk dat de servicemanager bv. wekelijks op de hoogte wordt gesteld van de klachten. De servicemanager kan dan in overleg met de 1^{ste} medewerker een plan van aanpak maken.

Wat ook erg belangrijk is bij de klachtenregistratie is dat de serviceassistenten een terugkoppeling krijgen over hun klacht. Zij weten dan wat er met hun klacht is gebeurd en hoe het is opgelost. Wanneer er sprake is van een goede afhandeling van klachten, zullen zij vaker komen 'klagen'. Dit klinkt negatief, maar het is juist een positief punt. Als organisatie moet je blij zijn met elke klacht. Een klacht is namelijk een kans om de organisatie alleen maar beter te maken. Wanneer de drempel om te klagen te hoog is, zul je als organisatie weinig van je klanten horen en weet je dus ook niet goed wat je klanten vinden en wat zij belangrijk vinden. Het is daarom belangrijk dat de serviceassistenten hun klachten of opmerkingen blijven doorgeven. Dit komt de kwaliteit van de service van De Bijnkershoek alleen maar ten goede.

Het advies is om een brievenbus bij het kantoor van de 1^{ste} medewerker te hangen zodat de klachten ook doorgegeven kunnen worden als de 1^{ste} medewerker niet aanwezig is. In de huidige situatie worden de briefje onder de deur door geschoven of men laat het voor wat het is. Een brievenbus zorgt er voor dat de briefjes niet kwijtraken of wegwaaien en zo kan iedereen toch zijn of haar klacht kwijt.

De ambiance in het restaurant verbeteren

De bewoners van De Bijnkershoek die in het restaurant komen dineren, moeten het gevoel hebben dat ze in een 'echt' restaurant dineren. Dit heeft alles te maken met de ambiance van het restaurant. De ambiance kan vergroot worden door de bediening in het restaurant en de manier waarop de bewoners worden behandeld en aangesproken. Dit heeft ook weer te maken met de principes van gastvrijheid, die in het theoretisch kader zijn besproken.

Ook is in dit rapport aangegeven dat het fysieke product slechts 25% uitmaakt van de kwaliteit van de beleving; de rest is ambiance en emotie. Het culinaire product moet wel voor 100% in orde zijn, maar indien de ambiance, bediening, beleving en/of emotie niet in orde zijn kan dit nooit volledig door het menu worden gecompenseerd.

Kleine maatregelen kunnen grote gevolgen hebben voor de ambiance. Het advies is om de volgende maatregelen in te voeren. Deze maatregelen kunnen de ambiance en gastvrijheid van het restaurant op een eenvoudige en snelle manier vergroten.

- De restaurantmedewerkers dragen een sloof.
- Het licht is gedempt en brand niet voluit.
- Op de achtergrond draait heel zacht rustige achtergrondmuziek.
- Wanneer de gasten het restaurant binnenkomen worden zij welkom geheten en zonodig naar de tafel begeleid.

- Er wordt per tafel bediend, zodat alle gasten aan één tafel de maaltijd gelijktijdig krijgen.
- Wanneer gasten hun maaltijd hebben wordt er altijd 'eet smakelijk' gewenst door de bediening.
- De bediening loopt gedurende de hele maaltijd door het restaurant en vraagt of alles naar wens is en vult eventueel drinken aan. Ook als de bediening even niets te doen heeft blijft de bediening in het restaurant aanwezig.
- De tafels worden pas afgeruimd wanneer alle gasten aan die tafel klaar zijn met eten. Er wordt nogmaals gevraagd of het heeft gesmaakt en of alles naar wens was.
- De tafels worden niet meer afgeruimd met een kar die door het restaurant wordt geduwd, maar de tafels worden afgeruimd volgens de draagtechnieken uit de horeca.

Er wordt in bewust over 'gasten' gesproken, omdat op het moment dat bewoners het restaurant binnentreden zij een gast in het restaurant zijn. De medewerkers die in het restaurant aanwezig zijn, op het moment dat de bewoners hier ook aanwezig zijn, moeten dit goed beseffen. De bewoners zijn gasten in het restaurant en wanneer gasten niet tevreden zijn komen zij niet meer terug. Wanneer gasten echter wel tevreden zijn zullen zij dit door middel van mond-tot-mond reclame doorgeven aan andere bewoners. Dit zou weer een drukkere bezetting van het restaurant kunnen betekenen.

Bovenstaande maatregelen kosten geen geld, maar vragen om een andere manier van werken. Deze maatregelen worden ingevoerd door middel van 'coaching on the job'. Dit wil zeggen dat de 1^{ste} medewerker op de werkvloer zelf de serviceassistenten aanstuurt op deze maatregelen.

Tactisch niveau

Structureel overleg tussen leidinggevenden van service en zorg

Dit advies moet een bijdrage leveren aan de communicatie tussen service en zorg. Service en zorg moeten, op de werkvloer, samenwerken omdat zij samen één dienst leveren aan de bewoners. Ditzelfde moet ook gelden op het tactische niveau. De direct leidinggevenden zijn het voorbeeld voor de operationele medewerkers. Het is lastig om van het operationele personeel te verwachten dat zij als een team samenwerken, als de direct leidinggevenden dit voorbeeld zelf niet geven. Deze hele gedachte moet door de organisatie top-down gedragen worden.

Het advies is om een wekelijks overleg in te plannen tussen de 1^{ste} medewerker serviceassistenten en de teammanagers van de zorg.

Het is belangrijk dat de uitkomsten van dit werkoverleg aan zowel de servicemanager als de zorgmanager worden gerapporteerd a.d.h.v. notulen.

Er zijn geen personele, organisatorische of financiële consequenties aan dit advies verbonden. Toch kan dit advies erg veel positieve gevolgen met zich meebrengen. Wanneer de teammanagers van de zorg en de 1^{ste} medewerker serviceassistenten namelijk regelmatig met elkaar overleggen kan er nagedacht worden over structurele oplossingen. Dit zal de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komen. In de huidige situatie worden de problemen altijd ad hoc opgelost.

Ook zal een wekelijks overleg tussen de leidinggevenden van service en zorg een positieve bijdrage leveren aan de cultuur op De Bijniershoek. In dit rapport is al meerdere malen uitgelegd dat er een 'eilanden' cultuur heerst op De Bijniershoek. Door, als service, regelmatig met de zorg te overleggen kun je deze cultuur voor een deel doorbreken. De problemen die op de afdelingen spelen worden gezamenlijk besproken en zo wordt het een probleem van iedereen. In de huidige situatie is het vaak niemand zijn probleem en wordt er dus ook geen actie op ondernomen. Een dergelijke cultuuromslag is echter niet in een maand tijd te realiseren en vraagt om een lange adem. Toch zal een betere samenwerking tussen de leidinggevenden van de service en zorg een positieve bijdrage leveren aan deze cultuuromslag.

Werkoverleg voor de serviceassistenten

Er heeft lange tijd geen werkoverleg plaatsgevonden voor de serviceassistenten. Dit kwam mede doordat er een tijd onduidelijkheid is geweest rond het management. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is het werkoverleg weer opgepakt.

Het advies is om eens per maand een werkoverleg te plannen. Bij dit werkoverleg zijn zowel de 1^{ste} medewerker serviceassistenten als de servicemanager aanwezig.

Daarnaast is het advies om te werken met een aantal vaste agendapunten die bij elk werkoverleg terugkomen. Dit zorgt ervoor dat deze punten actueel blijven en ook steeds herhaald worden. Het voorstel is om in ieder geval de volgende punten vast op de agenda te zetten:

- Eten & drinken: ambiance
- Gastvrij dienstverleners
- Samenwerking met de zorg

De organisatorisch consequentie van deze aanbeveling is dat je de serviceassistenten bij elkaar krijgt zonder dat de afdelingen daaronder lijden. Het werkoverleg kan na afloop van de ochtenddienst en dus voorafgaand aan de middag/ avonddienst plaatsvinden.

1^{ste} medewerker: coaching on the job

Het advies is om op tactisch niveau de rol van de leidinggevende anders in te vullen. De leidinggevende op tactisch niveau is de 1^{ste} medewerker serviceassistenten.

In de huidige situatie heeft de 1^{ste} medewerker een meewerkfunctie met daarbij een coachende en signalerende rol.

Het advies is om de nadruk te leggen op het coachende en signalerende karakter van de functie. Op deze manier kan de 1^{ste} medewerker met een bepaalde afstand naar het primaire proces kijken en op deze manier knelpunten signaleren en daar snel en adequaat op inspelen.

Tevens is coaching on the job een zeer belangrijk middel om de kwaliteit van de service in De Bijkershoek te waarborgen. Door, als 1^{ste} medewerker, continu te coachen op het primaire proces kan er snel resultaat geboekt worden.

Er zijn aan dit advies wel enige personele, organisatorisch en financiële consequenties verbonden. Het advies is dat de 1^{ste} medewerker minder gaat meewerken in het primaire proces en meer de coachende en signalerende rol zal vervullen. De uren die de 1^{ste} medewerker op de werkvloer stond, moeten echter opgevuld worden door andere serviceassistenten. Het is lastig in te schatten hoeveel uur de 1^{ste} medewerker kan meedraaien in het primaire proces zonder de focus van het coachen en signaleren te verliezen.

De volgende situatie is als uitgangspunt genomen:

De 1^{ste} medewerker werkt 25 uur per week. Het advies is om één (5 uur), maximaal twee (10 uur) diensten in de week in het primaire proces met te draaien. De overige 20 of 15 uur besteedt de 1^{ste} medewerker aan individuele coaching, aansturing en signalering.

Omdat het in de huidige situatie per week verschillend is hoeveel de 1^{ste} medewerker meedraait in het primaire proces (ook afhankelijk van het aantal ziekmeldingen), is het moeilijk een cijfer te geven van het aantal diensten dat de 1^{ste} medewerker in het primaire proces meedraait. Als gemiddelde is 15 uur genomen (dat zijn 3 diensten).

Dit zou betekenen dat er 5 tot 10 uur opgevuld moet worden door andere serviceassistenten. De formatie moet daarop aangepast worden.

Met vaste afdelingen werken

Uit interviews en observatie bleek dat de serviceassistenten die op een vaste afdeling werken, beter contact hebben met de zorg dan op afdelingen waar geen vaste serviceassistente staat. De zorg werkt namelijk ook met vaste afdelingen op deze manier leren de zorg- en servicemedewerkers elkaar kennen. Dit bevordert onderlinge communicatie. Een ander voordeel van het werken met vaste afdelingen is dat de serviceassistenten de bewoners goed leren kennen. De serviceassistent weet precies welke bewoner bijvoorbeeld uit wil slapen of wie juist vroeg gewekt wil worden. Wanneer er niet met vaste afdelingen gewerkt wordt, wat nu het geval is, is het altijd even aftasten wat de bewoners precies willen.

Het advies is dus om met vaste afdelingen te werken. Er zijn hier twee argumenten voor:

- zorg en service leren elkaar goed kennen wat de communicatie en samenwerking bevordert.
- de serviceassistenten leren de bewoners goed kennen en weten precies wat hun wensen zijn.

Kanttekening bij dit advies is wel dat de serviceassistenten nog steeds op andere afdelingen kunnen worden ingezet bijvoorbeeld in geval van ziekte. De flexibiliteit moet dus wel behouden worden anders kom je in de problemen bij ziekten. Om deze flexibiliteit gemakkelijk op te vangen is het belangrijk dat op alle afdelingen op dezelfde manier wordt gewerkt. Dit kan worden bereikt door het advies op operationeel niveau: het aanpassen van de werklijsten.

Afdelingen koppelen: samenwerken

Het advies is om twee afdelingen aan elkaar te koppelen. In de huidige situatie staat op elke afdeling één serviceassistent. Met dit advies blijft dit in principe nog steeds zo, het verschil is alleen dat de serviceassistenten samenwerken met een andere afdeling.

De volgende afdelingen zouden aan elkaar gekoppeld kunnen worden:

Afdeling 3 & 4

Afdeling 5 & 6

Afdeling 7 & 8 (dit is in de huidige situatie al het geval)

Het voordeel is dat de serviceassistenten elkaar kunnen assisteren op drukke momenten, bijvoorbeeld bij het uitserveren van de warme maaltijd. Dit kan een erg druk moment zijn, zeker als de serviceassistent ook nog moet helpen in het restaurant. Door samenwerking tussen de afdelingen kan deze drukte opgevangen worden.

De serviceassistent blijft nog steeds verantwoordelijk voor de service op de eigen afdeling, maar men kan elkaar in deze situatie gemakkelijk assisteren.

In deze constructie zou je een goed functionerende serviceassistenten kunnen koppelen aan een minder goed functionerende serviceassistent. Beiden kunnen van elkaar leren en op deze manier is de kwaliteit van de afdeling van de minder goed functionerende serviceassistent beter gewaarborgd, omdat de goed functionerende serviceassistent hier ook meehelpt.

De werkverdeling afstemmen op de werkdruk

Het advies is om een aantal werkzaamheden die in de ochtend worden uitgevoerd, te verplaatsen naar de middag/avonddienst. In de huidige situatie is de werkdruk niet over de hele dag hetzelfde. Er is duidelijk een piekmoment in de ochtenddienst. In de middag/avonddienst is het een stuk rustiger en zou er dus meer tijd voor de bewoners moeten zijn. Toch komt dit nog niet goed uit de verf.

Het advies is om het verschonen van de bedden te verschuiven naar de middag. De bedden worden dan 's ochtends wel opgemaakt, maar het verschonen kan ook in de middag gebeuren.

Strategisch niveau

Overleg tussen Servicemanager en Zorgmanager

Het advies is om ook op strategisch niveau structureel overleg te organiseren tussen service en zorg. Dit zou een overleg betekenen tussen de servicemanager en de zorgmanager. Het advies is om wekelijks een werkoverleg te organiseren waarin ook de rapportage wordt besproken van het overleg tussen de 1^{ste} medewerker serviceassistenten en de teammanagers van de zorg.

Op deze manier wordt er vanuit de hoogste laag in De Bijnkershoek samengewerkt tussen service en zorg. Dit wordt vervolgens door elke laag in de organisatie opgepakt. Om, op de werkvloer, een goede samenwerking tussen service en zorg te realiseren, is noodzakelijk dat zorg en service ook van elkaar weten wat er speelt. Door het wekelijks overleg tussen servicemanager en zorgmanager waarborg je deze kennisoverdracht.

Er zitten geen financiële, organisatorische of personele gevolgen aan dit advies.

Scholingsaanbod creëren

Om de kwaliteit van de dienstverlening op een bepaald niveau te krijgen én te behouden is een scholingsaanbod nodig. In dit scholingsaanbod moet het tevens mogelijk zijn om bij- en herscholing te volgen voor de mensen die daar behoefte aan hebben.

Het advies is om een scholingsaanbod te ontwikkelen op het gebied van gastvrijheid, service verlenen en horeca.

Deze scholing is niet alleen bedoeld voor de serviceassistenten, maar ook voor de medewerkers van de linnenkamer, receptie en restaurantmedewerkers. Zij hebben allemaal veel direct contact

met de bewoners en het is daarom belangrijk dat zij allemaal scholing volgen op het gebied van gastvrijheid.

Het advies is om twee trainingen (ieder van een dagdeel) te geven waarin de draagtechnieken uit de horeca worden bijgebracht. Deze training is bedoeld voor de restaurantmedewerkers en de serviceassistenten. De serviceassistenten assisteren iedere dag in het restaurant met het uitserveren van de warme maaltijd en daarom is deze training ook voor hun. Het beheersen van de draagtechnieken geeft een professionele uitstraling, maar het zorgt ook voor een stuk rust in het restaurant. De serviceassistenten lopen minder vaak door alle tafels door en ook worden de tafels niet meer afgeruimd met een kar die door het restaurant rijdt. De training wordt twee keer aangeboden zodat zoveel mogelijk serviceassistenten de training kunnen volgen. Je kunt nooit alle serviceassistenten tegelijk bereiken, omdat de afdelingen ook bemand moeten blijven.

De trainingen worden in het restaurant van De Bijkershoek zelf gegeven en er wordt geoefend met het servies van De Bijkershoek zelf. Er zijn externe bedrijven die deze trainingen verzorgen.

Daarnaast moet er een continu opleidingstraject zijn. Het advies is om de serviceassistenten, restaurantmedewerkers en receptiemedewerkers jaarlijks bij- of herscholing aan te bieden. Zo wordt alle kennis nogmaals herhaald en blijft het levendig en actueel. Het advies is om de volgende punten in het vaste scholingsaanbod op te nemen:

- Klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- HACCP
- Voedingsleer
- Omgaan met klachten

Het is belangrijk dat niet dezelfde fout wordt gemaakt als bij de eerste scholing die de serviceassistenten hebben gevolgd en dat was dat de praktijksituatie pas heel laat in beeld kwam.

De scholing kan intern georganiseerd worden. In de huidige situatie worden er ook regelmatig workshops georganiseerd en dit zou dus ook met bovenstaande onderwerpen kunnen. Het belangrijkste doel van deze trainingen of workshops is de *herhaling*. Door herhaling blijft de informatie hangen. Een ander voordeel van interne scholing is dat het echt van toepassing is op de praktijksituatie. Er komen geen 'klaslokalen' of 'huiswerk' aan bod, maar er wordt echt op de praktijksituatie ingespeeld.

Waarboring kwaliteit van het serviceconcept: prestatie-indicatoren: alles meetbaar maken

In bijlage 11 is er al aandacht besteed aan meetbare criteria om een bepaald kwaliteitsniveau te behalen en te waarborgen. Uit de interne analyse bleek ook, door middel van het SERVQUAL model, dat er een verschil is tussen de managementpercepties en de dienstverlening op zich. Dit verschil is te verklaren door het ontbreken van duidelijke kwaliteitsspecificaties.

Het advies is om duidelijke kwaliteitsspecificaties te formuleren. De 1^{ste} medewerker zou in een dagelijkse ronde over de afdelingen deze criteria kunnen controleren en daar meteen op aansturen of corrigeren.

Het is wel belangrijk dat de bevindingen worden gerapporteerd aan de servicemanager, zodat de servicemanager weet wat er op de afdelingen speelt en welke punten extra aandacht verdienen. Door te werken met meetbare criteria kan een bepaalde kwaliteit worden gewaarborgd.

Er zijn geen financiële of personele consequenties aan dit advies verbonden. De 1^{ste} medewerker ziet er op toe dat deze criteria worden nageleefd en rapporteert de bevindingen aan de servicemanager.

Serviceassistent wordt gastvrouw genoemd

Het advies is om de functie van serviceassistent een andere benaming te geven. In dit rapport is veel gesproken over 'beleving'. Het ging hier echter steeds om de beleving van de bewoners. Het advies uit deze alinea moet de beleving van de serviceassistenten zelf vergroten. De naam 'serviceassistent' geeft het gevoel dat je een 'hulpje van' bent. De naam suggereert dat je iemand zijn assistent bent. Dit is niet het geval, de serviceassistent is juist zelf verantwoordelijk voor de service op een afdeling.

Het advies is om de functie een andere benaming te geven, namelijk 'Gastvrouw'. Deze naam dekt de lading van de functie ook veel meer dan 'serviceassistent'. Daarbij geeft het de 'gastvrouwen' het gevoel dat zij echt iets zijn in de organisatie van De Bijnkershoek en zal het kunnen bijdragen aan een bepaalde mate van zelfontplooiing.

Er zijn geen financiële, personele of organisatorische consequenties aan dit advies verbonden.

De Bijnkershoek opgeven voor 'Gastvrijheidszorg met sterren'

'Gastvrijheidszorg met sterren' is een waarderingssysteem voor de kwaliteit van de gastvrijheidszorg in zorginstellingen.

Iedere (locatie van een) zorginstelling in Nederland kan meedoen en één tot maximaal vier sterren verwerven. Zorginstellingen die meedoen krijgen een vermelding in de Sterrengids Gastvrijheidszorg, kwaliteitsgids voor eten, drinken, wonen, ambiance en service in zorginstellingen, de 'Michelingids' voor zorginstellingen.

Ook wordt een muurschild met jaartal en het aantal verworven sterren en het logo van Gastvrijheidszorg met sterren toegezonden.

Zorginstellingen met sterren kunnen in hun communicatie en PR goede sier maken met de verworven sterren.

'Gastvrijheidszorg met Sterren' is een initiatief van LOC/LPR, Landelijke Organisatie Cliëntenraden, Koksgilde Nederland en B+B Vakmedianet, uitgever van o.a. de vakbladen GrootConsument en Ziekenhuis & Instelling en de Sterrengids Gastvrijheidszorg.

Het initiatief wordt ondersteund door de organisaties VDZ, Arcares, VHV, ZN en de Ministeries van VWS en LNV.³⁶

De belangstelling voor 'Gastvrijheidszorg met sterren' wordt steeds groter en in het kader van de concurrentie is het ook gunstig voor AxionContinuu om hier aan deel te nemen. In 2008 doen ruim 110 zorginstellingen mee aan Gastvrijheidszorg met Sterren 2008. Ten opzichte van 2007 is dit een stijging van 75%.

De inschrijfkosten bedragen € 795, -

Serviceassistenten onder zorg of onder facilitair

Dit laatste, maar zeker niet het onbelangrijkste punt, is een punt dat flink ter discussie staat bij AxionContinuu. Het punt van discussie is de vraag of de serviceassistenten onder 'facilitair' of onder de 'zorg' moeten vallen. Voor beide opties zijn voor- en nadelen.

Een aantal voordelen om service en zorg te integreren:

- Service en zorg zijn zo een team en worden ook als een team aangestuurd.
- Aansturing en planning kunnen samen geregeld worden zodat het goed op elkaar kan worden afgestemd.

Een aantal nadelen om service en zorg te integreren:

- Het gevaar bestaat dat de serviceassistenten 'het knechtje van de zorg' worden.
- Het gevaar bestaat dat de teammanagers van de zorg de serviceassistenten niet altijd de aandacht kunnen geven die zij nodig hebben omdat zij hun handen vol hebben aan de zorg.

Een aantal voordelen om service en zorg gescheiden te houden:

- Service is een faciliterende functie en blijft dat op deze manier ook omdat de service wordt aangestuurd door facilitair geschoold personeel. De verschillende disciplines (facilitair en zorg) houden elkaar op deze manier scherp.
- De serviceassistenten richten zich primair op de service en worden niet afgeleid door 'zorgklusjes' die zij erbij krijgen.

Een aantal nadelen om service en zorg gescheiden te houden:

- Het gevaar bestaat dat service en zorg langs elkaar werken en niet met elkaar.
- Service mist de betrokkenheid bij het zorgproces

Zoals uit bovenstaande opsommingen blijkt, zijn er voor elke situatie voor- en nadelen. In dit rapport wordt een advies uitgebracht over dit vraagstuk.

³⁶ <http://www.gastvrijheidszorg.nl/sterren.html>

Het advies is om service en zorg toch gescheiden te houden. Dit advies wordt onderbouwd met een aantal argumenten.

Zoals in dit rapport al meerdere malen is aangegeven, is er de afgelopen 1,5 jaar een aantal personele wisselingen geweest rond het (facilitair) management. In deze tijd zijn een hoop zaken blijven liggen en er is nooit actief aangestuurd op het serviceconcept. De serviceassistenten en de 1^{ste} medewerker hebben een tijd lang als het ware gezwommen. In deze tijd is ook een hoop onduidelijkheid en onzekerheid ontstaan. In het rapport is tevens aangegeven dat met de start van dit onderzoek, ook een nieuwe servicemanager is begonnen.

Het advies om service toch gescheiden te houden van de zorg heeft ook met deze ontwikkelingen van de afgelopen tijd te maken. Het personeel heeft al te maken gehad met onrust en onzekerheid en dit begint juist nu weer geleidelijk aan af te nemen. Wanneer de gehele organisatiestructuur wordt herzien en er dus wéér een andere leidinggevende aan het roer komt te staan, kan een tegengesteld effect worden bereikt. De serviceassistenten worden als het ware van het kastje naar de muur gestuurd.

Het belangrijkste motief om het serviceconcept te ontwikkelen was de bewoners meer aandacht en service bieden. Dit is dus in feite de primaire taak van het serviceconcept. Wanneer de serviceassistenten onder de zorg vallen bestaat het gevaar dat deze focus verloren gaat. Dan wordt zorg weer de primaire focus. Het risico dat de serviceassistenten meegaan in deze zorgfocus is dan ook aanwezig. Dit is echter niet het doel en uitgangspunt van het serviceconcept.

Dit zijn de belangrijkste motieven om er toch voor te kiezen om service en zorg gescheiden te houden qua organisatie en aansturing. Er moet echter wel wat veranderen in de huidige situatie. Er zijn in dit hoofdstuk voldoende aanbevelingen gegeven om de huidige situatie te veranderen en het sleutelwoord daarin is: *communicatie*. In de huidige situatie ontbreekt het daaraan en wanneer je daar de nodige maatregelen in neemt, zal dit al veel effect hebben op de samenwerking tussen service en zorg zonder dat de gehele organisatie veranderd wordt.