

Dienstverlening staat centraal

*"Professionaliseren door herstructureren bij de afdeling Facilitair van
Zorgpartners Midden-Holland"*



Zorgpartners Midden-Holland

Alain M. Vacquier
Facility management
januari 2012

Dienstverlening staat centraal

“Professionaliseren door herstructureren bij de afdeling Facilitair van Zorgpartners Midden-Holland”



Zorgpartners **Midden-Holland**

Opdrachtgevende Organisatie:

Zorgpartners Midden-Holland
Ronsseweg 242
2803 ZX Gouda

Onderwijsinstelling:

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Begeleiders

Mevr. S. Bonefaas, Zorgpartners Midden-Holland
Mevr. M. Jansen, Zorgpartners Midden-Holland

Mevr. M.C. Th. Harlaar-Oostveen, Haagse Hogeschool

Naam:

Alain M. Vacquier (07057784)

Studiejaar:

2011-2012

Auteursreferaat

Onderzoek naar **professionaliseren** door **herstructurering** bij de afdeling Facilitair van Zorgpartners Midden-Holland. Onderzoeksvraag in deze is: *“Hoe kunnen de **soft services** van Zorgpartners Midden-Holland zo worden **gestructureerd**, dat deze aansluiten bij de wens om te komen tot een **professionele facilitaire organisatie**”?* Er is onderzoek verricht naar de huidige situatie en de gewenste situatie aan de hand van het **FEM-model**. Hierdoor is het verschil tussen beide inzichtelijk gemaakt. De doelstelling is advies geven aan **Zorgpartners** over hoe zij haar soft services kan **herstructureren** en antwoord geven op de vraag waar de knip moet komen, tussen diensten **centraal of decentraal** aansturen, zodat de gewenste situatie kan worden behaald. De belangrijkste **conclusie** die kan worden getrokken is dat de **facilitaire organisatie** nog in de kinderschoenen staat, de diensten over de verschillende centra zijn versnipperd en in eigen beheer zijn. Deze manier van werken leid tot veel **onduidelijkheid** en **onnodige kosten**. De belangrijkste aanbeveling is het opzetten van **een centraal service bureau** waarbij de facilitaire organisatie verschillende diensten vanuit een centraal punt gaat aansturen en coördineren.

Woord vooraf

Voor u ligt het rapport dat tot stand is gekomen in de periode van september 2011 tot begin februari 2012. Dit rapport is het resultaat van 15 weken onderzoek. Het doel dat gesteld is aan dit rapport, is inzicht geven aan Zorgpartners naar de mogelijkheden over hoe zij haar soft services kan herstructureren, zodat professionaliseren van de gehele facilitaire organisatie mogelijk is.

Vanaf de start van dit project heb ik mij vol enthousiasme ingezet. Zonder goede samenwerking met de facilitaire organisatie in de persoon van facilitair leidinggevenden, facilitair medewerkers, de projectgroep, Centrumleiders en verscheidene Hoofden services van Zorgpartners Midden-Holland, zou dit rapport niet zijn geworden wat het nu is. Bovendien wil ik mijn begeleiders van school als binnen Zorgpartners Midden-Holland bedanken voor de samenwerking bij het tot stand komen van dit rapport.

Februari 2012

Managementsamenvatting

Aanleiding

Zorgpartners Midden-Holland zit momenteel in een traject van herijking van de visie. Dit traject is gestart in augustus 2010, waarin de focus van Zorgpartners Midden-Holland verschuift naar meer aandacht voor de wensen van de klant. "Uw eigen leven leiden, dat vinden wij belangrijk", is het hoger doel. De gedachte hierbij is, dat Zorgpartners Midden-Holland binnen vijf jaar in staat zal zijn beperkingen te vertalen naar mogelijkheden. De (klant)omgeving van de facilitaire organisatie verandert en stelt hogere eisen aan de dienstverlening met toenemende druk op budgetten. Door bovenstaan in combinatie met het tekort van € 4.907.286,29 bij de facilitaire organisatie, is het van groot belang om hier als facilitaire organisatie op te anticiperen en de processen te veranderen.

In april 2011 heeft er een facilitaire nulmeting plaatsgevonden met als conclusie dat de behoefte en de noodzaak facilitaire zaken te concentreren aanwezig is. Dit is april 2011 gepresenteerd aan de centrumleiders. Een van de conclusies na deze presentatie was dat de centrumleiders bang zijn de regie op hun centrum kwijt te raken. Daarom moet er goed worden nagedacht over de wijze van structureren van de facilitaire organisatie.

Probleemstelling

"Hoe kunnen de soft services van Zorgpartners Midden-Holland zo worden gestructureerd dat deze aansluiten bij de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie"

Opzet

Ter beantwoording van de probleemstelling is onderzoek uitgevoerd bij vijftien Centrumleiders aan de hand van het FEM-model en zijn gesprekken gevoerd met vijftien hoofden services. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd om de huidige situatie van de facilitaire taken en de wensen van de interne klanten in kaart te brengen. Naast de belangrijkste stakeholders binnen Zorgpartners Midden-Holland, is in het theoretisch kader onderzoek gedaan naar de trends en ontwikkelingen in het vakgebied facility management en de mogelijkheden om een facilitaire organisatie professioneel in te richten. Tevens is gebruik gemaakt van de kennis en expertise van andere organisaties in zowel de zorg als het bedrijfsleven.

Conclusie

Binnen de huidige situatie staat de facilitaire organisatie binnen Zorgpartners Midden-Holland als het ware nog in de kinderschoenen. Er is sprake van een traditionele organisatie waarbij de diensten in eigen beheer zijn en versnipperd zijn over de verschillende centra. Dit heeft tot gevolg:

- Geen separaat beleid voor de facilitaire afdeling;
- Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke facilitaire zaken;
- Onvoldoende duidelijkheid en sturing;
- Onduidelijkheid over het vakgebied facilitair;
- Onvoldoende besef van klant- leverancier relatie;
- Geen eenduidigheid in het verschaffen van managementinformatie;
- Kwaliteit moeilijk te beoordelen;
- Facilitaire kosten zijn niet inzichtelijk.

Een andere structuur van de facilitaire organisatie is dan ook meer dan gewenst. Het opzetten van een centrale facilitaire organisatie zal hierin uitkomst bieden. Hierdoor wordt het mogelijk om voordelen te halen door middel van schaalvergroting, wat zal leiden tot kostenbesparing, kwaliteitsverhoging en kennisoptimalisatie. Door de facilitaire organisatie centraal op te zetten wordt het eveneens mogelijk om toegevoegde waarde te kunnen blijven creëren en de facilitaire organisatie te professionaliseren.

Adviezen

Op basis van dit onderzoek, de nulmeting en behoeftepeilingen vanuit de organisatie, is het ontwikkelen van een centrale facilitaire service desk raadzaam. Customer intimacy moet hierin centraal staan. Dat wil zeggen meer en beter klanten bedienen, waarbij de producten en diensten meer zijn afgestemd op de interne klant. De uitgangspunten hierin zijn:

- De facilitaire organisatie moet resultaatverantwoordelijk worden en alleen diensten leveren die gewenst zijn en waarvoor wordt betaald;
- Werken op basis van overeenkomsten (SLA's) die worden gemaakt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever wordt gestimuleerd vragen expliciet te formuleren en de kosten te betalen;
- Inzicht en transparantie door de performance vergelijkbaar te maken met de (vaste) verrekenprijs.

De voornaamste voordelen voor het opzetten van een facilitair service bureau zijn:

- Structurele financiële besparingen; door samenwerking ontstaat een groter inkoopvolume.
- Verzakelijking; door de opgestelde overeenkomst ontstaat bewustwording van de klant-leveranciersrelatie.
- Kwaliteitsverhoging; door samenwerking worden kennis en ervaring gebundeld;
- Doelmatiger bedrijfsvoering;
- Standaardisering van diensten; samenwerken leidt tot stroomlijning.

Omdat centraal aansturen van de soft services niet een doel op zich moet zijn, dient er een scheiding te worden gemaakt tussen soft services die centraal en die juist decentraal moeten worden aangestuurd. Diensten die dicht bij de bewoners staan zullen decentraal moeten worden aangestuurd, overige diensten zullen centraal aangestuurd moeten worden.

Centraal

- Was/ kleding
- Restauratief
- Receptie (telefoon centrale)
- Beveiliging
- Logistiek/ Bodedienst
- Inkoop (facilitair)
- Technische dienst (handy man)
- BHV
- Reproductie

Decentraal

- Huishoudelijke dienst; reguliere schoonmaak, glasbewassing
- Receptie (Gastheer/Gastvrouw)

Wanneer de facilitaire organisatie gaat fungeren als een centraal service bureau heeft dit consequenties voor het organogram. Het advies is om een nieuw organogram op te zetten, waarbij soft services onder de hotel diensten vallen. Deze aanbevelingen zullen tevens moeten worden verwerkt in een nog op te stellen facilitair beleidsplan. Hierin zal beschreven moeten worden welke doelen de facilitaire organisatie nastreeft en welke acties zullen worden ondernomen om deze te realiseren. De totale kosten voor het opzetten van het service bureau zijn **€ 209.137,36**.

De financiële voordelen zijn vooralsnog niet volledig tastbaar te maken. Dit heeft als voornaamste reden dat de facilitaire kosten niet inzichtelijk zijn. Wanneer de facilitaire kosten inzichtelijk zijn gemaakt wordt het mogelijk de besparingen tastbaar te maken aan de hand van financiële cijfers. Dit is dan ook een aanbeveling die op korte termijn zal moeten worden uitgevoerd. Overige aanbevelingen zijn:

- Stel een facilitair beleidsplan op;
- Verander de rollen van de facilitaire organisatie;
- Opstellen nieuw organogram;
- Aanstellen facilitair specialisten op centraal niveau;
- Kosten binnen drie jaar volledig doorbelasten op afnemer;
- Voer plan voor FMIS uit;
- Onderzoek taakomschrijving technisch personeel.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Onderzoeksverantwoording	10
2. Organisatieanalyse	14
3. Literatuurstudie	18
4. Huidige situatie	27
5. Gewenste situatie	33
6. Analyse verschil huidige en gewenste situatie	38
7. Conclusie	40
8. Aanbevelingen	42
9. Financiële onderbouwing	46
10. Kosten en baten	47
11. Implementatie	49
12. Bronvermelding	52
13. Bijlage	54

Inleiding

Algemeen

Zorgpartners Midden-Holland hierna te noemen als Zorgpartners is een vooruitstrevende zorgorganisatie bestaande uit 17 locaties in regio Midden-Holland. Binnen Zorgpartners is begin 2010 een groot visietraject is gestart. Een belangrijke aanleiding van dit traject is dat de zorgvraag en de financiering hiervan verder onder druk zijn komen te staan. De Raad van Bestuur heeft een duidelijke visie geformuleerd namelijk *“uw eigen leven leiden, dat vinden wij belangrijk”*¹, met als belangrijkste kernwaarden *eigenheid, durf en aandacht*.² Deze visie geldt als paraplu voor de gehele organisatie en de implementatie is reeds op verschillende niveaus gestart.

Facilitair management geldt voor Zorgpartners als een belangrijk onderdeel om de visie succesvol te implementeren. In de zorgsector bevindt de facilitaire dienstverlening zich immers dicht bij het primaire proces en soms is er zelfs sprake van het primaire proces zelf. Door het tekort van **€ 4.907.286,29** bij de facilitaire organisatie en de veranderingen door intrede van het visietraject is het voor Zorgpartners van groot belang om ook de facilitaire organisatie op korte termijn mee te nemen in het verandertraject naar een nieuwe organisatie, met als fundamentele eigenheid, durf en aandacht³.

Doelstelling

Het onderzoek is uitgevoerd voor de Raad van Bestuur en de facilitaire organisatie van Zorgpartners en moet leiden tot het volgende resultaat:

Advies geven aan Zorgpartners over hoe zij haar soft services kan herstructureren, zodat professionaliseren van de gehele facilitaire organisatie mogelijk is. Tevens moet er draagvlak bij de stakeholders worden gecreëerd en moet antwoord worden gegeven op de vraag waar de knip moet komen tussen diensten centraal of decentraal aansturen

Probleemstelling

Hoe kunnen de soft services van Zorgpartners Midden-Holland zo worden gestructureerd dat deze aansluiten bij de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie?

Aan de hand van deze probleemstelling zijn de volgende subvragen voor Zorgpartners geformuleerd

1. Welke ontwikkelingen spelen zich af binnen de zorg en hoe hebben deze invloed op het facilitair bedrijf?
2. Wat staat beschreven in literatuur over een professionele facilitaire organisatie en het bepalen van de meeste geschikte inrichting van de facilitaire ondersteuning?
3. Hoe is de huidige facilitaire organisatie ingericht?
4. Wat zijn soft services binnen de facilitaire organisatie van Zorgpartners?
5. Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?
6. Welke verwachtingen en wensen hebben de stakeholders t.a.v. verbetering van de aansturing?
7. Hoe kunnen de soft services binnen facilitaire organisatie professioneel⁴ worden ingericht?
8. Wat zijn adviezen ten aanzien van implementatie voor Zorgpartners Midden-Holland?

¹ Jaarverslag Zorgpartners Midden-Holland 2010

² Jaar verslag Zorgpartners Midden-Holland 2010

³ Facilitaire 0-meting, M. Timmers, 2011

⁴ De organisatorische, financiële en personele consequenties van aanbevelingen en veranderingen? En waar komt de scheiding tussen soft services gedecentraliseerd aansturen en soft services centraal aansturen

Leeswijzer

In hoofdstuk een worden de aanleiding, structuur en onderbouwing van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk twee is gebruikt voor een analyse van stichting Zorgpartners Midden-Holland. In dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe de structuur van deze organisatie is opgebouwd en welke doelen er zijn gesteld. Afsluitend zal er inzicht worden gegeven in de gang van zaken binnen de facilitaire organisatie. Onderzoek naar belangrijke informatie en vakliteratuur met betrekking tot dit onderzoek is weergegeven in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie weergegeven, waarna in hoofdstuk vijf de gewenste situatie wordt uitgelegd. In hoofdstuk zes staan de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie centraal en worden deze helder uiteengezet in de vorm van een analyse. In het zevende hoofdstuk van dit rapport staat de conclusie van het onderzoek en in hoofdstuk acht zijn de aanbevelingen verwerkt. Hoofdstuk negen behandelt de kosten en baten. Tenslotte staat in hoofdstuk tien de implementatie centraal.

1. Onderzoeksverantwoording

1.1 Aanleiding

Zorgpartners zit momenteel in een traject van herijking van de visie. Dit traject is gestart in augustus 2010, waarin de focus van Zorgpartners verschuift naar meer aandacht voor de wensen van de klant. “Uw eigen leven leiden, dat vinden wij belangrijk”, is het hogere doel.⁵ De gedachte hierbij is, dat Zorgpartners binnen vijf jaar in staat is beperkingen te vertalen naar mogelijkheden. De (klant)omgeving van de facilitaire organisatie verandert en stelt hogere eisen aan de dienstverlening met toenemende druk op budgetten. Het is van groot belang om hier als facilitaire organisatie op in te spelen en hierop te kunnen anticiperen.

In april 2011 heeft er een facilitaire nulmeting plaatsgevonden met als conclusie dat de behoefte en de noodzaak facilitaire zaken te concentreren aanwezig is. Dit is april 2011 gepresenteerd aan de centrumleiders.. Een van de conclusies na deze presentatie was dat de centrumleiders bang zijn de regie op hun centrum kwijt te raken. Daarom moet er goed worden nagedacht over de structurering van de facilitaire organisatie.

1.2 Doelstellingen

Er zal onderzoek moeten worden gedaan met het volgende resultaat:

- Advies geven aan Zorgpartners over hoe zij haar soft services kan herstructureren, zodat professionaliseren van de gehele facilitaire organisatie mogelijk is en er draagvlak is bij de stakeholders en antwoord geven op de vraag waar de knip moet komen tussen diensten centraal of decentraal aanturen

Het uitgangspunt binnen dit onderzoek is de vraag hoe Zorgpartners haar facilitaire organisatie kan professionaliseren. De facilitaire taken en verantwoordelijkheden moeten op goede wijze worden geherstructureerd. Hierdoor wordt het mogelijk om te komen tot een professionele en efficiënte facilitaire organisatie, zodat het primaire proces optimaal kan worden ondersteund.

1.3 Randvoorwaarden

Het onderzoek zal aan enkele voorwaarden moeten voldoen. Te weten:

1. Het advies aan de organisatie moet voor 7 maart 2012 volledig zijn en kunnen worden gepresenteerd aan de facilitaire projectgroep, welke dit project ondersteunt.
2. Het onderzoek zal resulteren in een schriftelijk adviesrapport.
3. Veranderingen moeten leiden tot duidelijkheid, sturing en efficiëntie.
4. Alle facilitair medewerkers moet de mogelijkheid worden geboden om mee te gaan naar de nieuwe facilitaire organisatie.
5. Onderzoek zal in samenwerking met facilitaire projectgroep⁶ worden uitgevoerd.
6. Het onderzoek zal zich alléén richten op de soft services.

1.4 Probleemstelling

Naar aanleiding van al het eerder genoemde zal de centrale vraag binnen dit onderzoek zijn;

Hoe kunnen de soft services van Zorgpartners Midden-Holland zo worden gestructureerd, dat deze aansluiten bij de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie?

⁵ Visie zorgpartners, Jaarverslag Zorgpartners Midden-Holland 2010

⁶ Projectgroep functioneert momenteel als klankbord bij dit onderzoek en denkt na over de toekomst van de facilitaire organisatie, mijn rol in de projectgroep is adviserend lid.

1.5 Subvragen:

1. Welke ontwikkelingen spelen zich af binnen de zorg en hoe hebben deze invloed op het facilitair bedrijf?

Door middel van vakbladen en internet duidelijk krijgen welke trends en ontwikkelingen binnen de zorg spelen. Door het lezen van beleidsdocumenten, jaarverslagen en hierover vragen te stellen aan een facilitair manager een helder beeld krijgen hoe deze ontwikkelingen invloed hebben op de facilitaire organisatie van Zorgpartners Midden-Holland.

2. Wat staat beschreven in de literatuur over een professionele facilitaire organisatie en het bepalen van de meeste geschikte inrichting van de facilitaire ondersteuning?

Door deskresearch duidelijk krijgen wat vakliteratuur zegt over wat een professionele facilitaire organisatie inhoudt, met daarbinnen speerpunten als financiën, structuur en personeel. Deze informatie projecteren op de facilitaire organisatie zodat dit kan worden gebruikt en verwerkt in het advies.

3. Wat zijn soft services binnen Zorgpartners Midden-Holland?

Door middel van deskresearch en interviews met hoofdfacilitair en hoofdservices duidelijk krijgen wat het begrip soft services inhoudt en waarom juist deze diensten hieronder vallen.

4. Hoe is de huidige facilitaire organisatie van Zorgpartners ingericht?

Door het lezen van beleidsstukken, notities en jaarverslagen inzicht krijgen in de structuur van de facilitaire organisatie. Door middel van interviews met hoofd facilitair, services managers, facilitair manager en facilitair medewerkers is het mogelijk de facilitaire organisatie te leren kennen, te ontdekken welke facilitaire processen er zijn, hoe deze zijn geregeld en door wie.

5. Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Vanuit gesprekken met facilitaire stakeholders ⁷ en observatie van facilitaire werkprocessen wordt het mogelijk de gevolgen van de huidige manier van aansturen boven te krijgen. Door middel van observatie worden gevolgen zichtbaar, maar in dit geval zonder meningen van betrokkenen.

6. Welke verwachtingen en wensen hebben de stakeholders t.a.v. verbetering van de aansturing?

Door middel van het lezen van beleidsdocumenten duidelijk krijgen wie de stakeholders zijn. Wanneer dit helder is de stakeholders in interviews vragen stellen om zo duidelijk te krijgen wat de wensen, eisen en verwachtingen zijn.

7. Hoe kunnen de soft services binnen de facilitaire organisatie professioneel worden ingericht (centraal-decentraal) en wat zijn de bedrijfskundige consequenties

Door alle informatie die is voortgekomen uit de eerder genoemde onderzoeksmethoden wordt het mogelijk om een professionele organisatie in te richten. Hierbij zullen wel vragen moeten worden gesteld met betrekking tot de cultuur van de organisatie, wensen vanuit de organisatie. Ervaringen van bezochte organisaties kunnen hier eveneens een bijdrage aan leveren.

⁷ Stakeholders: Hoofd facilitair, hoofdservices, facilitair manager, services manager, operationeel medewerkers facilitair

8. Wat zijn adviezen ten aanzien van implementatie voor Zorgpartners Midden-Holland

Dit zal een combinatie zijn van deskresearch, verandercultuur analyse en observatie. Veranderingen zullen moeten worden gespiegeld aan de theorie zoals deze staat beschreven in de vakliteratuur. Het is belangrijk dat deze theorie wordt toegepast rekening houdend met de cultuur van de organisatie. Eventuele veranderingen moeten in het licht van de organisatie cultuur worden verwerkt, waardoor ze sneller zullen worden opgepakt en geaccepteerd. Ook de ervaringen welke zijn voortgekomen uit gesprekken en bedrijfsbezoeken met externe organisaties zullen hierin een belangrijke rol spelen.

1.6 Eindproducten

Het eindproduct zal een schriftelijk adviesrapport zijn. Hierin zullen adviezen worden gegeven hoe de soft services binnen Zorgpartners Midden Holland te structureren. Tevens zullen de bevindingen worden gepresenteerd aan de facilitaire projectgroep, centrumleiders en hoofdenservices. De projectplanning is bijgevoegd in bijlage 13.16.

1.7 Onderzoeksopzet

Om dit alles tot een succesvol einde te kunnen brengen is het van belang om het onderzoek gestructureerd aan te pakken. Voor het onderzoek is met de volgende structuur gewerkt

1. Oriëntatiefase	Formulering van	Mijlpaal
	Aanleiding Doelstelling Probleemstelling Subvragen Eindproducten Randvoorwaarden Organisatie analyse	Werkplan Concept
2. Onderzoeksfase	Onderzoek naar	Mijlpaal
	Literatuur Huidige situatie Gewenste situatie Vergelijkend onderzoek	Juiste literatuur Overzicht huidige en gewenste situatie
3. Oplossingsfase	Opstellen van	Mijlpaal
	Analyse verschillen tussen huidige en gewenste situatie Toepassing van literatuur Overzicht aanbevelingen Implementatieplan opstellen	Concept adviesrapport
4. Afrondingsfase	Afronden van	Mijlpaal
	Adviesrapport Implementatieplan Reflectieverslag	Compleet op te leveren documenten

1.9 Verantwoording methodes

Tijdens mijn onderzoek zullen verschillende methodes van onderzoek aan bod komen. Deze zullen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Dit is nodig om passende methodes te gebruiken bij het vergaren van nuttige informatie binnen het onderzoek.

1.9.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek zal gebruikt worden, om de organisatie en de huidige situatie te analyseren. Het is van essentieel belang goed vooronderzoek te doen. Mede door een goed vooronderzoek en voorbereiding, is het mogelijk om organisatie en begripskennis op te doen. Ook is het hierdoor mogelijk te komen tot een juiste probleemstelling, waarna de juiste vragen kunnen worden gesteld aan de juiste personen, zodat gewenste data kan worden vergaard.

1.10 Empirische onderzoek

Door interviews te gebruiken binnen het onderzoek, kan diepgaande informatie worden verkregen. Door middel van gericht vragen stellen over huidige situatie, gewenste situatie, positieve punten en knelpunten, is het tevens mogelijk om waardevolle informatie en verschillende meningen inzichtelijk te maken. Doorvragen en de "waarom" vraag blijven stellen is hierin van groot belang.

1.10.1 Doelgroep

- Hoofd facilitair (1)
- Centrumleiders (13)
- Hoofdservices (12)
- Hoofd P&O (1)
- Facility managers (1)

Voor deze functionarissen en aantallen is gekozen, omdat zij directe stakeholders zijn binnen het onderzoek. Anderzijds is hiervoor gekozen, om een helder beeld te krijgen van wat er speelt binnen de facilitaire organisatie. Tevens is het belangrijk om een ieder de kans te bieden zijn of haar mening te uiten en op die manier een ieder deelgenoot te maken van het proces.

1.11 Theoretisch onderzoek

1.11.1 Deskresearch

Deze vorm van literatuurstudie wordt gebruikt om te onderzoeken welke bruikbare gegevens beschikbaar zijn met betrekking tot de hoofdvraag. Belangrijke onderwerpen zijn:

- Professionele facilitaire organisatie
- Rollen en functies binnen de facilitaire organisatie
- Centralisatie versus decentralisatie
- Trends en ontwikkelingen binnen de zorg op facilitair gebied
- FEM Model
- Verandering in organisaties

Hierbij zal er gebruik worden gemaakt van rapporten, boeken, notities, beleidsstukken, et cetera. Op basis van deze documenten zal worden beslist wat er nog verder onderzocht moet worden en op welke manier dit het beste kan gebeuren. Ook biedt deskresearch ondersteuning om keuzes te verantwoorden. Tevens zal er naar modellen en methodes moeten worden gezocht om de facilitaire organisatie te onderzoeken en vorm te geven.

1.12 Vergelijkend onderzoek

Doormiddel van vergelijkend onderzoek is het mogelijk om waardevolle informatie te vergaren. Doordat er mogelijk andere organisaties ervaring hebben met dergelijke situaties, is het mogelijk hiervan te leren. Het is belangrijk eerst deskresearch uit te voeren, zodat er geschikte organisaties kunnen worden gevonden waar contact mee kan worden opgenomen. De organisaties welke zijn gebruikt voor het vergelijkend onderzoek zijn de zorginstellingen Rijnland en Frankenland en vanuit het bedrijfsleven Centric IT Solutions. Door zowel de zorgsector als het bedrijfsleven te onderzoeken, is het mogelijk geworden een goed en objectief beeld te krijgen van het werkveld. Hierdoor kan inzicht worden verkregen in mogelijke knelpunten en positieve ervaringen binnen de veranderingen van de facilitaire structuur. Deze bevindingen zullen worden meegenomen en worden verwerkt binnen dit onderzoek.

2. Organisatieanalyse

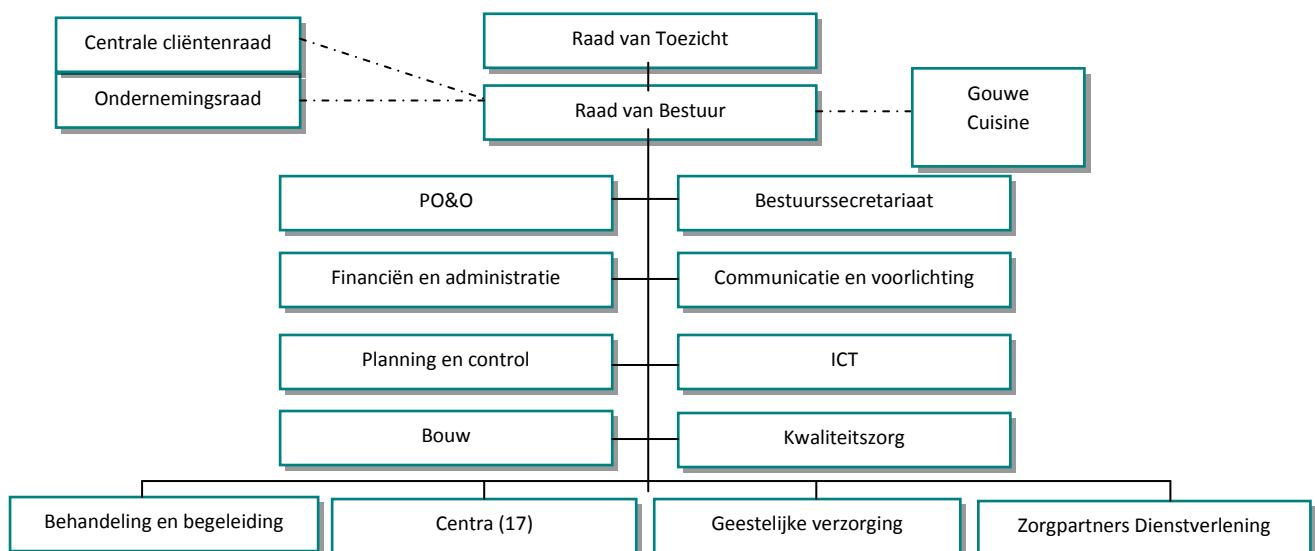
2.1 Zorgpartners Midden-Holland⁸

Zorgpartners Midden-Holland is een grote aanbieder van diensten op het gebied van zorg, welzijn en wonen in de regio Midden-Holland. Zorgpartners Midden-Holland is in 2002 ontstaan door fusie van twee stichtingen, te weten: Zorgcentra Midden-Holland en Gouwestreek. In de loop der jaren zijn er meerdere zorgcentra in de regio Midden-Holland deel gaan uitmaken van Zorgpartners Midden-Holland, waardoor de huidige stichting bestaat uit 17 locaties.

2.2 Structuur

Juridische structuur :	Stichting
Raad van Bestuur :	De heer H. Versloot (interim), De heer S.T.J. de Jong Mba
Aantal centra :	17
Aantal personeelsleden	3.819
Aantal FTE personeelsleden	1.637
Aantal facilitair managers :	2
Aantal Hoofden services:	12
Aantal facilitair medewerkers :	208 FTE.

2.2.1 Organogram Zorgpartners Midden-Holland⁹



Figuur 2.1 Organogram Zorgpartners Midden-Holland

Zorgpartners Midden-Holland is opgebouwd als een lijnorganisatie, met beperkte staf- en servicediensten. De facilitaire organisatie wordt in bovenstaand organogram niet genoemd. De facilitaire organisatie wordt pas zichtbaar wanneer de organisatie tot op locatie niveau wordt geanalyseerd. De gevolgen hiervan worden later in het rapport behandeld.

Decentralisatie is de beste benaming voor de strategie van de facilitaire organisatie. De verschillende centra werken gedeeltelijk autonoom en bij elk zorgcentrum liggen de facilitaire verantwoordelijkheden bij de centrumleider, het hoofd services en de facilitair manager. Specifiek zijn er door Zorgpartners Midden-Holland voor de facilitaire organisatie geen visie, missie en doelstellingen geformuleerd.

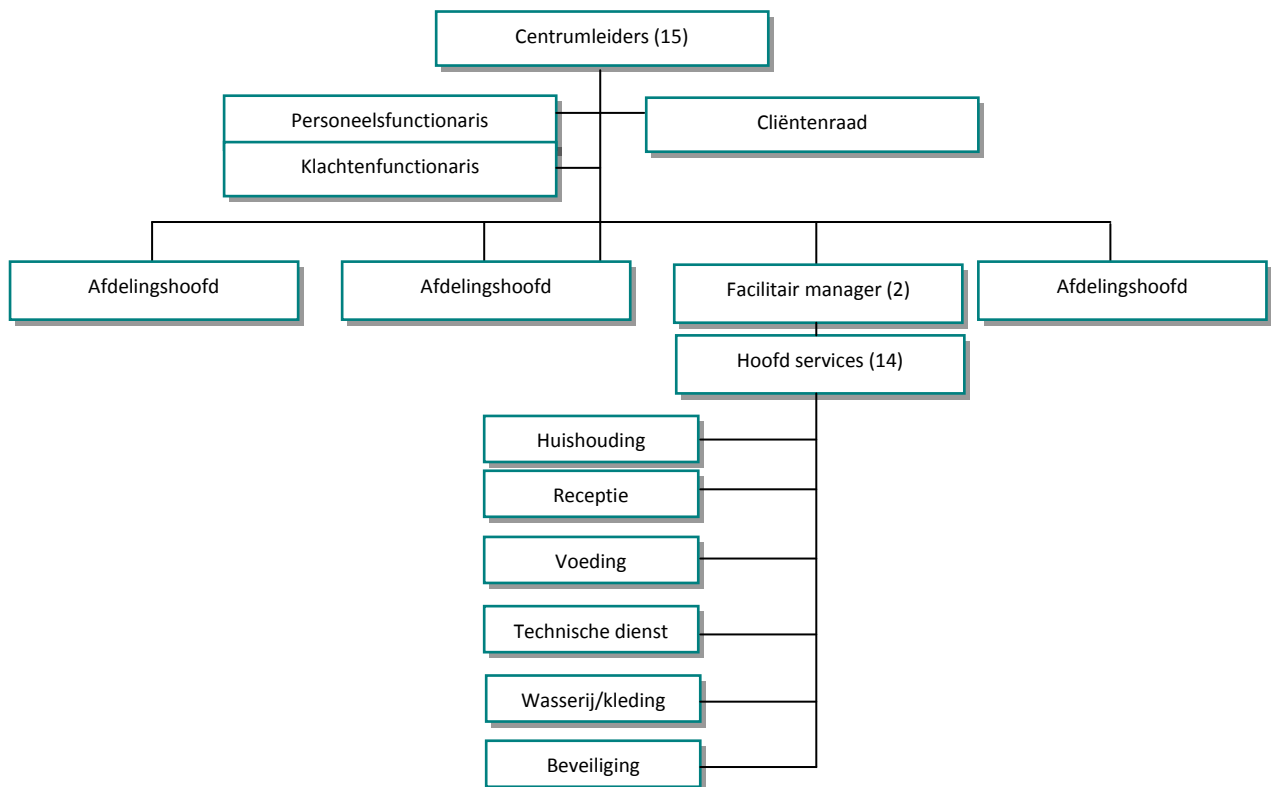
⁸ Intranet Zorgpartners Midden-Holland

⁹ Bron: facilitaire 0-meting, M. Timmers

Kijkend naar het besturingsmodel van Zorgpartners Midden-Holland wordt duidelijk ¹⁰dat de besturingsfilosofie van Zorgpartners gebaseerd is op twee principes te weten:

- Decentralisatie
- Integraal management: leidinggevend en zijn elk op het eigen niveau verantwoordelijk voor en bevoegd tot het realiseren van de integrale bedrijfsvoering van hun organisatie-eenheid.

2.2.2 Organogram op locatieniveau



Figuur 2.1 Organogram Zorgpartners Midden-Holland op locatie niveau

2.3 Strategie

Het credo “*Omdat mensen verschillend zijn*” vormt de basis voor de dienstverlening binnen Zorgpartners. Mensen met verschillende achtergronden, wensen en mogelijkheden zijn van harte welkom. Zorgpartners wil zorgen voor een persoonlijke en professionele invulling van de behoeften. Zoals de cliënt dat wil.

2.3.1 Missie
“Uw eigen leven leiden dat vinden wij belangrijk!”

2.3.2 Visie
“Wij zijn oprecht betrokken mensen en ondersteunen u bij het vinden van een passend antwoord. U kunt op ons rekenen”

2.3.3 Doelstellingen Zorgpartners

1. Het bieden van medische zorg, verpleging en verzorging, resocialisatie, reactivering en revalidatie, geestelijke verzorging, welzijnsfuncties en begeleiding van al of niet langdurig zieken, gehandicapten, patiënten met psychogeriatrische ziektebeelden, ouderen en overige hulpbehoevenden waaronder begrepen blinde en slechtziende ouderen;

¹⁰ Jaarverslag Zorgpartners Midden-Holland 2009

2. Het bieden van een woonfunctie aan de hiervoor bedoelde personen door middel van het verwerven en in stand houden van wooncomplexen en zorginstellingen. Het ontwikkelen van nieuwe woon- en zorgvormen;
3. Het bieden van goede en samenhangende kwaliteit van wonen, zorg- en dienstverlening, met respect voor levensbeschouwelijke opvattingen van het individu en de identiteit van de centra van de stichting.

Naast deze doelen zijn er kernkwaliteiten en kernwaarden beschreven. Aan de hand van deze kernwaarden en kwaliteiten wil Zorgpartners zich kunnen onderscheiden van andere zorgverleners.

Kernwaarden

- Durf
- Eigenheid
- Aandacht

Kernkwaliteiten

- Creatief
- Daadkracht
- Inlevend

2.3.4 Facilitair

In het visietraject dat in augustus 2010 is gestart en waarin Zorgpartners zich momenteel bevindt, wordt de facilitaire organisatie in het grote geheel meegenomen. Facilitair is binnen Zorgpartners Midden-Holland ondergeschikt aan de zorg, de zorg is altijd leidend. Binnen de gezondheidszorg ligt het facilitaire proces dicht tegen het primaire proces aan en is in sommige gevallen zelfs het primaire proces. Het is daarom niet mogelijk deze zaken los van elkaar te zien.

2.4 Systemen

2.4.1 Kwaliteitssysteem

Binnen Zorgpartners is kwaliteit een belangrijk punt. Zorgpartners Midden-Holland is sinds februari 2009 HKZ-gecertificeerd. De afkorting HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Deze normen van dit certificaat zijn het ijkpunt, voor zowel het toetsen de kwaliteit van de zorg als de kwaliteit van de organisatie. Om aan de gestelde normen te kunnen blijven voldoen moeten er door Zorgpartners Midden-Holland verschillende activiteiten worden uitgevoerd:

1. Interne audits

Het uitgangspunt is de zorg kwaliteit. Wat betreft facilitaire zaken zoals gebouw en onderhoud, worden deze centraal en intern geaudit door de technische specialisten. De overige ondersteunende processen dienen voornamelijk vanuit het centrum te worden verkend. Door middel van deze interne audits wordt op verschillende aspecten binnen Zorgpartners Midden-Holland bepaald hoe effectief het systeem is. Het doel hierbij is verdere ontwikkeling van het kwaliteitssysteem bevorderen en bepalen of er corrigerende maatregelen nodig zijn. De nadruk ligt hierbij op risicovolle processen zoals medicatie, BHV en voeding.

2. Managementletter

Na uitvoering van audits worden er rapportages opgesteld en worden deze gecommuniceerd naar de verantwoordelijke centrum leider. Een overzicht van deze rapportages wordt eens per kwartaal gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur via de managementletter.

3. Business Balanced Score Card (BBSC)

Er is een start gemaakt met de invoering van de BBSC. Dit strategische evaluatiehulpmiddel draagt bij om de prestaties per centrum te kunnen beoordelen. Via de BBSC wordt er op vier aspecten gestuurd te weten; cliëntperspectief, medewerkerperspectief, intern perspectief en financieel perspectief. De BBSC is nog niet doorgevoerd voor de facilitaire organisatie en daarom niet verder verwerkt in dit rapport.

2.4.2 Infotheek

Via intranet heeft iedere werknemer toegang tot de infotheek. In de infotheek worden interne documenten en processen weergegeven. Dit systeem heeft als doel informeren en bevat daarom ook een grote diversiteit aan informatie. Ook facilitaire informatie is toegankelijk via de infotheek. Hierbij kan worden gedacht aan procedurebeschrijvingen, informatie met betrekking tot inkoop (voorwaarden, contracten etc.).

2.4.3 CareView

CareView is een vooraf ingericht systeem speciaal voor de AWBZ markt, met een volledig geïntegreerd elektronisch cliëntendossier. Het systeem heeft als doel ondersteuning bieden aan het beheersen van alle cliëntprocessen en het sturen organisatieprocessen. Bij Zorgpartners Midden-Holland wordt CareView alleen gebruikt voor de zorg.

2.4.4 Managementinformatie

Er is momenteel binnen Zorgpartners Midden-Holland geen sprake van een Facilitair management informatie systeem (FMIS). Managementinformatie is niet op een centrale plek geconcentreerd en wordt daarom niet vanuit één punt beheerd, gearchiveerd of verstrekt.

In 2009 is er onderzoek uitgevoerd naar de noodzaak van een dergelijk systeem binnen Zorgpartners Midden-Holland. De uitkomst van dit onderzoek luidde: *“Ter ondersteuning van de beheer- en preventietaken is een facilitair management informatie systeem (FMIS) binnen Zorgpartners dringend gewenst¹¹.”* Medio 2009 is een programma van eisen voor aanbesteding van een FMIS geactualiseerd en is er een plan van aanpak opgesteld voor de implementatie van een FMIS. Door dat de implementatie van het systeem CareView de voorrang kreeg boven het plan om een FMIS aan te besteden, heeft FMIS de uitvoeringsfase vooralsnog niet gehaald.

2.4.5 Clean-On

Clean-On is een schoonmaakbeheersysteem van Diversey. Omdat de centra gedeeltelijk autonoom werken en de facilitaire organisatie versnipperd is, wordt het systeem gebruikt per centrum. Met dit systeem kan de schoonmaakorganisatie binnen een centrum worden aangestuurd. Het systeem biedt mogelijkheden ten behoeve van planning en aansturing. Er worden planningen en schoonmaakprogramma's geschreven vanuit Clean-On.

2.5 Stijl

Zorgpartners is een lerende organisatie, welke zich voortdurend probeert aan te passen aan een veranderende omgeving. Dit aanpassen vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes. Er wordt naar gestreefd om meer één organisatie te worden. Leren van elkaar en kennis en expertise bundelen kan de organisatie naar een hoger niveau tillen.

Centra zijn autonoom. De wijze waarop leiding wordt gegeven verschilt dan ook per centrum, van coachend tot taakgericht. Momenteel is er een omslag gaande waarbij resultaatgerichtheid en verantwoording van de centra belangrijk wordt gevonden. Hierbij worden leidinggevers ondersteund door een coach. Transparantie is echter iets waar medewerkers, voornamelijk van operationeel/tactisch niveau, aan moeten wennen. Medewerkers voelen zich in bepaalde situaties op de vingers gekeken. Bijvoorbeeld de schoonmaak die meer resultaat gericht wordt.

2.6 Staff

Op alle lagen binnen Zorgpartners werken betrokken, flexibele en gemotiveerde medewerkers. Uit de facilitaire 0-meting is naar voren gekomen dat bewoners als belangrijkste klant worden gezien. Bij veel facilitair medewerkers is er sprake van langdurige werkverbanden. De gemiddelde leeftijd van facilitair personeel is 43 jaar. Doordat verschillende medewerkers in de loop der jaren zijn doorgeschoven van een operationele zorg gerelateerde functie naar een bedrijfskundige functie met leidinggevend verwachtingen, verschilt het onderlinge niveau van leidinggevend personeel erg. Dit komt doordat er in het verleden niet altijd rekening is gehouden met bepaalde benodigde competenties.

2.7 Skills

Naast competentieontwikkeling is scholing en training een belangrijk aspect binnen Zorgpartners Midden-Holland. Momenteel loopt er een management development traject voor zowel afdelingshoofden in de zorg als hoofden van de facilitaire organisatie(hoofd services). Het MD-traject staat voor ontwikkeling en versterking van de managementkwaliteiten van medewerkers die een leidinggevende functie bekleden of gaan bekleden.

¹¹ Advies rapport FMIS 2009

3. Literatuurstudie

Zorgpartners wil komen tot een professionele facilitaire organisatie. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat een professionele facilitaire organisatie in theorie is en wat dit betekent voor Zorgpartners.

3.1 Wat is een professionele facilitaire organisatie in theorie¹²

Een professionele facilitaire organisatie werkt volgens een mate van bekwaamheid en deskundigheid. Professionaliteit kenmerkt zich door een complexe omgang met documentatie en informatie. Kennismanagement is daarom een onmisbare schakel in professionele dienstverlening.

Wanneer een facilitaire organisatie professioneel te werk wil gaan zal er sprake moeten zijn van continue verbetering op het gebied van:

- de deskundigheid van het facilitaire kennisgebied;
- de (facilitaire) competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers;
- de kwaliteit van de dienstverlening.

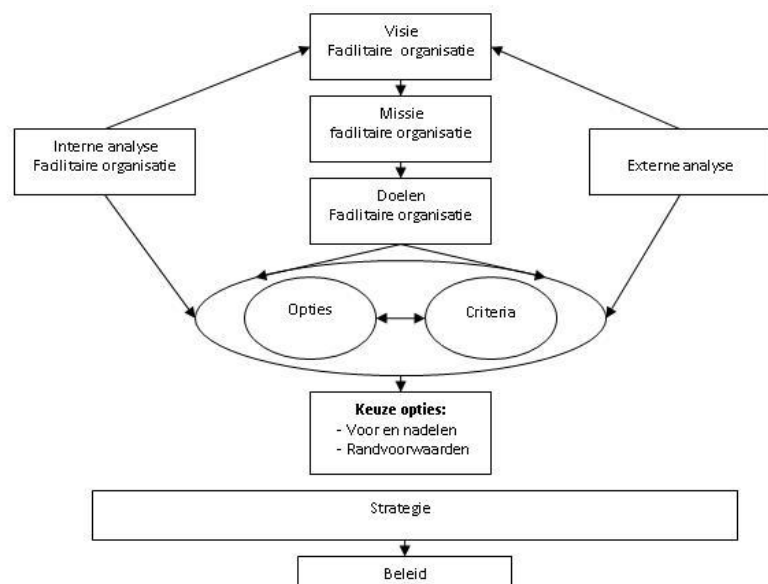
Tevens werkt een professionele facilitaire organisatie volgens een duidelijk beleid dat is voortgekomen uit een strategie. Hierdoor is het mogelijk doelen te stellen, zodat er ook operationeel sturing kan worden gegeven aan de ingezette koers. Door te werken volgens dit principe zal er voor alle stakeholders duidelijkheid zijn op gebied van structuur en sturing.

Dit is ook terug te vinden in de vijf basis principes volgens H.B. Kok. Een professionele facilitaire organisatie zorgt voor een goede bereikbaarheid, aanspreekbaarheid en toegankelijkheid. Hierdoor is er voor alle stakeholders duidelijkheid. Wanneer over duidelijkheid wordt gesproken wordt hiermee bedoeld dat dit tot uiting komt in het communiceren over wie de organisatie is en wat ze doet of kan betekenen. De bewustwording van de klant- leverancier relatie is hierbij essentieel.

Een professionele facilitaire organisatie is een organisatie die uitblinkt in haar vakgebied. Er kan daarom worden gesproken over een mate van bekwaamheid. Het is de expertise van de facilitair medewerkers waardoor de stakeholders een professionele organisatie zullen waarderen en beschrijven als competent.

Voor een professionele facilitaire organisatie is het tevens van belang om te streven naar zo min mogelijk activiteiten, die geen toegevoegde waarde opleveren voor de klant. Dit is te herleiden naar klantgerichtheid. Klantgerichtheid kan alleen tot uiting komen wanneer er sprake is van een bepaalde mate van verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijkheid wil zeggen: aansprakelijk zijn voor handelwijze en gevolgen. De professionele organisatie neemt het werk aan, doet de klus en heeft daarbij de taak en de plicht ervoor te zorgen dat alles volledig en volgens afspraak wordt uitgevoerd.



Figuur 3.1 Het proces van strategieformulering

¹² Bronnen in bronvermelding hoofdstuk 12:

3.2 Wat zijn soft services

Dit onderzoek richt zich alleen op de soft services binnen Zorgpartners. In dit hoofdstuk wordt helder gemaakt wat dit betekent en welke diensten hieronder vallen.

Er wordt binnen de facilitaire organisatie van Zorgpartners een onderscheid gemaakt tussen soorten diensten. Aan de ene kant de diensten met een gebouwtechnisch karakter en aan de andere kant de diensten met een hotelmatig karakter. De diensten met het gebouwtechnische karakter worden binnen Zorgpartners "hard services" genoemd en die met het hotelmatige karakter de "soft services".

Hieronder is een overzicht gegeven welke diensten onder welke service vallen¹³:

Hard services	Soft services
▪ Gebouwenbeheer ▪ Technisch onderhoud ▪ Preventief onderhoud ▪ Technische installaties ▪ Tuinonderhoud/ glas	▪ Huishoudelijke dienst; reguliere schoonmaak, glasbewassing ▪ Was/ kleding ▪ Restauratief ▪ Receptie ▪ Beveiliging ▪ Logistiek/ Bodedienst ▪ Inkoop (facilitair) ▪ Technische dienst (handy man) ▪ BHV ▪ Reproductie

Figuur 3.2: Overzicht hard en soft services

¹³ M. Timmers, Nulmeting facilitaire organisatie Zorgpartners Midden-Holland, versie 1.0

3.3 FEM-Model

3.3.1 Facility Excellence model

Het FEM-model is een evaluatie model, dat is afgeleid van het INK-model. Het verschil tussen deze twee modellen is dat het FEM-model puur gericht is op de facilitaire organisatie. Het model zal worden gebruikt om een duidelijk en helder beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie van de facilitaire organisatie en in welk ontwikkelstadium de facilitaire organisatie zich bevindt, rekening houdend met de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie.

Aan de hand van dit model wordt het op basis van beoordeling van de verschillende stakeholders mogelijk, zowel de huidige situatie als de gewenste situatie in kaart te brengen. Door dit model worden knelpunten en wensen zichtbaar gemaakt en wordt het mogelijk verbeteracties te formuleren. De beoordeling aan de hand van het FEM-model wordt door de stakeholders beoordeeld op zeven aandachtsgebieden van de facilitaire organisatie. De verschillende aandachtsgebieden zijn:

1. Positie en rol
2. Management en informatie
3. Financiën
4. Personeel
5. Processen
6. Klanten
7. Leveranciers

1. Positie en rol

Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel de rol als de positie van de facilitaire organisatie.

Vragen die hierbij worden gesteld zijn:

- Van welke winkelnering is sprake?
- Wie bepaalt het te voeren beleid van de facilitaire organisatie?
- Welke klantgroepen zijn er?
- Wat is de rol van de facilitair manager?

2. Management en organisatie

Structuur van een organisatie is belangrijk. Vragen die zullen moeten worden gesteld zijn:

- Zijn de verschillende stakeholders tevreden met de huidige structuur
- Hoe is de organisatie opgebouwd?
- Hoe vertaalt het leiderschap zich tot het personeel?
- Wordt het personeel ondersteund door systemen?

3. Financiën

Een professionele facilitaire organisatie heeft haar financiën op orde. Er zal daarom moeten worden onderzocht hoe dit binnen Zorgpartners is opgebouwd. Vragen welke worden gesteld zijn:

- Kosten moeten worden doorbelast, maar aan wie?
- Heeft de facilitaire organisatie een resultaatverantwoordelijkheid?
- Hoe is het budgethouderschap georganiseerd?

4. Personeel

De belangrijkste schakel van elke organisatie zijn de medewerkers. Ook voor de facilitaire organisatie van Zorgpartners zijn deze onmisbaar. Er worden vragen gesteld over personeelsbeleid, goede arbeidsvoorwaarden en werken aan de hand van competenties en opleidingen.

5. Processen

Verskillende processen bepalen de beheersbaarheid en het goed kunnen functioneren van de facilitaire organisatie, maar bij wie ligt deze verantwoordelijkheid? De wijze waarop processen worden bestuurd en verbeterd spelen hierin een belangrijke rol.

6. Klanten

Een belangrijke stakeholders groep van de facilitaire organisatie zijn de klanten. Belangrijk hierbij is de communicatie naar de klant. Hoe wordt de klant benaderd en is er sprake van zowel interne als externe klanten? Weet de klant welke producten en diensten er kunnen worden afgenomen en hoe verhoudt de tevredenheid zich tot de facilitaire organisatie?

7. Leveranciers

Hierbij wordt getoetst hoe de leveranciers samenwerken met de facilitaire organisatie. Steeds meer verschillende contractvormen bieden mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren. Prestaties kunnen worden gemeten, zodat er keuzes kunnen worden gemaakt of diensten dienen te worden uitbesteed of in eigen beheer moeten blijven. Door de beschikbare gegevens te analyseren wordt het mogelijk om hierin juiste keuzes te maken, zodat deze beslissingen ten goede komen aan de facilitaire organisatie.

3.6.2 Vragenlijst

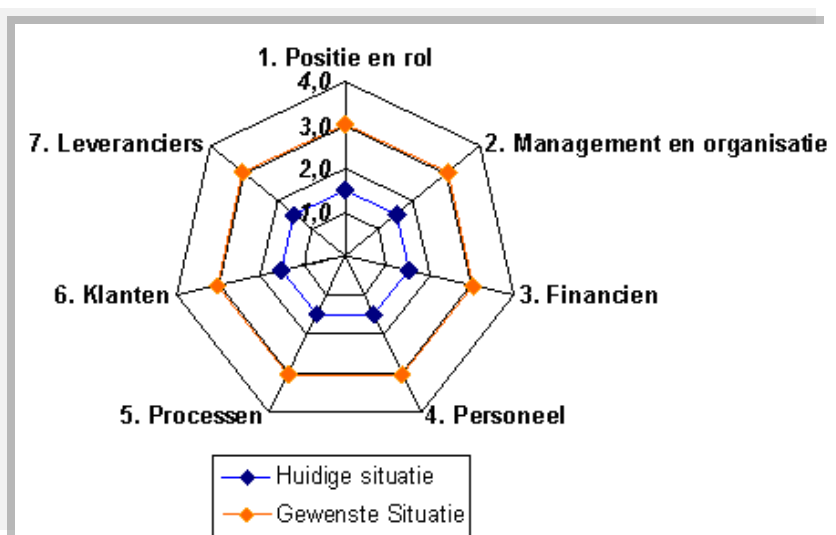
In de vorm van een vragenlijst worden op basis van 33 succesfactoren de zeven bovenstaande aandachtgebieden getoetst en in kaart gebracht. De resultaten worden door de Centrumleiders cijfermatig onderbouwd. Hierbij dient uitdrukkelijk te worden vermeld dat de typering van de facilitaire organisatie in een bepaald stadium geen kwestie is van goed, beter of best. Belangrijk is dat de behaalde en gewenste resultaten optimaal aansluiten bij de doelstellingen van Zorgpartners. De vragenlijst die is gebruikt voor dit onderzoek is terug te vinden in bijlage 13.8.

Om te komen tot een goed en tastbaar resultaat moeten de volgende stappen door de stakeholders¹⁴ worden doorlopen:

1. het invullen van de vragenlijst voor de huidige situatie;
2. het invullen van de vragenlijst voor de gewenste situatie;
3. gesprek voeren met ondervraagde en doorvragen naar beoordeling zodat resultaten niet cijfermatig blijven maar tastbaar worden;
4. identificeren van verbeteracties.

De uiteindelijke resultaten van zowel de huidige als gewenste situatie worden overzichtelijk gemaakt in een schematisch weergegeven matrix. De blauwe lijn geeft de huidige situatie weer en de oranje lijn geeft de gewenste situatie weer.

Elke succesfactor wordt gewaardeerd met het cijfer 1 tot 4. Deze staan voor verschillende ontwikkelstadia waarin de facilitaire organisatie zich bevindt. Elk ontwikkelstadium komt overeen met een bepaald type organisatie.



Figuur 3.3 Voorbeeld diagram FEM model

In grote lijnen kan worden gesteld dat ontwikkelingsstadium één staat voor een organisatie met een zeer geringe mate van ontwikkeling en professionalisering en ontwikkelingsstadium vier staat voor een ruime mate van ontwikkeling en professionalisering. De verschillende organisaties typering zijn uit de FEM-handleiding¹⁵ overgenomen en zijn terug te lezen in de bijlage 13.7.

¹⁴ Stakeholders: Centrumleiders

¹⁵ Facility Excellence Model handleiding

3.4 Invulling van de facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Ook kan de facilitaire organisatie verschillende rollen bekleden. Het is van groot belang dat de rol welke de facilitaire organisatie bekleedt, bekend is bij zowel de organisatie zelf als bij haar klanten. Wanneer dit niet voor iedereen duidelijk is, is het mogelijk dat er misverstanden ontstaan over taken en verantwoordelijkheden. Maas en Pleunis onderscheiden vier ideaaltypische rollen ¹⁶ te weten:

1. de adviseur;
2. de makelaar;
3. de beheerder;
4. de uitvoerder.

3.4.1 Adviseur

De facilitaire organisatie welke fungeert als adviseur heeft weinig tot geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. Als staf organisatie adviseert de facilitaire organisatie de lijnorganisatie, hoe en op welke manier de facilitaire ondersteuning moet worden weergegeven. De lijnorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de invulling van de facilitaire ondersteuning en wordt daarbij ondersteund door het facilitair stafbureau. Deze rol van de facilitaire organisatie is veelal terug te zien bij grote organisaties, waarbij verschillende afdelingen/divisies over veel autonomie beschikken en zich op verschillende locaties bevinden.

3.4.2 Makelaar

Een facilitaire organisatie welke als makelaar fungeert heeft net als in de rol van adviseur geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. In deze rol brengt de facilitaire organisatie partijen bij elkaar en rekent hiervoor een vergoeding. In tegenstelling tot de rol van adviseur ligt de nadruk in deze rol meer bij de operationele dienstverlening en minder op (beleids)advisering van het topmanagement. De makelaar selecteert in opdracht van de lijnorganisatie facilitaire dienstverleners en beoordeelt tussentijds de performance van de externe facilitaire dienstverleners. De makelaar draagt nooit enig financieel risico.

3.4.3 Beheerder

Binnen deze rol ligt het accent op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie en worden operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie wordt onderhouden. De facilitaire organisatie als beheerder is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie. Naast strategische plannen zal daarom veel aandacht worden besteed aan de aansturing van contracten met externe partijen.

3.4.4 Uitvoerder

Bij de facilitaire organisatie in de rol van uitvoerder ligt het accent veelal op de werkzaamheden en het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Wat opvalt aan organisaties in deze rol is dat ze voornamelijk productgeoriënteerd zijn in plaats van klantgeoriënteerd. Hierdoor hebben ze onvoldoende oog voor de wensen en eisen van de verschillende klantgroepen. Het grote voordeel van deze rol is dat het realiseren van specifieke dienstverlening relatief eenvoudig is. Het grote nadeel daarentegen is dat er sprake is van een beperkte mate van flexibiliteit.

¹⁶ Bronnen in hoofdstuk 12

3.5 De positie van de facilitaire organisatie

Een facilitaire organisatie kan op verschillende manieren worden bestuurd of gestuurd. Dit is voor een groot deel afhankelijk welke besturingsfilosofie de organisatie aanhangt. Wanneer er een herstructurering plaats vindt bij de facilitaire organisatie van Zorgpartners is het verstandig hier een bewuste keuze in te maken. Facilitaire organisaties kunnen kiezen uit vier ideaaltypische besturingsvormen te weten¹⁷:

1. Dienstenmodel
2. Kostencentrum
3. Profitcentrum
4. Businessunit
5. Juridisch zelfstandige eenheid

3.5.1 Dienstenmodel

Bij de inrichting van de facilitaire organisatie als dienstenmodel zijn facilitaire afdelingen versnipperd binnen de organisatie. Er is veelal sprake van gedwongen winkelnering en geen sprake van een uniform beleid tussen de verschillende afdelingen of locaties. De directie bepaalt in grote lijnen het prestatieniveau, waarbij het budget gebaseerd is op 1 jaar en kosten niet worden doorbelast. Het kostenbewustzijn bij klanten is gering. Tevens is het klantencontact te omschrijven schaars en ad hoc en is er geen sprake van marktgerichtheid.

3.5.2 Kostencentrum

De facilitaire organisatie als kostencentrum heeft als voornaamste kenmerk dat er geen doorbelasting van facilitaire kosten plaatsvindt. Het kostencentrum werkt met een budget dat is gebaseerd op de cijfers van het vorige jaar, verhoogd met het inflatie percentage. Doordat er geen sprake is van facilitaire kosten doorbelasting, komen de facilitaire kosten ten laste van de concernbegroting. Gebruikers van de facilitaire organisatie als kostencentrum beschouwen de dienstverlening derhalve als gratis. De concernleiding bepaalt in overleg met de facility manager de kwaliteit en de kwantiteit van de dienstverlening, waarbij de kosten een grote rol spelen op de gemaakte keuzes. Individuele gebruikers hebben geen invloed op de dienstverlening. Er is binnen het kostencentrum dan ook sprake van gedwongen winkelnering. Dit alles zorgt ervoor dat er bij deze besturingsvorm geen sprake is van ondernemerschap en marktprofilering.

3.5.3 Profitcentrum

In tegenstelling tot het kostencentrum heeft het profitcentrum wel een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Het profitcentrum levert en verkoopt diensten tegen de integrale kostprijs. Het exploitatie resultaat van de facilitaire organisatie moet minimaal break-even zijn, gemaakte winsten vloeien terug naar het concern. Binnen het profitcentrum is het van groot belang dat de wensen en eisen van de klant helder zijn, zodat hier op kan worden ingespeeld. Het is de klant die bepaalt en betaalt binnen deze besturingsvorm. De facilitaire organisatie als profitcentrum past goed bij organisaties waarbij er sprake is van resultaat verantwoording eenheden.

3.5.4 Business unit

Het grote verschil met de facilitaire organisatie als profitcentrum, ligt in het gegeven dat er bij de business unit geen sprake is van gedwongen winkelnering. De facilitaire organisatie welke fungeert als business unit gaat bewust ook de externe markt op. Indien de facilitaire organisatie een doel op zich wordt is deze besturingsvorm optimaal. De facilitaire organisatie gaat haar producten en diensten tegen marktconforme prijzen aanbieden. Op deze manier ontstaat er een bedrijf binnen een bedrijf.

3.5.5 Zelfstandige dochteronderneming

Wanneer er sprake is van te grote coördinatie inspanningen van de top van de moederorganisatie, wordt de facilitaire organisatie vaak zelfstandig en ontstaat er een juridische zelfstandige eenheid. Het grootste verschil met de business unit is dat de juridische zelfstandige eenheid als leverancier fungeert ten opzichte van moederorganisatie. Budgetten liggen bij afdelingen van de moederorganisatie waar offertes voor zijn opgesteld.

¹⁷ Drs. G.W.A. Maas en Drs. J.W. Pleunis, Bronnen in hoofdstuk 12

3.5.6 Verschillende bestuursvormen in het kort¹⁸

	Dienstenmodel	Kostencentrum	Profitcentrum	Business unit	Zelfstandige eenheid
<i>Positie facilitaire organisatie</i>	Verschillende facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie	Door de topmanagement aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met een lage interne status	Weliswaar worden de randvoorwaarden centraal bepaald, maar de afdelingen hebben grote invloed op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening	De facilitaire organisatie luistert goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit	De aandacht verschuift meer naar buiten toe, de band met de moederorganisatie wordt steeds dunner.
<i>Strategie bepaling</i>	n.v.t.	In overleg met de directie	Er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en de RvB	Er wordt een meerjarenstrategie opgesteld, gebaseerd op bijvoorbeeld SWOT-analyse, interviews met klanten en RvB. RvB en MT treden op als sparringpartners	Businessplan heeft een meerjaren karakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen, aandeelhouders en raad van commissarissen
<i>Winkelnering</i>	Gedwongen	Gedwongen	Deels gedwongen deels vrij	Deels gedwongen deels vrij	Vrij
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Onduidelijk; geen consistentie tussen de verschillende afdelingen	Minimalisering kosten	Resultaat moeder organisatie stelt grenzen aan de activiteiten en investeringen	Volledig resultaatverantwoordelijk legt verantwoording af bij RvB	Volledig resultaat verantwoordelijk legt verantwoording af tegenover aandeelhouders en RvC
<i>Klantrelatie</i>	Nauwelijks, de directie bepaalt het prestatieniveau	Communiceren met afdelingen over de gewenste dienstverlening. Directie bepaalt het prestatie niveau	Afdelingen sluiten in sommige gevallen SLA's af met de facilitaire organisatie waarin hoeveelheden en kwaliteit worden vastgelegd	SLA's worden afgesloten tussen facilitaire organisaties en afdelingen	Sluiten facilitaire dienstverlenings-overeenkomsten af met afdelingen van meerder organisaties
<i>Budget</i>	Gebaseerd op jaar 1	Gebaseerd op jaar 1	Gebaseerd op verwachte afzet	Gebaseerd op de in de SLA vastgelegde afzet	Gebaseerd op de sommatie van de verschillende dienstverlenings overeenkomsten
<i>Doorbelasting kosten</i>	Nee	Nee	Ja, de integrale kostprijs; voor zaken waarop de klant invloed kan uitoefenen	Integrale kostprijs + opslag voor risico	Marktconforme prijs
<i>Kostenbewustzijn bij de klant</i>	Gering	Gering	Stijgend	Optimaal	Optimaal
<i>Marktgerichtheid</i>	Nee	Nee	Beperkte toetsing van kosten en prestaties aan de markt	Toetsing van prijzen en kwaliteit aan de markt, wordt gewerkt aan optimale marktconformiteit	Zeer marktgericht
<i>Klantcontact</i>	Schaars en ad hoc	Schaars en ad hoc	De komst van service meldpunt	Professioneel door accountmanagers	Professioneel door account managers

Figuur: 3.4 overzicht bestuursvormen

¹⁸ Drs. G.W.A. Maas en Drs. J.W. Pleunis, Tabel 5.1, pagina 127

3.6 Centralisatie en decentralisatie

Een van de subvragen van het onderzoek is hoe de soft services professioneel kunnen worden ingericht en daarbij de vraag wat er decentraal moet worden aangestuurd en wat juist centraal. Om hier een goede keuze in te kunnen maken is het belangrijk om te weten wat de voor- en nadelen zijn van het centraal wegzetten voor de facilitaire diensten van Zorgpartners. In het volgende hoofdstuk zal worden stilgestaan bij de begrippen centralisatie en decentralisatie en zullen zowel de voor als nadelen worden behandeld.

3.6.1 Centralisatie¹⁹

Wanneer we spreken over centralisatie is het verstandig om uit te diepen wat het begrip precies inhoudt. Centralisatie kan als volgt worden gedefinieerd²⁰:

- Het proces om de verantwoording van het nemen van besluiten te verplaatsen en toe te wijzen aan hogere niveaus in een organisatorische hiërarchie.
- In een gecentraliseerde organisatie, is de besluitvorming verplaatst naar hogere niveaus of lagen binnen de organisatie, zoals naar een hoofdkantoor of naar een corporate centrum.
- De kennis, de informatie en de ideeën worden geconcentreerd aan de bovenkant van de organisatie en de besluiten worden naar beneden doorgegeven in de organisatie.
- De span of control van de topmanagers is tamelijk breed en er bestaan relatief veel lagen in de organisatie.

3.6.2 Decentralisatie

Zorgpartners heeft tot nu toe een decentrale aanpak gekend. Om duidelijk te krijgen wat dit inhoudelijk betekent is hieronder ook het begrip decentraal verder uitgewerkt. Decentralisatie kan als volgt worden omschreven:

- Het proces om de autoriteit van het nemen van besluiten te verplaatsen en toe te wijzen aan lagere niveaus in een organisatorische hiërarchie.
- In een gedecentraliseerde organisatie ligt de besluitvorming op lagere niveaus of lagen binnen de organisatie. In het geval van Zorgpartners naar de verschillende zorglocaties.
- De kennis, informatie en de ideeën stromen van de werkvloer naar de top van de organisatie.
- De span of control van de managers is tamelijk gering en er zijn relatief weinig lagen in de organisatie omdat er meer autonomie is in de lagere niveaus.

3.6.3 Aandachtspunten decentraal

- Decentrale organisatie vereist een goede training en opleiding van lagere managers.
- Bij decentralisatie is het mogelijk dichter op het primaire proces te zitten waardoor het makkelijker is te reageren in veranderende situaties.
- Organisaties welke zich bevinden in een dynamische omgeving waar snel beslissingen moeten worden genomen zijn vaak decentraal gestuurd. De beslissingen welke moeten worden genomen zijn vaak niet erg risicovol.
- Wanneer er grote risico's moeten worden genomen neigen organisaties vaak naar centraal beleid zodat ze de touwtjes zelf in handen kunnen houden.
- In de praktijk komt het er vaak op neer dat decentrale organisaties in crisissituaties terugvallen op een centrale aanpak, waarbij op dat moment de eindverantwoordelijkheid ligt bij het top management.

¹⁹ Bronnen in hoofdstuk 12

3.6.4 Voor en nadelen

Hieronder wordt schematisch een overzicht gegeven van de voor en nadelen van centralisatie.

Voordelen centralisatie	Nadelen centralisatie
1. Grotere efficiëntie. 2. Mogelijkheid tot meer professionalisering. 3. Meer kennisdeling mogelijk. 4. Meer mogelijkheden tot realisatie van schaalvoordelen waardoor mogelijkheid om kosten te drukken. 5. Afname parochie cultuur, dat wil zeggen eigen belang ondergeschikt aan stichtingsbelang. 6. Imago van de organisatie, te weten de identiteit richting buitenwereld. 7. Gelijkheid in dienstverlening. 8. Onafhankelijkheid, door gestandaardiseerde processen niet afhankelijk van externe partijen. 9. Gezamenlijke centrale data base verhoogt kennisdeling bijvoorbeeld door middel van FMIS. 10. Uitwisselbaarheid van medewerkers is mogelijk tussen verschillende vestigingen. 11. Meer mogelijkheid tot globale aanpak van beslissingsproblemen. 12. Betere coördinatie en standaardisatie. 13. Daling van de beslissingsrisico's op verschillende zorglocaties. 14. Zorglocaties kunnen zich volledig richten op hun kernactiviteit.	1. Verlies van innovatie kracht, door hoge kosten bij introductie nieuwe systemen , waarvan de implementatie wordt uitgesteld waardoor de organisatie achterop raakt. 2. Mogelijk verlies van motivatie bij medewerkers doordat er geen sprake is van eigen inbreng. 3. Vertraging in beslissingen, door te willen voldoen aan beleid. 4. Ontwijkingtactieken, beleid proberen te ondermijnen. 5. Slechte afstemming op vraag en aanbod, beleid te ver van processen. 6. Beperking talent ontwikkeling. 7. Dienstverlening is minder afgestemd op de behoefte van de verschillende zorglocaties. 8. Centrale diensten voelen niet rechtstreeks de concurrentie in de markt. 9. Wendbaarheid en actie vrijheid van de zorglocaties wordt beperkt. 10. Meer bureaucratische procedures met betrekking tot de dienstverlening. 11. Bij teveel bureaucratie mogelijk minder effectiviteit.

Figuur: 3.5 centralisatie versus decentralisatie

4. Huidige situatie

Om de huidige situatie goed in kaart te kunnen brengen is er gebruik gemaakt van het FEM-model en zijn er interviews gevoerd met de facilitair leidinggevenden, Centrumleiders en Hoofdenservices. Zie bijlage 13.9 voor de uitwerkingen. Tevens is er gebruik gemaakt van de informatie welke is vrijgekomen uit de facilitaire nulmeting van april 2011.

De huidige situatie is door de Centrumleiders (14) beoordeeld aan de hand van het FEM-model middels een vragenlijst. Ook de hoofdenservices (10) hebben de huidige situatie beoordeeld deze informatie is voortgekomen vanuit een seminar. Verschillende uitspraken van de Centrumleiders vanuit de interviews zijn bijgevoegd. De volledige uitwerking van deze interviews en de uitwerking van het seminar zijn terug te lezen in bijlage 13.9. De 7 resultaat gebieden waarop is getoetst zijn:

1. Positie en rol
2. Management en organisatie
3. Financiën
4. Personeel
5. Processen
6. Klanten
7. Leveranciers

4.1 Positie en rol

Binnen de facilitaire organisatie is er sprake van gedwongen winkelnering. Bij Zorgpartners zijn de afdelingen verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen en hebben hierin geen keuze mogelijkheid. Binnen de verschillende centra is er sprake van een verschil wat betreft klanttype. In grote lijnen kan er worden vastgesteld dat de klanten van de facilitaire organisatie voornamelijk intern gericht zijn. Sommige centra proberen daarentegen de klantgroep te verbreden door ook de aan zorgpartners gelieerde klanten te bereiken. Hetgeen voornamelijk naar voren komt in de gevoerde gesprekken, is het gebrek aan een eenduidig beleid/strategie op facilitair gebied. Hier is echter wel behoefte aan.

“Facilitaire organisatie kan worden omschreven als onduidelijk, hierdoor ontbreekt een stuk sturing richting het centrum”

“Duidelijkheid en kennis wat betreft facilitaire vraagstukken, wordt erg gemist”

Welke koers wordt er gevolgd? Welke eisen worden er gesteld en welke doelen heeft de facilitaire organisatie voor ogen? Organisatiebreed wordt hier invulling aan gegeven maar nog niet specifiek voor de facilitaire organisatie. Ook heerst het gevoel dat de facilitaire organisatie geen bewegingsvrijheid heeft, omdat de zorg leidend is. De rol van de facilitaire organisatie wordt voornamelijk door de stakeholders als die van ‘uitvoerder’ gezien. Zij richt zich voornamelijk op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. De facilitaire organisatie werkt voornamelijk reactief, sturing wordt hierin gemist. In tegenstelling tot uitkomsten van de nulmeting, zijn in de huidige situatie nog slechts twee van vijf facility managers specifiek verantwoordelijk voor enkele centra. Dit geeft aan dat de huidige facilitaire organisatie voornamelijk een operationele organisatie is. Op tactisch en strategisch niveau vinden sinds april 2011 ontwikkelingen en/of activiteiten plaats maar deze zijn nog niet volledig uitgewerkt. Voorbeelden hiervan zijn het visie traject en dit onderzoek.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
1. Positie en rol	Marktpositie	1,8
	Klanttype	1,5
	Beleidsbepaling	1,2
	Positie t o v de moederorganisatie	1,2
	Rol facility manager	1,6
Gem. score		1,5

Figuur 4.0 Beoordeling Positie en rol

4.2 Management en organisatie

Gezien de bestuursfilosofie is facilitair binnen de huidige organisatie decentraal georganiseerd. De zorglocaties werken gedeeltelijk autonoom en hebben elk hun eigen karakter. Van kennisdeling is geen sprake, waardoor het wiel vaak opnieuw wordt uitgevonden. Iedere centrumleider is verantwoordelijk voor het eigen facilitaire beleid. Momenteel vinden er verschillende ontwikkelingen plaats binnen de verschillende centra zoals het aanboren van derde geldstromen. Zo wordt er door een student onderzoek gedaan naar hoe een centrum haar diensten ook in de omgeving kan verkopen, zodat ook de capaciteit volledig wordt benut. Doordat de verschillende centra voornamelijk decentraal georganiseerd zijn, hebben deze ontwikkelingen nog geen duidelijke samenhang en structuur.

“Te weinig informatie voorziening waardoor samenhang ontbreekt.”

In de huidige situatie is er geen sprake van een management informatie systeem. Managementinformatie wordt niet vanuit één punt beheerd, gearhiveerd of verstrekt. Doordat de informatie niet op een centrale plek geconcentreerd is maakt de organisatie zich afhankelijk van bepaalde medewerkers binnen Zorgpartners. Voor activiteiten als schoonmaak, kwaliteit en zorg worden wel informatiesystemen gebruikt, maar uit gesprekken met de facilitair leidinggevenden blijkt dat ook deze systemen niet optimaal worden benut.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
2. Management en organisatie	Organisatiestructuur	1,2
	Organisatieontwikkeling	2,4
	Gebruik van informatiesystemen	1,5
	Leiderschapsstijl	1,8
Gem. score		1,7

Figuur 4.1 Beoordeling Management en organisatie

4.3 Financiën

De facilitaire budgetten worden voornamelijk gebaseerd op de gegevens van de voorgaande jaren. Als er naar de budgettering en kosten wordt gekeken, worden facilitaire kosten meegenomen in het grote geheel. De administratie rondom de facilitaire voorzieningen wordt centraal opgepakt bij de financiële administratie welke stichting breed is ingericht. Het karakter en de samenstelling van de facilitaire kosten zijn divers, maar er zijn geen specifieke overzichten van facilitaire kosten hetgeen betekent dat deze niet worden beheerst. De facilitaire kosten worden niet op een uniforme wijze geboekt. Doordat de facilitaire kosten op verschillende grootboek nummers worden geboekt is het niet inzichtelijk waar deze vandaan komen, waardoor dit het beheersen van de kosten in de weg staat. Voorbeeld in deze is dat kosten gerelateerd aan techniek worden geboekt onder facilitaire kosten, onderhoudskosten en technische kosten. Wat betreft het doorbelasten van de facilitaire kosten kan worden gesteld dat er in veel gevallen doorbelasting plaats vindt tegen een gedeelte van de kostprijs, waardoor er meer geld wordt uitgegeven dan er binnenkomt.

“Er zijn onduidelijkheden met betrekking tot bepaalde kosten, waarvan niet helder is onder welke kostensoort deze onder gebracht worden.”

“Naar financiën moet goed worden gekeken. Er wordt niet efficiënt gewerkt waardoor er te veel geld wordt uitgegeven.”

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
3. Financiën	Budgetteringsmethodiek	1,6
	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	1,1
	Budgethouderschap	1,6
	Kosten doorbelasting	1,5
Gem. score		1,5

Figuur 4.2 Beoordeling Financiën

4.4 Personeel

Binnen Zorgpartners werkt betrokken, gemotiveerd en flexibel personeel. Bewoners staan altijd voorop en deze worden ook als belangrijkste klant gezien. Binnen de facilitaire organisatie is onvoldoende besef van een klant-leveranciers relatie. Zorgpersoneel zijn collega's maar tegelijkertijd ook klant.

"Medewerkers zijn flexibel (niet star)"

Wat betreft personeelsbeleid kan er worden gesteld dat periodiek functionerings en beoordelings gesprekken worden gevoerd. Ad-hoc worden mogelijkheden besproken over individuele loopbaan ontwikkeling. Naast competentieontwikkeling is scholing en training een belangrijk speerpunt voor Zorgpartners. Momenteel loopt er een MD-traject (management development traject) voor afdelingshoofden in de zorg en van de facilitaire dienst (hoofd services). Bij het MD-traject gaat het om ontwikkeling en versterking van de managementkwaliteiten van medewerkers die een leidinggevende functie (gaan) vervullen.

Er is nagedacht over de benodigde competenties van medewerkers. Passend bij de functieomschrijvingen zijn competentieprofielen ontwikkeld. De directe leidinggevende is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een passend competentieprofiel. De interviews wijzen echter uit dat in de praktijk competentieontwikkeling nog te weinig uit de verf komt. Hierdoor is het mogelijk dat er op sommige posities onvoldoende kennis aanwezig is.

"Facilitaire kennis ontbreekt, gaat veel tijd verloren en is hierdoor ook vaak de kwaliteit niet goed te beoordelen"

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
4. Personeel	Opleidingsbeleid	1,9
	Personeelsbeleid	1,6
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	1,8
	Competenties van medewerkers	1,6
	Medewerkertevredenheid	2,1
Gem. score		1,8

Figuur 4.3 Beoordeling Personeel

4.5 Processen

Processen zijn voornamelijk vastgelegd in schema's en procedures en er is gedeeltelijk sprake van prestatie sturing. Op deze manier bestuurt en beheerst de facilitaire organisatie zijn processen. Sturing vindt plaats op prestaties en op kosten, maar dit is volgens de stakeholders onvoldoende. Het grootste struikelblok is momenteel het gebrek aan duidelijkheid en sturing. Er is veel onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor wat en wie waar kan worden bereikt. Tevens wordt er door de decentrale aansturing ruimte geboden voor eigen inzichten, waardoor er van eenduidig facilitair beleid geen sprake is.

"Er is veel onduidelijkheid in de processen"

Het management heeft daarom gestructureerde plannen vastgesteld om te verbeteren en te vernieuwen, alleen input van de medewerkers, klanten, leveranciers is hierbij niet gestructureerd meegenomen, waardoor er veel onduidelijkheid is ontstaan bij de stakeholders over de te varen koers. De output en het oplossen van problemen is in de huidige situatie ad hoc en reactief te noemen. Dit wordt ook zodanig bevestigd door de verschillende stakeholders.

"Hierdoor wordt veel ad-hoc opgelost"

Kennisdeling wordt door de inrichting van de huidige facilitaire organisatie niet gestimuleerd en is dan ook minimaal te noemen. Doordat kennis niet voorhanden is wordt vaak het wiel opnieuw uitgevonden. Dit resulteert in dubbeling van werkzaamheden. Tevens worden in de huidige situatie projecten gestart, maar deze blijven in veel gevallen hangen bij plannen maken en komen niet tot de uitvoeringsfase.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
5. Processen	Besturen en beheersen	1,5
	Prestatiesturing	1,4
	Verbeteren en vernieuwen	1,9
	Procesverantwoordelijkheid	1,8
Gem. score		1,6

Figuur 4.4 Beoordeling Processen

4.6 Klanten

Er is onvoldoende besef voor wat betreft de klant leveranciers relatie. De facilitaire organisatie ziet zichzelf niet als leverancier richting alle klantgroepen. Voorbeeld is dat overige medewerkers van zorgpartners worden gezien als collega's, waardoor de geleverde kwaliteit vaak te wensen over laat. Dit heeft een algehele negatieve waardering van de facilitaire organisatie tot gevolg. De facilitaire organisatie voelt zich hierdoor het ondergeschoven kindje van de organisatie.

"Facilitair hangt er een beetje bij"

"we zijn het ondergeschoven kindje"

De facilitaire organisatie communiceert met de klant over de dienstverlening voornamelijk op operationeel niveau. Er wordt reactief gereageerd op wensen, behoeftes en problemen en de meeste meldingen worden apart afgehandeld bij de receptie, waardoor er van een duidelijke structuur geen sprake is. De facilitaire producten en diensten zijn veelal historisch gegroeid. Gezien de strategie moeten de wensen van de klant altijd voorop staan. Echter, er wordt niet gewerkt op basis van SLA's en het klantcontact kan worden omschreven als ad-hoc en ongestructureerd. De facilitaire organisatie is hierdoor reactief te noemen.

"Klachten en wensen worden voornamelijk ad-hoc opgepakt"

"Niet proactief, niet duidelijk, ad-hoc, inefficiënt"

Van echte marketing is geen sprake omdat de facilitaire organisatie zich voornamelijk richt op eigen werkzaamheden. Omdat kosten niet inzichtelijk zijn, wordt er niet bewust gekeken naar kosten en prestaties van facilitaire organisaties in de dezelfde branche. De klanttevredenheid wordt wel getoetst en op verschillende onderdelen is hier informatie over.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
6. Klanten	Klantrelatie	1,2
	Klantcontact	1,4
	Klantbenadering	1,6
	Producten- en diensten assortiment	1,4
	Interne en externe gerichtheid	1,6
	Marketing	1,2
	Klanttevredenheid	1,8
Gem. score		1,5

Figuur 4.5 Beoordeling Klanten

4.7 Leveranciers

De voornaamste reden voor de keuze van leveranciers op centrum niveau is te herleiden naar een historische groei. Bewust kiezen voor leveranciers gebeurt wel op centrum niveau maar niet stichtingsbreed. Hierdoor wordt er nauwelijks gebruik gemaakt van mantelcontracten en worden de voordelen hiervan minimaal benut. Op stichtingsniveau is er momenteel wel een verandering gaande binnen de facilitaire inkoop, waardoor er aandacht wordt besteed aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en het inkoop assortiment.

"Hierdoor wordt er geen winst behaald op schaalgrootte. Kwaliteit blijft achter en kan verder worden ontwikkeld."

Concrete afspraken over het te leveren niveau van services in de vorm van SLA's en KPI's ontbreken. Van bundeling van dergelijke zaken is nauwelijks sprake. Wel wordt er momenteel nagedacht hoe de expertise beter kan worden benut en of het mogelijk is het zaken breder te trekken en centraler te gaan sturen om zo schaalvoordelen te creëren. Mede door deze punten kan worden gesteld dat er over leveranciersmanagement weliswaar wordt nagedacht, maar dat dit momenteel nog onvoldoende ontwikkeld is.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Huidige situatie
7. Leveranciers	<i>Leveranciersrelaties</i>	1,6
	<i>Leveranciersbestand en inkoopassortiment</i>	2,1
	<i>Leverancierscontrole en prestatiemeting</i>	1,9
	<i>Uitbestedingbeleid</i>	2,4
Gem. score		2.0

Figuur 4.6 Beoordeling Leveranciers

4.8 Samenvatting

1. *Geen beleid voor de facilitaire afdeling*

Aan organisatiebreed beleid is invulling gegeven, maar er is geen eenduidig beleid/strategie op het gebied van facilitair. Het is niet duidelijk welke koers er wordt gevolgd, welke eisen er worden gesteld en welke doelen de facilitaire organisatie voor ogen heeft. Tevens heerst het gevoel dat de facilitaire organisatie geen bewegingsvrijheid heeft, omdat de zorg leidend is.

2. *Kwaliteit blijft achter.*

Doordat facilitaire deskundigheid niet op alle vlakken aanwezig is blijft de kwaliteit van de geleverde diensten achter. Omdat facilitaire kennis op de verschillende locaties ontbreekt gaat er veel kostbare tijd verloren met het uitzoeken van facilitaire vraagstukken en is door de verantwoordelijken ondanks alle tijd en energie de kwaliteit niet goed te beoordelen. Dit komt de dienstverlening richting de facilitaire klanten niet ten goede.

3. *Duidelijkheid en sturing wordt gemist.*

Door het ontbreken van een duidelijk beleid en het verdwijnen van de facilitaire managers op locatie is er veel facilitaire kennis verdwenen op de locatie. Tevens wordt kennisdeling door de inrichting van de huidige facilitaire organisatie niet gestimuleerd en is dan ook minimaal te noemen. Hierdoor ontbreekt op de locaties veel duidelijkheid en sturing op facilitair gebied, hetgeen als een gemis wordt ervaren.

4. *Door versnippering is het niet helder wie verantwoordelijk is voor welke facilitaire zaken.*

Ieder centrum is verantwoordelijk voor de eigen services welke op locatie worden aangeboden. Enkele zaken worden door het centrale inkoopteam opgepakt, maar over het algemeen zijn de faciliteiten decentraal georganiseerd. Samenwerking en samenhang op het gebied van facilitair ontbreekt en wordt binnen de organisatie gemist.

5. *Inefficiënte processen.*

Zoals eerder genoemd kost de huidige manier van werken veel tijd en energie. Tevens wordt er geen winst behaald op schaalgrootte. Door het ontbreken van specifieke facilitaire kennis worden er onnodig veel kosten gemaakt, doordat veel zaken ad-hoc worden uitgevoerd. Geld wordt niet optimaal uitgegeven en kansen kunnen daarom niet optimaal worden benut.

6. *Onvoldoende besef van klant- leverancier relatie*

Er is onvoldoende besef voor wat betreft klant leverancier relatie. De facilitaire organisatie ziet zichzelf niet als leverancier richting alle klantgroepen. Voorbeeld hiervan is dat overige medewerkers van Zorgpartners worden gezien als collega's.

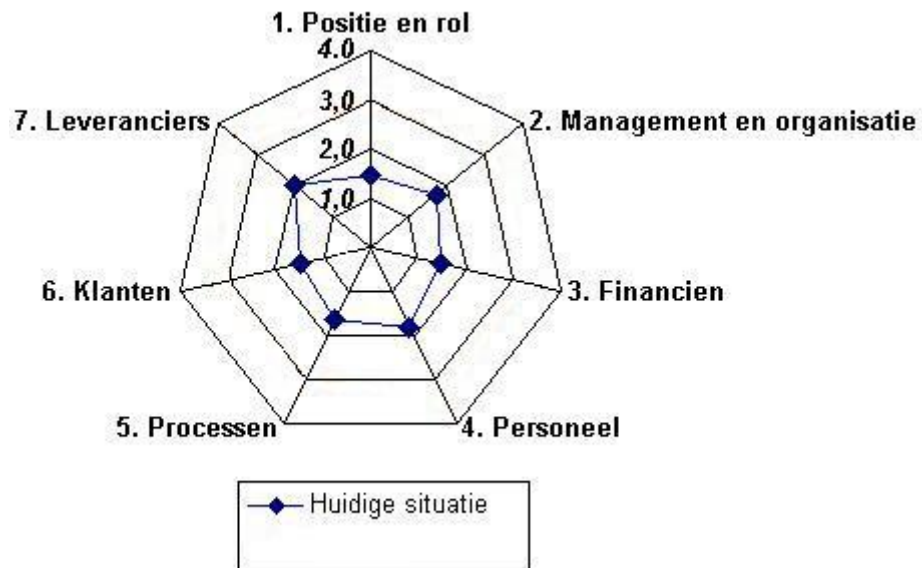
7. *Er is geen eenduidigheid aangaande managementinformatie verschaffing.*

Managementinformatie is niet op één plek geconcentreerd. De verzameling van gegevens en processen is in de huidige situatie versnipperd, waardoor managementinformatie ten behoeve van het facilitaire bedrijf niet wordt beheerd en geborgd. Zoals eerder vermeld hebben facilitaire medewerkers in veel gevallen meerdere leidinggevendenden. Dit resulteert in het ontbreken van een uniforme manier van administreren/doorberekenen en onvoldoende stuurinformatie.

8. *Facilitaire kosten zijn niet inzichtelijk*

Facilitaire kosten worden op verschillende manier geboekt en onder verschillende grootboek nummers. Door deze manier van boeken van de kosten is het moeilijk te herleiden waaruit verschillende kosten zijn opgebouwd. Omdat facilitaire kosten op verschillende manieren worden doorbelast, zijn de kosten niet alleen onoverzichtelijk maar daardoor ook minder beheersbaar.

9. *Overzicht beoordeling centrumleiders:*



Figuur 4.7 overzicht beoordeling huidige situatie

5. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven en worden de verschillen met de huidige situatie tastbaar gemaakt. De gewenste situatie is helder geworden aan de hand van gevoerde interviews met de Facilitair leidinggevenden, de projectgroep, Centrumleiders en Hoofdenservices, uitwerking hiervan is terug te lezen in bijlage 13.9.

De gewenste situatie is door de Centrumleiders (14) op dezelfde wijze beoordeeld als de huidige situatie en verkregen informatie vanuit een seminar door de hoofdenservices (10) is eveneens verwerkt in de gewenste situatie. Hiervoor is gekozen zodat vergelijkingen tussen de huidige en gewenste situatie inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

5.1 Gewenste professionalisering

Uitgangspunt hierbij is dat de facilitaire taken op goede wijze moeten worden gestructureerd. Hierdoor wordt het mogelijk om te komen tot een professionele en efficiënte facilitaire organisatie, zodat het primaire proces optimaal kan worden ondersteund.

5.2 FEM-model

De huidige situatie is door de verschillende stakeholders groepen beoordeeld, aan de hand van het FEM-model. Door middel van dit model is inzicht verkregen in de huidige situatie aangaande de facilitaire organisatie van Zorgpartners. De 7 resultaatgebieden waarop is getoetst zijn:

1. Positie en rol
2. Management en organisatie
3. Financiën
4. Personeel
5. Processen
6. Klanten
7. Leveranciers

5.3 Positie en rol

Gezien de beoordeling van de centrumleiders en gevoerde gesprekken met de facilitaire projectgroep moet er in de gewenste situatie sprake zijn van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Zowel de klanten/bewoners als de medewerkers van Zorgpartners moeten keuze vrijheid hebben. Dit moet echter niet voor alle diensten gelden. Voor standaard/collectieve diensten zal gedwongen winkelnering gelden en voor de aanvullende/variabele diensten zal een vrije winkelnering gaan gelden.

“Er moet meer sprake zijn van keuze vrijheid”

In de huidige situatie richt de facilitaire organisatie zich voornamelijk op interne klanten. Gezien de beoordeling is gewenst dat ook nieuwe markten worden aangeboord. Bovendien moet er worden gestreefd om meer externe klanten aan te trekken. Dit is in de huidige situatie nog niet het geval doordat er onduidelijkheid heerst ten aanzien van de klant leveranciers verhouding. Er zal daarom commerciëler moeten worden gewerkt. Benadering van facilitair en de mind set zullen daarom moeten veranderen. Ook dit is naar voren gekomen tijdens de gevoerde gesprekken. De facilitaire organisatie moet een actievare dialoog voeren voor wat betreft de te behalen resultaten. Er zullen meer jarenplannen moeten worden opgesteld en er moet meer worden gecommuniceerd om resultaten te bereiken. De facilitaire organisatie moet resultaatverantwoordelijkheid krijgen en facilitaire dienstverleners selecteren in opdracht van het lijnmanagement. De facilitaire organisatie moet niet langer de rol van uitvoerder houden maar als adviseur fungeren en actief op zoek gaan naar ontwikkelingen op facilitair gebied.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
1. Positie en rol	Marktpositie	3,0
	Klanttype	2,9
	Beleidsbepaling	2,7
	Positie t o v de moederorganisatie	3,1
	Rol facility manager	3,2
Gem. score		3,0

Figuur 5.0 Positie en rol

5.4 Management en organisatie

Gezien de resultaten en de uitkomsten van de beoordeling van de huidige situatie, ligt de wens binnen Zorgpartners bij centralisatie en professionaliseren van de facilitaire organisatie. Uiteraard is het centraal aansturen niet het doel maar moet het de manier zijn om effectiever met mens en middelen om te gaan. Zorgpartners moet actief bezig zijn met trends en ontwikkelingen op facilitair gebied, welke van invloed zijn op alle facetten van de bedrijfsvoering. De facilitaire ondersteuning moet meer oog hebben voor wat de klant wenst en nodig heeft. Ook moet de facilitaire organisatie werken aan haar eigen ontwikkeling om de werkzaamheden te verbeteren en zodoende beter af te stemmen op het primaire proces. Een FMIS zou hierdoor gewenst zijn, zodat er meer samenhang te creëren is en er beter aan te sturen is door eenduidige management informatie.

"Hierdoor meer transparantie: wie doet wat, wat kost het, wie bereik ik voor wat."

Bij eventuele veranderingen is het van belang dat de identiteit van de locaties behouden blijft. Er moet binnen Zorgpartners optimale invulling zijn van de facilitaire producten en diensten op tactisch en strategisch niveau, waardoor het toegevoegde waarde oplevert voor het primaire proces en de continuïteit gewaarborgd blijft. De eindverantwoordelijkheid op facilitair gebied ligt niet langer per locatie maar bij de centrale facilitaire organisatie.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
2. Management en organisatie	Organisatiestructuur	3,0
	Organisatieontwikkeling	3,7
	Gebruik van informatiesystemen	3,6
	Leiderschapsstijl	3,1
Gem. score		3,3

Figuur 5.1 Management en organisatie

5.5 Financiën

Door het centraal wegzetten van de soft services is er mogelijkheid tot schaalvergroting en kunnen kosten structureel worden verlaagd. Daarnaast wordt er door de facilitaire organisatie gestuurd op kostenbewustzijn, gedrag en zal het exploitatieresultaat breakeven moeten zijn. Budgetten worden jaarlijks vastgesteld aan de hand van de SLA's en worden opgenomen in de begroting van het centrum. De basisdienstverlening wordt bepaald door het financiële budget vanuit de verblijfskosten van de ZZP en worden geleverd tegen de integrale marktconforme kostprijs.

De financiën zijn door de stakeholders beoordeeld met een drie. Dit betekent voor Zorgpartners het volgende: Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen en plannings voor het komende jaar. De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van rendement en er worden alleen diensten geleverd die gewenst zijn en waarvoor betaald wordt. Zorgpartners wil daarnaast meer inzicht in de facilitaire kosten en kostenposten. De reden hiervoor is:

- Mogelijkheid creëren om zowel intern als extern te benchmarken.
- Een ordening van de facilitaire kosten geeft inzicht in de bijdrage van het facilitair component aan de behandeling.
- De norm kan tevens als hulpmiddel gelden bij de bepaling van de integrale kostprijs per behandeling.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
3. Financiën	Budgetteringsmethodiek	3,3
	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	3,0
	Budgethouderschap	3,2
	Kosten doorbelasting	3,1
Gem. score		3,2

Figuur 5.2 Financiën

5.6 Personeel

Het management bepaalt in samenspraak met de medewerkers welke trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het beleid van Zorgpartners tot ontplooiing en deskundigheidsbevordering. Tevens zullen jaarlijks functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Aanvullend hierop vindt monitoring van ontwikkeling van de medewerkers plaats.

De benodigde competenties van de medewerkers zijn gedefinieerd voor essentiële facilitaire functies. Medewerkers met een specialistische kennis en deskundigheid kunnen centraal worden ingezet. Hiermee wordt de kennisdeling bevorderd.

“Meer gebruik maken van elkaar expertise en kunde, waardoor niet elke keer opnieuw dingen worden uitgevonden en er minder gewerkt wordt op eilandjes.”

Ook medewerkers tevredenheid wordt structureel gemeten, waarna de resultaten door de afdeling P&O met medewerkers zullen worden besproken. Vervolgens zullen actiepunten gestructureerd worden opgesteld en doorgevoerd.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
4. Personeel	Opleidingsbeleid	3,2
	Personeelsbeleid	3,1
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	3,1
	Competenties van medewerkers	3,4
	Medewerkertevredenheid	3,4
Gem. score		3,3

Figuur 5.3 Personeel

5.7 Processen

Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel gestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. In de huidige situatie is er geen centraal punt waar alles gemeld kan worden. Gezien de beoordeling is dit echter wel gewenst.²¹ Op deze manier worden facilitaire processen inzichtelijk gemaakt en zijn vervolgstappen met het oog op efficiency en kwaliteitsverbetering gemakkelijker te maken. Door aanbesteding van een FMIS kunnen ten behoeve van het facilitair bedrijfsprocessen worden beheerd en geborgd.

De procesverantwoordelijkheid voor de prestaties en processen ligt centraal. De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie en heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten en leveranciers. De uitvoerende verantwoordelijkheid ligt in tegenstelling tot de proces verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
5. Processen	Besturen en beheersen	3,6
	Prestatiesturing	3,3
	Verbeteren en vernieuwen	3,2
	Procesverantwoordelijkheid	2,7
Gem. score		3,2

Figuur 5.4 Processen

5.8 Klanten

De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten, waardoor het duidelijk wordt wat er van de facilitaire organisatie kan worden verwacht met betrekking tot service niveau, kosten en kwaliteit. Klantcontact loopt in tegenstelling tot de huidige situatie door middel van een fysieke service desk, waardoor het eveneens duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Het uitgangspunt met betrekking tot de klantrelatie zal customer intimacy zijn, wat is afgeleid van het klantwaarde profiel van Treacy en Wiersma. In de praktijk zal dit betekenen dat producten en diensten zo goed mogelijk worden afgestemd op de klantvraag.

²¹ Beoordeling centrumleiders zie beoordelvingsvragenlijst in bijlage 13.8

Tevens is er informatie beschikbaar via intranet, klantoverleg en accountmanagement, zodat de communicatie richting de verschillende locaties duidelijk is. In de huidige situatie is er geen sprake van prestatiebesturing maar door het opstellen van SLA's is het voor de facilitaire organisatie mogelijk om te toetsen op kosten en prestaties en die te vergelijken met facilitaire organisaties in de dezelfde branche. In de huidige situatie was er sprake van onduidelijkheid in zowel communicatie als de rollen van de verschillende functionarissen. Door het opzetten van een centraal facilitair services bureau en accountmanagement worden deze knelpunten getackeld. Tevredenheid wordt door middel van een instrument gemeten en actiepunten worden niet langer ad-hoc maar gestructureerd doorgevoerd.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
6. Klanten	<i>Klantrelatie</i>	3,1
	<i>Klantcontact</i>	2,8
	<i>Klantbenadering</i>	3,2
	<i>Producten- en diensten assortiment</i>	3,0
	<i>Interne en externe gerichtheid</i>	3,2
	<i>Marketing</i>	3,4
	<i>Klanttevredenheid</i>	3,7
Gem. score		3,2

Figuur 5.5 Klanten

5.9 Leveranciers

Door de soft services centraal weg te zetten is het mogelijk om mantelcontracten af te sluiten. Het historisch gegroeide leveranciers bestand wordt actief teruggebracht en nieuwe leveranciers worden beoordeeld aan de hand van KPI's en SLA's. Deze zijn op basis van het primaire proces opgesteld. Er wordt nagedacht over de mogelijkheden tot uitbesteden wanneer dit tot verbetering zou kunnen leiden van kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie.

"Ook meer flexibiliteit in de diensten zou gewenst zijn."

"Kwaliteit van diensten kan en moet omhoog."

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Gew situatie
7. Leveranciers	<i>Leveranciersrelaties</i>	3,1
	<i>Leveranciersbestand en inkoopassortiment</i>	3,2
	<i>Leverancierscontrole en prestatiemeting</i>	3,6
	<i>Uitbestedingbeleid</i>	3,2
Gem. score		3,3

Figuur 5.6 Leveranciers

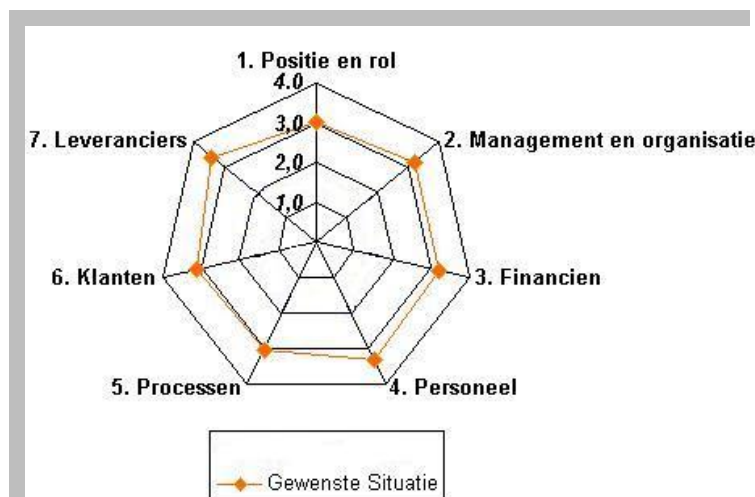
5.10 Samenvatting

De gewenste situatie bevindt zich in het derde type van de ontwikkelstadia van het FEM-model, hieronder de belangrijkste punten:

1. *Lange termijn visie*
Er dient een facilitaire visie te worden ontwikkeld voor de lange termijn, waarbij de rol van de facilitaire organisatie kan worden omschreven als 'adviseur', in plaats van "uitvoerder" in de huidige situatie. De facilitaire organisatie fungeert als service bureau, waarbij de verschillende facilitaire diensten binnen Zorgpartners zijn gebundeld.
2. *De facilitaire organisatie als de regisseur van het facilitaire proces.*
De facilitair leidinggevende is resultaatverantwoordelijk en stuurt voornamelijk op output. Facilitaire diensten welke zo dicht bij het primaire proces staan, waardoor ze soms het primaire proces zelf zijn, zullen decentraal worden aangestuurd blijven. Een overzicht van deze diensten is terug te vinden in bijlage 13.13. De facilitaire organisatie zal centraal worden neergezet waar mogelijk. Op deze manier kunnen de centra binnen Zorgpartners hun huidige karakter behouden, maar zal waar mogelijk efficiënter kunnen worden gewerkt.

3. *Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen de kostprijs*
De facilitaire organisatie sluit SLA's af met zowel interne als externe klanten, waarbij de kosten worden doorbelast aan de klant. Het resultaat dient aan het einde van het boekjaar break-even te zijn. Om de centrale facilitaire organisatie beheersbaar en bestuurbaar te houden wordt er gebruik gemaakt van een FMIS.
4. *Financiële resultaatverantwoordelijkheid*
De facilitaire organisatie is resultaatverantwoordelijkheid en facilitaire dienstverleners selecteren in opdracht van het lijnmanagement. Tevens betekent dit dat de facilitaire organisatie resultaatverantwoordelijkheid heeft ten aanzien van het behalen van rendement. Er worden alleen diensten geleverd die gewenst zijn en waarvoor betaald wordt.
5. *Competenties gedefinieerd voor facilitaire functies*
Competenties voor essentiële facilitaire functies zullen moeten worden omschreven. Voor wat betreft de invulling van de facilitaire organisatie betekent dit, dat Zorgpartners over hoog facilitair kennisniveau moet gaan beschikken.
6. *Besef klant leveranciers verhouding (Customer Intimacy)*
De uitgangspositie in de relatie met de klant zal customer intimacy zijn, afgeleid van het model van Treacy en Wiersma. Dit komt eveneens terug in de strategie. Zorgpartners zal in een één op één relatie met de klant de beste oplossing bieden. De specifieke problematiek of vraag van de klant zo goed mogelijk te kennen is hierbij noodzakelijk. Producten en diensten zullen zo goed mogelijk moeten worden afgestemd op de klantvraag. Hierdoor is Zorgpartners in staat, rekening houdend met de huidige marktwerking en andere trends en ontwikkelingen zich te onderscheiden op de zorgmarkt. Een uitwerking van het model van Treacy en Wiersma is terug te lezen in bijlage 13.12.
7. *Inzichtelijk maken van facilitaire kosten*
Door het inzichtelijk maken van facilitaire kosten is Zorgpartners in staat om
 - Zowel intern als extern te benchmarken.
 - Inzicht te krijgen in de bijdrage van het facilitair component aan de behandeling.
 - Een norm als hulpmiddel te gebruiken bij de bepaling van de integrale kostprijs per behandeling.

5.10.1 Schematisch overzicht gewenste situatie



Figuur 5.8 schematisch overzicht gewenste situatie

6. Analyse verschil huidige en gewenste situatie

6.1 Inleiding

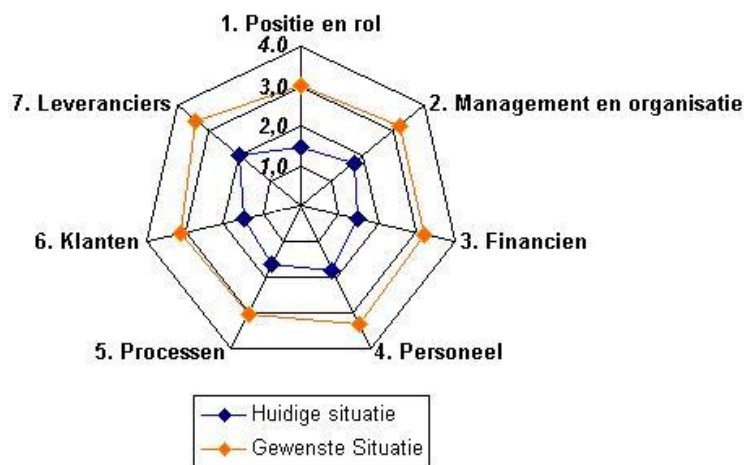
In de probleemstelling is terug te lezen dat de facilitaire organisatie zich wil profileren als een professionele organisatie. Wanneer we kijken naar de definitie van een professionele organisatie en dit koppelen aan de huidige situatie is duidelijk te zien dat deze niet met elkaar overeenstemmen.

“Wanneer een facilitaire organisatie professioneel te werk wil gaan zal er sprake moeten zijn van continue verbetering op het gebied van:

- de deskundigheid van het facilitaire kennisgebied.*
- de competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers.*
- de kwaliteit van de dienstverlening”.*²²

6.1.1 Schematisch overzicht van verschil beoordeling huidig en gewenst

Zowel de huidige als gewenste situatie is beoordeeld. Hieronder een schematisch overzicht van het verschil tussen beide.



Figuur 6.1 schematisch overzicht huidige en gewenste situatie

6.2 Facilitaire visie

Op 13 december 2011, is er door de facilitaire projectgroep een besluit genomen voor wat betreft de facilitaire visie te weten:

“Het facilitair bedrijf signaleert trends en ontwikkelingen in de markt en stelt zich hierin actief op, luistert naar zijn klanten en zet de vraag om in een efficiënte en adequate dienstverlening binnen de daarvoor vastgestelde kaders en wetgeving, afspraak is afspraak.”

6.3 Duidelijkheid wie verantwoordelijk voor welke facilitaire zaken

In de gewenste situatie sprake van een duidelijke lijn. Centraal zullen facilitair specialisten de verantwoording hebben over de verschillende soft services en is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Taak en functie omschrijvingen moeten hiervoor worden ontwikkeld. Tevens zijn competenties voor medewerkers gedefinieerd voor essentiële facilitaire functies.

6.4 Samenhang

Uitgaande van de gewenste situatie is er sprake van een proactieve facilitaire organisatie welke de vraag omzet in adequate dienstverlening, waarbij de procesverantwoordelijkheid ligt bij het centrale service bureau. Mede door de centrale aansturing en de daaruit voortvloeiende kennisdeling, zal er meer samenhang zijn en meer samenwerking kunnen plaats vinden.

²² Maas, J.G.V.: Management van professie en professionele organisaties. 2e herz. dr. Deventer: Samsom

6.5 Besef van klantleverancier relatie

Het is gewenst dat de facilitaire organisatie zich opstelt als pro- actief en klantgericht. De facilitaire organisatie wordt gezien als de regisseur van het facilitaire proces, waarbij meedenken met de klant en flexibiliteit belangrijk zijn.

6.6 Eenduidigheid aangaande managementinformatie verschaffing

In de gewenste situatie is er sprake van een centraal weggezet facilitair bedrijf. Om dit professioneel te kunnen sturen zal er gebruik worden gemaakt van een FMIS.

6.7 Kwaliteit te beoordelen.

In de gewenste situatie wordt er gewerkt op basis van SLA's, zodat de kwaliteit te beoordelen is. Ook zullen de prestaties van de leveranciers aan de hand van prestatie-indicatoren worden beheerst. Wanneer dit inzichtelijk is kunnen er stappen worden genomen om de kwaliteit van de geleverde diensten op een hoger niveau te brengen.

6.8 Efficiënte werkprocessen

In de gewenste situatie is de facilitair leidinggevende resultaatverantwoordelijk en stuurt voornamelijk op output. Door processen centraal aan te sturen en de facilitaire organisatie financiële resultaatverantwoordelijkheid te geven, zullen de kosten beter worden beheerst. Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen kostprijs, zodat de kosten niet onnodig hoog zijn. Tevens is er sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling, zoals deze is opgesteld aan het begin van dit onderzoek:

Hoe kunnen de soft services van Zorgpartners Midden-Holland zo worden gestructureerd dat deze aansluiten bij de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie?

Na analyse van zowel het FEM-model als het overige onderzoek blijkt dat de huidige facilitaire organisatie zich bevindt in ontwikkelingsstadium één "de vaardige facilitaire organisatie". De stakeholders hebben de gewenste situatie daarentegen beoordeeld met ontwikkelingsstadium drie "de extroverte facilitaire organisatie". Wat betekent dit voor Zorgpartners?

De ontwikkeling van een 'vaardige facilitaire organisatie' naar een 'extroverte facilitaire organisatie' is voor Zorgpartners een ingrijpend proces. Het verandertraject dient in deze stichtingsbreed goed te worden ondersteund. Tevens dient er draagkracht te zijn binnen de gehele organisatie. Veranderingen binnen de soft services hebben niet alleen invloed op de facilitaire organisatie, maar hebben in sommige gevallen ook invloed op het primaire proces.

7.1 Structuur

Om te komen tot een professionele facilitaire organisatie moet er sprake zijn van:

- Deskundigheid op het facilitaire kennisgebied ;
- Werken aan de hand van facilitaire competenties en vaardigheden van de facilitaire organisatie en haar medewerkers;
- Kwaliteit van de dienstverlening.

Binnen de huidige situatie staat de facilitaire organisatie binnen Zorgpartners nog in de kinderschoenen. Er is sprake van een traditionele organisatie, waarbij de diensten in eigen beheer zijn en versnipperd zijn over de verschillende centra. Dit leidt zoals eerder was te lezen tot:

- Geen separaat beleid voor de facilitaire afdeling;
- Onduidelijkheid wie verantwoordelijk is voor welke facilitaire zaken;
- Onvoldoende duidelijkheid en sturing;
- Onduidelijkheid over het vakgebied facilitair;
- Onvoldoende besef van klant leverancier relatie;
- Geen eenduidigheid aangaande managementinformatie verschaffing;
- Moeilijk te beoordelen kwaliteit;
- Onnodige kosten.

Een andere structuur van de facilitaire organisatie is dan ook meer dan gewenst. Hierdoor wordt het mogelijk om voordelen te halen door middel van schaalvergroting, hetgeen zal leiden tot kostenbesparing, kwaliteitsverhoging en kennisoptimalisatie. Door de facilitaire organisatie centraal weg te zetten wordt het eveneens mogelijk om toegevoegde waarde te kunnen blijven creëren en de facilitaire organisatie te professionaliseren. De uitgangspunten hierin zijn:

- Lange termijn visie ontwikkelen
- De facilitaire organisatie als de regisseur van het facilitaire proces
- Doorbelasting van de kosten tegen de kostprijs
- Financiële resultaatverantwoordelijkheid
- Competenties gedefinieerd voor facilitaire functies

7.2 Van kostencentrum naar profit centrum

De positie van de facilitaire organisatie zal een transformatie moeten ondergaan. De transformatie zal moeten zijn van kostencentrum naar profit centrum. Dit vraagt om een andere manier van denken van de gehele facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie moet zich ervan bewust worden dat zij klanten heeft (in plaats van collega's) aan wie diensten worden verleend.

7.3 Rollen facilitaire organisatie

Wanneer de structuur van de facilitaire organisatie zal wijzigen zullen ook de rollen van de verschillende functies binnen de stichting wijzigen, welke zijn beschreven in hoofdstuk 3.4. Tevens is het mogelijk dat er een nieuwe functie bijkomt. Het is belangrijk duidelijkheid te geven wie waar voor verantwoordelijk is en wie welke rol bekleedt. Hieronder zijn de verschillende rollen met daarin de verschillende verantwoordelijkheden omschreven. Zorgpartners kan deze indeling gebruiken als basis voor de taakomschrijvingen.

Facilitair specialist	Centrumleider en Hoofden services	Centrum/overige Medewerkers en bewoners
- Beleidsontwikkelaar - Beheerder - Adviseur - Leverancier	- Controller - Beleidsontwikkelaar	- Klant

Figuur 7.1 Rollen facilitaire organisatie

7.4 Waar komt de knip

Er zal goed moeten worden gekeken welke soft services centraal worden weggezet. Het centraal wegzetten van soft services moet niet het doel op zich zijn, maar zal moeten leiden tot een verbetering. In grote lijnen zullen de soft services welke directe invloed hebben op het primaire proces (zorg) decentraal worden aangestuurd en soft services welke in tweede lijn van het primaire proces staan centraal zullen worden aangestuurd.

Centraal

- Was/ kleding
- Restauratief
- Receptie (telefoon centrale)
- Beveiliging
- Logistiek/ Bodedienst
- Inkoop (facilitair)
- Technische dienst (handy man)
- BHV
- Reproductie

Decentraal

- Huishoudelijke dienst; reguliere schoonmaak, glasbewassing
- Receptie (Gastheer/Gastvrouw)

7.5 Management informatie

Een goed ingericht centrale facilitaire organisatie is niet direct een garantie voor succes. Het succes is afhankelijk van het voorwerk, de analyse van de processen en het destilleren van de daaruit voortkomende noodzakelijke gegevens. Het verwerken van deze gegevens via een FMIS systeem ontbreekt bij Zorgpartners. Hierdoor is veel belangrijke informatie niet voorhanden en wordt eventuele kennis niet optimaal gedeeld.

8. Aanbevelingen

8.1 Aanbevelingen met een hoge prioriteit

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen behandeld. Er kan scheiding gemaakt worden tussen aanbevelingen op korte termijn en aanbevelingen op lange termijn. De onderverdeling is gemaakt omdat niet alles op het zelfde moment kan worden uitgevoerd en sommige aanbevelingen een hogere prioriteit hebben dan andere. Sommige aanbevelingen kunnen pas worden uitgevoerd wanneer andere belangrijkere aanbevelingen zijn doorgevoerd. Aanbevelingen met een hoge prioriteit zijn:

- Opzetten van een centrale facilitaire servicedesk;
- Opstellen nieuw organogram;
- Scheiding maken tussen diensten centraal en decentraal;
- Opstellen van een facilitair beleidsplan.

8.1.1 Centrale facilitaire service bureau

Zorgpartners is een veranderende organisatie, de markt verandert en de druk om kwaliteit te kunnen blijven garanderen stijgt. Het is daarom van essentieel belang om als facilitaire organisatie mee te groeien. Op basis van dit onderzoek, de nulmeting en behoeftepeilingen vanuit de organisatie, is het ontwikkelen van een centrale facilitaire servicedesk raadzaam.

Het uitgangspunt hierin moet zijn Customer intimacy. Producten en diensten dienen zo goed mogelijk te worden afgestemd op de klantvraag. Door hier aandacht aan te besteden kan Zorgpartners zich onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Expertadvies en flexibiliteit zijn hier de speerpunten van. Verder moet worden gedacht aan:

- Klantteveredenheid;
- Product dienst catalogus;
- Centrale servicedesk;
- Unieke service.

Waarom een centrale facilitaire service bureau?

- De facilitaire organisatie gaat diensten leveren op aangeven van de verschillende centrumleiders, binnen beleidskaders die centraal op strategisch niveau worden vastgelegd;
- De facilitaire organisatie wordt zich ervan bewust dat zij klanten heeft (in plaats van collega's) waar zij diensten aan verleent;
- Er wordt gewerkt met een product dienst catalogus;
- Er komt een centraal meldpunt;
- De dienstverlening wordt afgestemd op de behoefte van de klant.

Voordelen

- Structurele financiële besparingen; door samenwerking ontstaat een groter inkoopvolume.
- Verzakelijking; door de opgestelde overeenkomst ontstaat bewustwording van de klant- leveranciersrelatie.
- Kwaliteitsverhoging; door samenwerking worden kennis en ervaring gebundeld.
- Doelmatiger bedrijfsvoering
- Standaardisering diensten; samenwerken leidt tot stroomlijning.

Nadelen

- Organisatieverandering vergt een aanzienlijke investering.
- Onrust in de organisatie; het betreft een ingrijpende organisatieverandering voor organisatie en personeel.
- Standaardisering; maatwerk wordt mogelijk moeilijker.
- Bureaucratie; door regels en procedures neemt kans op bureaucratie toe.

8.1.2 Aanstellen facilitair specialisten op centraal niveau

Om te kunnen spreken van een professioneel opererend centraal facilitair service bureau, dienen facilitair specialisten te worden aangenomen. Het opleidingsniveau van deze specialisten moet minimaal HBO zijn, gezien het feit dat de facilitair specialisten een onafhankelijke positie krijgen in de organisatie. De facilitair specialisten zullen verantwoordelijk worden gesteld voor het facilitair beleid, contractmanagement, uitbestedingsbeleid en facilitair kostenbeheer.

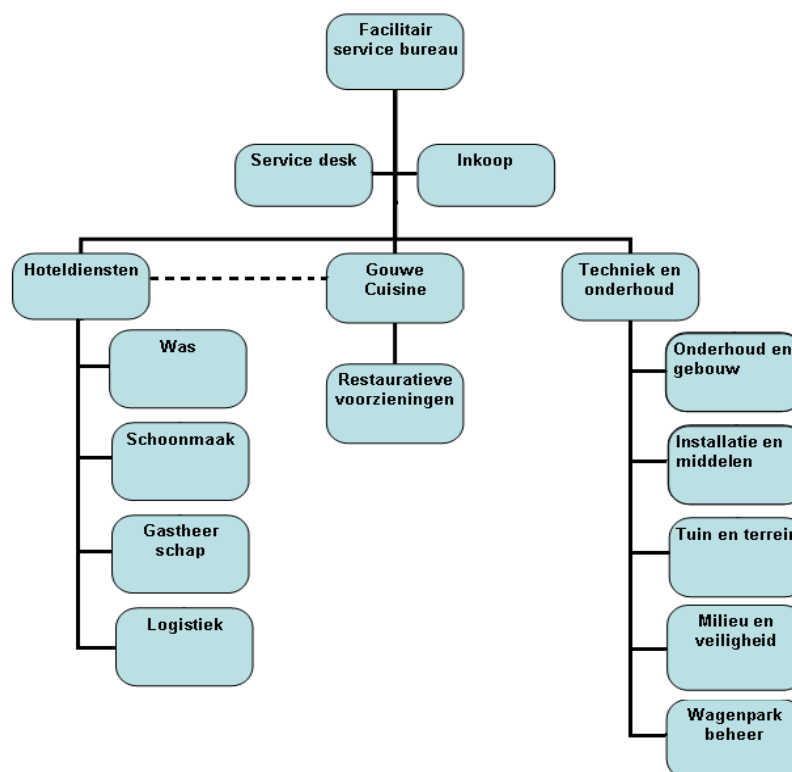
8.1.3 Scheiding tussen diensten centraal en decentraal

Omdat centraal aansturen van de soft services niet het doel op zich moet zijn, dient er een scheiding te worden gemaakt tussen soft services welke centraal en welke decentraal moeten worden aangestuurd. Een verdere uitwerking is terug te lezen in bijlage 13.12.

Centraal	Decentraal
▪ Was/ kleding ▪ Restauratief ▪ Receptie (telefoon centrale) ▪ Beveiliging ▪ Logistiek/ Bodedienst ▪ Inkoop (facilitair) ▪ Technische dienst (handy man) ▪ BHV ▪ Reproductie	▪ Huishoudelijke dienst; reguliere schoonmaak, glasbewassing ▪ Receptie (Gastheer/Gastvrouw)

8.1.4 Opstellen nieuw organogram

Wanneer de facilitaire organisatie gaat fungeren als een centraal service bureau heeft dit consequenties voor het organogram. Het advies is om het organogram als volgt op te zetten. Soft services vallen hierbij onder de hotel diensten. Toelichting op het organogram is terug te lezen in bijlage 13.15.



Figuur 8.1 Nieuw organogram

8.1.5 Stel een facilitair beleidsplan op

Wanneer de facilitaire organisatie in de toekomst professioneel wil worden en blijven is het raadzaam een facilitair beleidsplan op te stellen. Hierin zal beschreven moeten worden welke doelen de facilitaire organisatie nastreeft en welke acties zullen worden ondernomen om deze te realiseren. Het facilitaire beleidsplan zal inzicht geven in het bestaansrecht en de toegevoegde waarde van de facilitaire organisatie ten opzichte van de totale stichting Zorgpartners. Het beleidsplan zal moeten worden opgesteld voor een periode van drie tot vijf jaar. Wel zal dit jaarlijks moeten worden geëvalueerd en zal er moeten worden gekeken naar de doeltreffendheid, zodat waar nodig het beleidsplan kan worden bijgesteld. Het beleidsplan mag niet in strijd zijn met het beleid van de stichting en dient vorm te krijgen in overleg met de Raad van Bestuur.

Het doel van een facilitair beleidsplan is tweeledig. Aan de ene kant fungeert het als een verantwoordingsinstrument. Anderzijds is het voor de facilitaire organisatie een belangrijk stuurinstrument. Ook biedt het de facilitaire organisatie uitgangspunten voor sturing en correctie.

Het facilitaire beleidsplan moet de volgende zaken bevatten:

- De doelstellingen van de facilitaire organisatie;
- Een afnemersanalyse;
- De wensen en eisen van de afnemers;
- De sterke en zwakke eigenschappen van de facilitaire organisatie;
- Een omschrijving van welke knelpunten er zijn;
- Welke trends en ontwikkelingen vinden er plaats op de zorgmarkt;
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de facilitaire organisatie van Zorgpartners?
- Wat zijn de strategische knelpunten?
- Welke producten en diensten gaan er geleverd worden?
- Op welke wijze is dit realiseren en met welke middelen?
- Welke inrichting van de facilitaire organisatie hoort hierbij en waarom is hiervoor gekozen?

Er dient vanuit de facilitaire organisatie inzicht te worden verkregen in de richting en de daarbij geldende (rand)voorwaarden van Zorgpartners als stichting. In het facilitair beleidsplan zullen de lopende facilitaire taken moeten worden getoetst en beoordeeld, zodat aan de hand van deze uitkomsten het mogelijk wordt aanbevelingen te doen om bepaalde processen bij te stellen.

Voordelen van een facilitair beleidsplan:

- Door middel van het beleidsplan wordt het mogelijk draagvlak te creëren;
- Het beleidsplan geeft duidelijkheid over bestaansrecht, toegevoegde waarde en werkwijze van een organisatie;
- Door de heldere communicatie richting de facilitaire organisatie wordt het mogelijk gezamenlijk te streven naar gestelde doelen.

8.1.6 Kosten binnen drie jaar doorbelasten op afnemer

In de huidige situatie worden verschillende kosten niet of nauwelijks doorbelast op de afnemers. Hierdoor komt er minder geld binnen dan er wordt uitgegeven. Het uitgangspunt van het facilitaire service bureau moet break-even zijn. Het is raadzaam kosten volledig door te belasten op de afnemers als voorbeeld is genomen de kosten van de was.

De kosten van de was worden niet volledig doorbelast aan de klant. Daarnaast wordt er veel gebruik gemaakt van gelabeld wassen (wassen van persoonlijke spullen). Dit gelabeld wassen is een stuk duurder dan niet gelabeld wassen. Het advies is om binnen de stichting voor bedlinnen, handdoeken, theedoeken en washandjes een leasepakket af te nemen, dit scheelt aanzienlijk in prijs. Anderzijds is het advies om de waskosten van zowel gelabeld als niet gelabeld wasgoed door te belasten aan de klant. Wil de klant toch gelabeld wassen en geen gebruik maken van het leasepakket, dan zullen deze kosten eveneens worden doorbelast op de klant. Een uitwerking van de mogelijke besparing is verwerkt in hoofdstuk tien.

8.1.7 Verander rollen facilitaire organisatie

Wanneer de structuur van de facilitaire organisatie zal gaan wijzigen, zullen ook de rollen, welke zijn beschreven in hoofdstuk 3.4, van de verschillende functies binnen de stichting moeten wijzigen. Het is belangrijk duidelijkheid aan te geven wie waar voor verantwoordelijk is en wie welke rol bekleedt. De verschillende rollen zullen in een taakomschrijving verder moeten worden uitgewerkt. Hieronder zijn de verschillende rollen met daarin de verschillende verantwoordelijkheden omschreven. Zorgpartners kan deze indeling gebruiken als basis voor de taakomschrijvingen.

Facilitair specialist	Centrumleider en Hoofdendiensten	Centrum, medewerkers, bewoners
- Beleidsontwikkelaar - Beheerder - Adviseur - Leverancier	- Controller - Beleidsontwikkelaar	- Klant

Figuur 8.2 Rollen facilitaire organisatie

8.2 Overige aanbevelingen

8.2.1 Onderzoek taakomschrijving technisch personeel (handyman)

Uit onderzoek is gebleken dat de huidige functie van handyman geen weekvullende taak meer is.

“Als je dus uitgaat van een Handy man die technische klussen zou moeten uitvoeren is dit zeker geen weekvullende taak”.²³

“10% zijn overige taken die de Handy man misschien wel kan uitvoeren maar zijn oorspronkelijk niet zijn taken.”

Het is daarom raadzaam om te onderzoeken of de taken welke de handyman momenteel uitvoert niet te duur betaald zijn. De uitwerking van dat onderzoek is op voorhand niet te bepalen en daarom niet meegenomen in dit adviesrapport. Binnen de stichting is veel technische kennis is aanwezig, echter hier wordt niet optimaal gebruik van gemaakt. Op bijna elke locatie loopt technisch personeel rond met ieder hun eigen vakgebied en kwaliteiten. Gevolg hiervan is dat desondanks toch niet alle technische klussen kunnen worden uitgevoerd. Hierdoor wordt veel werk uitbesteed en worden onnodige kosten gemaakt. Door technische personeel in een poule te bundelen, kan kennis worden gebundeld en kan het uitbesteden van technische klussen worden teruggedrongen.

8.2.3 Maak facilitaire kosten inzichtelijk

Het is aan te raden facilitaire kosten inzichtelijk te maken. Facilitaire kosten worden door de verschillende centra op verschillende manieren geboekt. Doordat er voor dezelfde kosten verschillende grootboek nummers worden gebruikt, is het niet altijd mogelijk te herleiden waar sommige kosten vandaan komen. Wanneer facilitaire kosten op een uniforme manier worden doorbelast, worden kosten niet alleen inzichtelijk maar worden ze op die manier ook beter beheersbaar. Door de facilitaire kosten inzichtelijk te maken kunnen besparingen behaald worden en wordt de dienstverlening efficiënter en effectiever. Bijvoorbeeld door producten of diensten anders te organiseren en bestellingen te bundelen.

8.2.4 Voer plan voor FMIS uit

In 2010 is er door een student van de Haagse Hogeschool een onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van een FMIS. De conclusie van dit rapport luidde:

“Ter ondersteuning van de beheer- en preventietaken is een facilitair management informatie systeem (FMIS) binnen Zorgpartners dringend gewenst”

Zoals het rapport uitwijst en ook in verschillende rapporten binnen Zorgpartners al eerder is aangegeven, is de urgentie hoog en dient er zo snel mogelijk tot aanbesteding te worden overgegaan.

²³ Uitspraak centrumleider

9. Financiële onderbouwing

9.1 Financiële noodzaak

Veranderingen op korte termijn zijn nodig. In de huidige situatie draait de facilitaire organisatie verlies. Hieronder is een overzicht gegeven van de financiële gegevens. De gebruikte gegevens zijn gebaseerd op 2010 vanwege het feit dat de gegevens van 2011 nog niet volledig zijn verwerkt.

De opbrengsten kant is inzichtelijk gemaakt aan de hand van de volgende punten:

- Het totaal aantal geleverde dagen in 2010
- Het beschikbare tarief per geleverde dag vanuit het verblijfscomponent en het beschikbare tarief vanuit verzorging en verpleging voor terrein- en gebouwgebonden kosten.

De kosten kant is inzichtelijk gemaakt aan de hand van de volgende punten:

- Het totaal aantal geleverde dagen in 2010
- De daadwerkelijke totale kosten die gemaakt zijn in 2010, vanuit het verblijfscomponent
- De daadwerkelijke totale terrein- en gebouwgebonden lasten die zijn gemaakt in 2010

De opbrengsten in 2010 : € 19.498.087,92

De gemaakte kosten in 2010 : € 24.405.374,22

Tekort : € 4.907.286,29

Een volledig overzicht van de opbrengsten en kosten is terug te vinden in bijlage 13.14.

9.2 Specificeren naar soft services:

	norm ontvangst per dag per klant	werkelijke uitgaven per dag per klant	Normbedrag op basis van geleverde dagen	Bedrag op basis van geleverde dagen	Totaal
Voeding	€ 11,40	€ 11,93	€ 7.099.678,24	€ 7.360.279,54	€ 260.601,30-
Hotelmatige kosten	€ 4,87	€ 5,48	€ 3.029.930,58	€ 3.830.761,25	€ 800.830,67-

10. Kosten en baten

10.1 Opzetten centraal service bureau

Het opstellen van een centraal services bureau is een grote verandering binnen Zorgpartners. Uiteraard gaat dit gepaard met kosten maar ook met opbrengsten. Hieronder een overzicht van de kosten en opbrengsten van het centraal service bureau.

10.1.1 Kosten

Huidig			
Facilitair manager	Bruto weeksalaris	Bruto maandsalaris	Bruto jaarsalaris
	€ 775,00	€ 3.100,00	€ 40.300,00
Overige kosten	Werkgeversbijdrage 23%	Vakantiegeld 8%	Totaal
	€ 9.269,00	€ 3.224,00	€ 12.493,00
Personeelskosten	Bruto jaarsalaris	Overige kosten	Aantal FTE
Jaarsalaris	€ 40.300,00	€ 12.493,00	5
Kosten werkplek	Per werkplek incl. btw	aantal	Totale kosten incl. btw
	€ 10.049,94	5	€ 50.249,70
Totale kosten	Personeelskosten	Kosten werkplek	Totaal
	€ 263.965,00	€ 50.249,70	€ 314.214,70
Totaal			
€ 263.965,00			

Huidig			
Technisch spec.	Bruto weeksalaris	Bruto maandsalaris	Bruto jaarsalaris
	€ 658,15	€ 2.851,99	€ 34.223,84
Overige kosten	Werkgeversbijdrage 23%	Vakantiegeld 8%	Totaal
	€ 7871,48	€ 2737,90	€ 10609,39
Personeelskosten	Bruto jaarsalaris	Overige kosten	Aantal FTE
	€ 34.223,84	€ 10.609,39	6,8
Kosten werkplek	Per werkplek incl. btw	aantal	Totale kosten incl. btw
	€ 10.049,94	7	€ 70.349,58
Totale kosten	Personeelskosten	Kosten werkplek	Totaal
	€ 304.865,97	€ 70.349,58	€ 375.215,55
Totaal			
€304.865,97			

Gewenst			
Facilitair specialist	Bruto weeksalaris	Bruto maandsalaris	Bruto jaarsalaris
	€ 775,00	€ 3.100,00	€ 40.300,00
Overige kosten	Werkgeversbijdrage 23%	Vakantiegeld 8%	Totaal
	€ 9.269,00	€ 3.224,00	€ 12.493,00
Personeelskosten	Bruto jaarsalaris	Overige kosten	Aantal FTE
Jaarsalaris	€ 40.300,00	€ 12.493,00	2,6
Kosten werkplek	Per werkplek incl. btw	aantal	Totale kosten incl. btw
	€ 10.049,94	4	€ 40.199,76
Totale kosten	Personeelskosten	Kosten werkplek	Totaal
	€ 137.261,80	€ 40.199,76	€ 177.461,56
Totaal			
€137.261,80			

10.1.2 Kosten gewenste situatie

Gewenst			
Technisch spec.	Bruto weksalaris	Bruto maandsalaris	Bruto jaarsalaris
	€ 658,15	€ 2.851,99	€ 34.223,84
Overige kosten	Werkgeversbijdr. 23%	Vakantiegeld 8%	Totaal
	€ 7.871,48	€ 2.737,91	€ 10.609,39
Personeelskosten	Bruto jaarsalaris	Overige kosten	Aantal FTE
	€ 34.223,84	€ 10.609,39	5
Kosten werkplek	Per werkplek incl. btw	aantal	Totale kosten incl. btw
	€ 10.049,94	5	€ 50.249,70
Totale kosten	Personeelskosten	Kosten werkplek	Totaal
	€ 224.166,15	€ 50.249,70	€ 274.415,85
Totaal			
€ 224.166,15			

10.1.3 Baten

Facilitair specialist	Totaal
Verschil huidig en gewenst	€ 136.753,14
Technisch specialist	
Verschil huidig en gewenst	€ 80.699,81
Totale besparing	€ 217.452,95

Overige baten zijn:

- *Structurele besparingen*: door samenwerking ontstaat een groter inkoopvolume;
- *Verzakelijking*: door de opgestelde overeenkomst ontstaat bewustwording van de klant-leveranciersrelatie;
- *Kwaliteitsverhoging*: door samenwerking worden kennis en ervaring gebundeld;
- *Doelmatiger bedrijfsvoering*: Hierdoor meer efficiënt en effectiever met mens en middelen omgaan;
- *Standaardisering diensten*: samenwerken leidt tot stroomlijning.

10.2 Doorbelasten van waskosten op afnemer

In de huidige situatie ziet de doorbelasting van de waskosten er als volgt uit. Per jaar wordt er bijna anderhalf miljoen euro meer uitgegeven dan er binnenkomt. Door de was waar mogelijk binnen de regels van de wet door te belasten, kan hierop aanzienlijk worden bespaard.

Overzicht huidige situatie

	Kosten	Opbrengst	Negatief verschil
Totale waskosten	€ 1.811.098,54	€ 343.000,00	€ 1.468.098,54-

10.2.1 Baten

Er van uitgaand dat 35% van de kosten voor bewoners van verzorgingshuizen ten laste van de AWBZ komen en niet mogen worden doorbelast, komen we in de gewenste situatie bij volledige doorbelasting uit op een totaal van de waskosten van € 633.884,49. Dit houdt in dat de opbrengsten met € 1.177.214,05 omhoog zullen gaan waardoor de totale opbrengst zal zijn € 1.520.214,05 met als gewenste resultaat € 886.329,56

Overzicht gewenste situatie

	Kosten	Opbrengst	Resultaat
Totale waskosten	€ 633.884,49	€ 1.520.214,05	€ 886.329,56

11. Implementatie

11.1 Algemeen

De resultaten van het onderzoek zijn bekend en de conclusie is getrokken. De volgende stap in deze is het implementeren van de aanbevelingen. Omdat er veranderingen moeten plaatsvinden welke complex van aard zijn, moet dit op een gestructureerde manier gebeuren. Het is raadzaam om dit volgens een bepaalde lijn uit te voeren en te verwerken in een implementatieplan. Op de volgende vragen en onderwerpen moet een antwoord komen in het implementatie plan te weten:

- Wat dient er veranderd te worden?
- Wat betekent dit voor Zorgpartners?
- Wie zijn de stakeholders?
- Wie is eindverantwoordelijk in deze?
- De startdatum- en einddatum van het verandertraject.

11.2 Stappen

Stap 1	Wat: De nieuwe situatie, organisatiestructuur en –lijnen dienen vastgesteld te worden. Resultaat: Een organogram, procesbeschrijvingen en procedures	Stakeholders: Facilitaire projectgroep Stagiair
Stap 2	Wat: De Raad van bestuur dient een beslissing te nemen over de komst van de centrale facilitaire servicedesk en het intrede doen van de functies van facilitair deskundige en zijn/haar positie in de organisatiestructuur. Daarnaast dienen de taken, bevoegdheden en functie-eisen van deze functionarissen te worden vastgesteld. Resultaat: Definitief besluit over structuur en taakomschrijving functionarissen.	Stakeholders: Raad van Bestuur Ondernemingsraad
Stap 3	Wat: In samenwerking met de afdeling P&O dienen de functie omschrijvingen van de facilitair specialisten te worden gemaakt en moet er een sollicitatie procedure worden opgesteld en opgestart. Resultaat: Functie omschrijvingen facilitair specialisten en opgesteld plan sollicitatieprocedure.	Stakeholders: Raad van Bestuur Ondernemingsraad Afdeling P&O Facilitaire projectgroep
Stap 4	Wat: Er moet een communicatieplan worden opgesteld om eventuele veranderingen te communiceren naar al het overige personeel binnen Zorgpartners, om zo ook belangstellenden de kans te geven te reageren op betreffende functies. Resultaat: Opgesteld communicatie en beleidsplan.	Stakeholders: Afdeling communicatie Personeel Zorgpartners Facilitaire projectgroep (voor het geven van input)
Stap 5	Wat: Er moet een start worden gemaakt de sollicitatieprocedure. Resultaat: Belangstellenden in de vorm van sollicitanten.	Stakeholders: Afdeling P&O Leidinggevende facilitair Sollicitanten
Stap 6	Wat: Selectieprocedure van de sollicitanten. Resultaat: Aanstellen van vier facilitair deskundigen.	Stakeholders: Afdeling P&O Raad van Bestuur Ondernemingsraad Facilitaire Organisatie

Stap 7	Wat: Waar nodig een kennismakingsprocedure van de Facilitair specialist met de rest van de facilitaire organisatie. Tevens dient er een vaste werkplek te worden bepaald waar vanuit de centrale facilitaire organisatie zal werken. Resultaat: Introductie van nieuw/bestaande medewerkers in nieuwe functie en toewijzing van werkplek van de centrale facilitaire organisatie.	Stakeholders: Raad van Bestuur Ondernemingsraad Facilitair specialist Facilitaire organisatie
Stap 8	Wat: Naar aanleiding van de taakomschrijvingen dienen de facilitair specialisten vorm te geven aan hun functie. Er moet duidelijk worden gemaakt, hoe de communicatie lijnen liggen zodat voor iedereen binnen de stichting duidelijk is wie waar voor beschikbaar en bereikbaar is. Tevens dient duidelijk te worden gemaakt hoe de samenwerking plaats gaat vinden tussen centrumleider, hoofdservices en facilitair specialist. Resultaat: Duidelijke vorm in de communicatielijnen. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden.	Stakeholders: Facilitair specialist Centrumleiders Hoofdservices
Stap 9	Wat: Er dienen afspraken te worden gemaakt met betrekking tot overleg, evaluatiemomenten, doelstellingen en te behalen resultaten. Resultaat: Goedgemaakte afspraken met betrekking tot evaluatie van resultaten en voortgang.	Stakeholders: Raad van Bestuur Ondernemingsraad Facilitair specialist Centrumleiders Hoofdservices Facilitaire projectgroep

11.3 Fases van verandering²⁴

Wanneer Zorgpartners besluit om een professionele een facilitaire organisatie neer te zetten in de vorm van een centrale facilitaire organisatie, zal dit proces bestaan uit een viertal fase welke zijn omschreven door Lewin te weten:

- Unfreezing
- Moving
- Freezing

11.3.1 Unfreezing

Deze eerste fase is een belangrijke fase voor het algehele veranderingsproces. In deze fase moeten de medewerkers worden geïnformeerd over de komende veranderingen en worden ze hierop voorbereid. De eerste fase wordt unfreezing genoemd. Dit vanwege het feit dat stakeholders afstand moeten nemen van de tot dan toe normale gang van zaken. Tevens moeten zij afstand nemen van het normale werkproces.

11.3.2 Moving

De volgende stap bestaat uit het uitvoeren van de veranderingen. Zorgpartners zal in beweging (moving) moeten komen om aanpassingen door te voeren. Om stakeholders optimaal te betrekken en inzicht te geven in het waarom, is het verstandig hen zo goed mogelijk te informeren. Het is bewezen dat het betrokken maken en het geven van informatie het veranderingsproces versterkt en versnelt en acceptatie, bewustwording en motivatie verhoogt om actief deel te nemen aan het veranderingsproces.

²⁴ Bronnen in hoofdstuk 12

11.3.3 Freezing

Wanneer de tweede fase moving is voltooid en stakeholders zijn geïnformeerd en voorbereid, is het belangrijk om de veranderingen welke zijn doorgevoerd vast te leggen. De doorgevoerde veranderingen moeten nu worden ingebed in de organisatie. De verandering zal de normale gang van zaken worden. Het is daarom raadzaam om als organisatie genoeg aandacht te blijven geven, zodat eventuele moeilijkheden in een vroeg stadium worden opgemerkt en dat er op juiste wijze wordt gehandeld om mogelijke problemen uit de weg te nemen. Het is daarom raadzaam om regelmatig te evalueren, zodat organisatie breed een probleem aan het licht komt en er vervolgens gezamenlijk aan kan worden gewerkt.

11.4 Planning

Fase	Rubriek	februari	maart	april	mei	juni	juli	augustus
Resultaten								
1.	Een organogram, procesbeschrijvingen en procedures							
2.	Definitief besluit over structuur en taakomschrijving functionarissen							
3.	Functie omschrijvingen facilitair specialisten en opgesteld plan sollicitatieprocedure.							
4.	Opgesteld communicatie en beleidsplan.							
5.	Belangstellenden in de vorm van sollicitanten							
6.	Aanstellen van vier facilitair deskundigen.							
7.	Introductie medewerkers in nieuwe functie en toewijzing van werkplek van de centrale facilitaire organisatie.							
8.	Duidelijke vorm in de communicatielijnen. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden.							
9.	Goedgemaakte afspraken met betrekking tot evaluatie van resultaten en voortgang.							

11.5 Overige aanbevelingen

Rubriek	februari	maart	april	mei	juni	juli	augustus
Resultaten							
Besluit definitief nieuw organogram							
Opstellen beleidsplan							
Inzichtelijk maken van facilitaire kosten							
Plan FMIS uitvoeren							
Onderzoek doen naar taakomschrijving							
Kosten doorbelasten							

12. Bronvermelding

Literatuur

- Schouten en Nelissen, Projectmatig werken, ISBN: 978-90-5871-377-3
- Erik Feijen en Pepijn Trietsch, Snel afstuderen, ISBN: 978 90 469 0003 1
- Marijn Mulders, 75 managementmodellen, eerste druk, Wolters-Noordhoff Groningen, ISBN: 978-90-01-60511-7
- Maas en Pleunis, Facility Managent, vijfde oplage, Kluwer Alphen aan den Rijn, ISBN: 90-14077947
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 4e herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN 13 978 90 207 3315 0.
- Bakker, B., e.a., Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht: Berenschot Osborne & Berenschot Business Management, 2000.
- Professioneel facility management : praktijkvoorbeelden en aanbevelingen voor het creëren van toegevoegde waarde, Arko uitgeverij, ISBN-10: 9072047877
- Joan E van Aken, Strategievorming en organisatiestructurering, kluwer, druk 2 ISBN: 90-14-09285-7
- Peter thuis, Toegepaste organisatiekunde, Wolters Noordhoff derde druk ISBN: 90-01-86039-7
- Nick van Dan en Jos Marcus, Praktijkgerichte benadering van organisatie en management, Wolters Noordhoff, vijfde druk ISBN: 978-90-01-210274
- Kok, H.B. en Kloos, J.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers bv, 2005. ISBN 90 395 2355
- Van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse taal, mei 2010
- Ir. J.V.G. Maas, Management van professie en professionele organisaties.
- Lauri J. Mullins., Management van gedrag, Individu, team en organisatie ISBN: 978- 90-430-1338-3

Syllabi

- J.C Mulder en J.H.A. de Bruijn, Handleiding afstudeeronderzoek, juli 2011

Beleidsdocument

- M. Timmers, Nulmeting facilitaire organisatie Zorgpartners Midden-Holland, versie 1.0
- Jaarverantwoording Zorgpartners Midden-Holland 2009
- Jaarplan Zorgpartners Midden-Holland 2009-2010
- Linda Oprel Communicatieplan Zorgpartners Midden-Holland,
- Financiële administratie, Exploitatiegegevens 2010 ZPMH,

Scriptie

- Jennifer van der Loo, Adviesrapport voor het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie bij de woningcorporatie Mozaïek Wonen Gouda, Facility Management Mei 2007
- Adviesrapport voor The British School in The Netherlands, 2006
- Sandra Pronk, Een advies over de inrichting van een centraal Facilitair Meldpunt voor de afdeling Faciliteiten binnen HTM, Opleiding Facility Management, mei 2007

Internet

- Managementmodellensite.nl. <http://www.managementmodellensite.nl/> (19/09/11).
- Facility Excellence model Reportage. <http://www.facilityexcellencemodel.nl/VoorbeeldRapport.pdf> (24/11/11).
- 7S model. <http://key-consult.be/1/home/verklarende-begrippen/7s-model-shared-values-strategy-structure-staff-skills-style-systems-competitie.html> (23/09/11).
- Zorgpartners Midden-Holland. [http://www.zorgpartners.nl/\(19/09/11\)](http://www.zorgpartners.nl/(19/09/11))
- GGZ. <http://www.ggzbeleid.nl/2008/1570.pdf>
- <http://www.dbconderhoud.nl/>
- <http://www.controllersmagazine.nl/themas/2028/gezondheidszorg/artikel/2563/controle-van-zzp-financiering-in-2009.html>
- http://www.12manage.com/methods_centralization_decentralization_nl.html,

13. Bijlage

- 13.1 Organisatieanalyse
- 13.2 SWOT-analyse
- 13.3 Overzicht SWOT-analyse
- 13.4 Trends en ontwikkelingen
- 13.5 Professionaliteit
- 13.6 Cijfers CBS
- 13.7 Uitleg typering FEM-model
- 13.8 FEM-model vragenlijst
- 13.9 Gespreksverslagen
- 13.10 Extern gespreksverslag
- 13.11 Klantwaarde profiel Treacy en Wiersma
- 13.12 Verdeling facilitaire diensten
- 13.13 Financieel overzicht
- 13.14 Uitwerking bijeenkomst Hoofdenservices
- 13.15 Toelichting organogram
- 13.16 Project planning

13.1 Organisatieanalyse

Het uitvoeren van een organisatie analyse is om inzicht in te krijgen in de organisatie. Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van de organisatie analyse stelt Zorgpartners in staat om succesvol actief te zijn.

Bij de analyse van de organisatorische context gaat het in eerste instantie om te bepalen of de missie de doelstellingen en de strategie om die doelstellingen te bereiken helder zijn en of deze voldoende uitdagend zijn voor medewerkers om mee te werken aan de realisatie ervan. Om in het vervolg van het onderzoek juiste stappen te kunnen nemen en doelstellingen te kunnen realiseren, zijn concrete activiteiten nodig. Zonder goede analyse is het onmogelijk om deze passend te maken voor de organisatie

13.1.1 De keuze voor 7-s analyse:

Het 7S-model is als het ware een soort checklist waarin de belangrijkste organisatieaspecten genoemd worden. Deze vorm van analyse zorgt voor een gestructureerde aanpak. Door elk van de zeven punten te analyseren wordt er een objectieve basis geschetst over de interne kenmerken van Zorgpartners Midden-Holland. Deze kenmerken geven input voor de SWOT-analyse.

13.1.2 De keuze voor SWOT-analyse:

De reden waarom is gekozen voor een SWOT-analyse, is omdat deze analyse een goed hulpmiddel is om de interne sterke en zwakke punten en tevens de bedreigingen en kansen van Zorgpartners Midden-Holland te analyseren. Door goed na te denken over de sterke en zwakke punten, de kansen en bedreigingen, wordt het mogelijk een goed beeld van de organisatie. Ook wordt het hierdoor inzichtelijk waar verbeterpunten liggen en kan er in het verloop van het onderzoek worden gewerkt van uit een afwegingskader.

Door gebruik te maken van zowel een 7-s analyse als een SWOT-analyse wordt zo goed als de hele organisatie geanalyseerd. Waar wellicht het 7-s model te kort komt vult de SWOT-analyse deze aan en andersom. Het is daarom ook niet de keuze tussen twee soorten analyses maar een combinatie van.

13.2 SWOT-analyse

13.2.1 Sterktes:

Snelle schakeling, flexibel, gemotiveerd en betrokken personeel

Doordat de medewerkers van Zorgpartners Midden-Holland gewend zijn aan veranderingen, zullen zij eventuele nieuwe veranderingen makkelijker accepteren. Waarvoor moet worden uitgekeken, is dat de medewerker verandering moet worden, waardoor het veranderingsproces in gevaar kan komen.

Gedeeltelijke autonomie van centra

Doordat de verschillende centra's gedeeltelijk autonoom werken zijn ook de geldstromen per centra geregeld. Ook kunnen door deze manier van werken bepaalde accenten worden gelegd, waardoor goed inspelen op de klantgroep kan worden bereikt.

Dienstverlenend

Zorgpartners Midden-Holland is een dienstverlenende organisatie, welke in het teken staat van de klant. Zoals ook in de visie is beschreven is een eigen leven kunnen leiden belangrijk voor Zorgpartners Midden-Holland en de klant zelf.

Ambitie niveau

Doordat medewerkers ambitie hebben en bereid zijn om door te leren, is het voor Zorgpartners Midden-Holland mogelijk om te groeien als organisatie.

13.2.2 Zwaktes

Geen separate strategie voor de facilitaire organisatie.

Er is momenteel geen eenduidig beleid/strategie op het gebied van facilitair. Welke koers er wordt gevaren, welke eisen er worden gesteld en welke doelen er moeten worden bereikt is hierdoor niet duidelijk. Organisatiebreed wordt hier wel invulling aan gegeven. Het gevoel heerst dat de facilitaire organisatie geen bewegingsvrijheid heeft, omdat de zorg leidend is. Facilitair heeft nu geen eigen gezicht, terwijl dat wel belangrijk is. Als een facilitaire strategie helder is kan de facilitaire organisatie meer dienstverlenend optreden naar de klant.

De belangrijkste wensen vanuit facilitair zijn momenteel duidelijkheid en sturing.

Kennisdeling wordt niet gestimuleerd en is dan ook minimaal te noemen. De Facilitair manager binnen Zorgpartners heeft in veel gevallen meerdere leidinggevenden.

Onduidelijkheid over het vakgebied facilitair.

Om toegevoegde waarde te creëren als facilitaire organisatie is een klantgerichte en pro-actieve houding een vereiste. Meedenken met de klant en flexibiliteit zijn belangrijk om een bijdrage te leveren ten behoeve van een professionele ontwikkeling van de facilitaire organisatie binnen Zorgpartners.

SWOT Analysis



Er is geen eenduidigheid aangaande managementinformatie verschaffing.

Managementinformatie is niet op een plek geconcentreerd. De verzameling van gegevens en processen is in de huidige situatie versnipperd, waardoor managementinformatie ten behoeve van het facilitair bedrijf niet wordt beheerd en geborgd. Zoals eerder vermeld hebben facilitair managers in veel gevallen meerdere leidinggevend. Dit resulteert in verschillende managementinformatie.

13.2.3 Bedreigingen

Versnippering facilitaire services

Ieder centrum is verantwoordelijk voor de eigen services die op locatie worden aangeboden. Zaken als preventief onderhoud, storingen, technische installaties, tuinonderhoud, glas, wasserij en het leveren van warme maaltijden worden door het centrale inkoopteam opgepakt, maar over het algemeen zijn de faciliteiten decentraal georganiseerd. Samenwerking en samenhang op het gebied van facilitair wordt binnen de organisatie gemist.

Minimale kennisdeling

Doordat er sprake is van minimale kennisdeling is het nu zo dat het wiel vaak twee keer wordt uitgevonden. Dit kost onnodig veel tijd en deze tijd is erg kostbaar. Aan de ene kant kost tijd geld en aan de andere kant wordt er nu tijd besteed aan punten waar al tijd in is gestoken waardoor deze tijd beter had kunnen worden besteed.

Veel onduidelijkheid

Door krimpende budgetten wordt resultaatgerichtheid steeds belangrijker. Onduidelijkheid en grijze gebieden veroorzaken storing en werkt professionaliteit tegen.

Ongelijkheid

Ongelijkheid kan samenwerking verstoren waardoor er niet optimaal gebruik van mens en middelen wordt gemaakt.

Vergrijzing

Vergrijzing is een belangrijk aspect. Binnen de regio Midden-Holland en het aantal mensen dat hier woonachtig is, zal vergrijzing de komende jaren in grote mate zichtbaar worden. Dit zal een groot effect hebben op de zorgvraag en op de middelen om aan deze behoefte te kunnen voorzien. Deze verandering zullen ook effect hebben op de facilitaire organisatie en met name in de levering van diensten, omdat de zorgvraag kan veranderen en diensten hierop zullen moeten worden afgestemd.

Marktwerking

Door ontwikkelingen die zich afspelen binnen de zorgsector (zoals de huidige marktwerking) zal het Zorgpartners Midden-Holland zich moeten onderscheiden van andere zorginstellingen binnen de regio. Om aantrekkelijk te blijven voor eventuele afnemers zodat het bestaansrecht van de organisatie niet in gevaar komt. Is het verstandig om na te denken over de toekomst en zo goed mogelijk de organisatie strategie te bepalen om op deze manier voor te blijven op concurrenten.

13.2.4 Kansen

Werken volgens duidelijke strategie

Wanneer er gaat worden gewerkt volgens een duidelijke strategie wordt een deel onduidelijkheid weggenomen en zullen facilitaire medewerkers zich meer onderdeel voelen van de organisatie. Dit zal de werkprocessen ten goede komen, omdat er gezamenlijk wordt gewerkt via de zelfde weg met het zelfde doel.

Standaardiseren processen

Door het standaardiseren van processen kunnen deze efficiënter worden uitgevoerd dit zal tijd en geld schelen. Deze middelen kunnen op andere plekken worden ingezet.

Schaalvoordelen benutten

Door schaalvoordelen te benutten kan er worden bespaard op inkoopkosten. Rekening houdend met de krimpende budgetten heeft dit een positief financieel resultaat als gevolg.

Inzichtelijk maken van facilitaire kosten

- Mogelijkheid creëren om zowel intern als extern te benchmarken.
- Een ordening van de facilitaire kosten geeft inzicht in de bijdrage van het facilitair component aan de behandeling.
- De norm kan tevens als hulpmiddel gelden bij de bepaling van de integrale kostprijs per behandeling.

Transparant maken van dienstverlening

Door diensten transparant te maken wordt de facilitaire organisatie zichtbaar binnen Zorgpartners Midden-Holland en kan hiermee de toegevoegde waarde van de facilitaire organisatie aan de organisatie worden bewezen.

Inrichten service desk

Door het inrichten van een service desk is het mogelijk om facilitaire meldingen te stroomlijnen en management informatie te bundelen.

13.3 Overzicht SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
• Gemotiveerd en betrokken personeel • Flexibel personeel • Snelle schakeling personeel • Autonomie van de centra • Dienstverlenend • Ambities en niveau facilitaire managers	• Ontbreken van centrale sturing facilitaire organisatie • Onvoldoende standaard procesbeschrijvingen • Onvoldoende bewust zijn van klant-leveranciers relatie • Minimale uniformiteit • Ontbreken van eenduidigheid managementinformatie verschaffing • Onduidelijkheid verantwoordelijkheden (niet transparant) • Facilitaire kosten niet geheel inzichtelijk • Onvoldoende facilitaire kosten beheersing • Te dienstverlenend • Veel activiteiten worden ad hoc uitgevoerd • Ontbreken van facilitaire strategie • Facilitair manager heeft meerdere leidinggevenden
Kansen	Bedreigingen
• Werken volgens duidelijke strategie • Standaardiseren processen • Schaalvoordelen benutten • Facilitaire budgetten beschikbaar stellen (kosten beheersbaar maken) • Transparant maken dienstverlening (PDC) • FMIS implementeren • Inrichten van een Service desk	• Versnippering facilitaire services • Minimale kennisdeling • Veel onduidelijkheid dus veel grijze gebieden • Sturingsmogelijkheden budget beperkt door onduidelijkheden ten aanzien van kosten/opbrengsten • Ongelijkheid opleidingsniveau hoofden services • Vergrijzing • Marktwerving

13.4 Trends en ontwikkelingen

13.4.1 *Kosten nemen toe*

De kosten met betrekking tot de gezondheidszorg nemen toe. Op zich is dit niks nieuws want in de periode tussen 1972 en 2008 bedroeg de gemiddelde stijging 7,3 procent per jaar. Het Centraal Plan Bureau ²⁵ heeft berekend dat de kosten tussen het jaar 2005 en het jaar 2030 naar verwachting zullen blijven stijgen met 3,4 % per jaar. Enige verandering in deze is dat door de economische crisis bij het ministerie van VWS grote ligt druk om de kosten van de gezondheidszorg beheersbaar te houden. Dit laatste heeft ook effect op Zorgpartners. Doordat de organisatie te maken heeft met krimpende budgetten en hierdoor het zelfde werk moeten verzetten tegen lagere kosten, zullen processen efficiënter en effectiever moeten worden gestructureerd. .

Oorzaak

De kosten stijgen mede door de vergrijzing van onze samenleving. Hierdoor hebben meer mensen meer of langer durende zorg nodig. Ook dit zal in de toekomst effect hebben op Zorgpartners. De verwachting is dat het aantal werknemers in de zorg niet evenredig zal stijgen met de zorgvraag.

13.4.2 *Andere eisen*

Door de eerder genoemde vergrijzing en de daarmee toenemende schaarste van personeel, zal ook binnen Zorgpartners de inzet van medewerkers op verschillende manieren verder moeten worden geoptimaliseerd. Een zo optimaal mogelijke balans tussen vraag naar zorg en aanbod van zorgverlenend personeel is hierin voor Zorgpartners het streven.

Het is van groot belang dat medewerkers de zorgverlenende arbeid zo ongestoord en goed mogelijk kunnen doen waarbij de medewerkers zo optimaal mogelijk worden ondersteunend en waar mogelijk worden ontzien. Hierdoor is het voor de medewerkers van Zorgpartners mogelijk om zich te blijven richten op hun kerntaak. Informatie en gegevens kunnen hier een belangrijke schakel zijn. Deze moeten eenvoudig, zo duidelijk mogelijk en beschikbaar zijn voor de medewerkers.

Door het groeiende tekort aan zorgverlenend personeel, zal ook de invloed van medewerkers op hun eigen arbeidsvoorwaarden en inzet toenemen. en medewerkers zullen meer en meer inspraak krijgen in het samenstellen van het rooster. Zorgpartners zal bij de aanbesteding van dergelijke systemen hiermee rekening moeten houden zodat deze aansluiten bij de ontwikkelingen en veranderingen binnen de zorg.

13.4.3 *Informele zorg steeds belangrijker*

De informele zorg door mantelzorgers, familie, vrienden en vrijwilligers kan van grote waarde zijn, voor zowel Zorgpartners als de patiënt. Door de in de toekomst mogelijk dreigende onbetaalbaarheid van de zorg en de personeelstekorten, is het voor Zorgpartners van belang om nadrukkelijk over informele zorg na te denken. Omdat zorgpartners als een van de speerpunten "*uw eigen leven leiden vinden wij belangrijk*" heeft, kan goed samenspel tussen formele en informele zorg invloed hebben op de kwaliteit en de beleving van kwaliteit van zorg bij de cliënten.

Tevens veranderd de zorgvraag van de cliënten. Het gevolg hiervan is dat Zorgpartners andere eisen zal moeten leveren en andere eisen zal moeten stellen aan haar werknemers. Tegelijkertijd gaan werknemers andere eisen stellen aan werk en werkomstandigheden. Zorgpartners moet hierop aansluiten door beleid te ontwikkelen op gebied van sociale innovatie. Mede hierdoor is het mogelijk goede aansluiting te hebben en houden tussen organisatie, klant en werknemers.

13.4.4 *Ondernemen om te overleven*

In navolging van verschillende andere overheidssectoren maakt de gezondheidszorg de omslag naar een vrije markt. Het verschil met de oude situatie is dat de vrije markt een markt is waarin zorginstellingen veel al te maken krijgen met concurrentie.

De achterliggende gedachte is dat zorgaanbieders zorg op maat, van een goede kwaliteit tegen een scherpe prijs gaan leveren. Marktwerving in de zorg houdt in dat zorgorganisaties niet langer

²⁵ Bron: <http://www.cbs.nl/>

automatisch verzekerd zijn van cliënten om zo hun zorgproductie op peil te houden. Cliënten kunnen kiezen bij welke organisatie zij zorg willen afnemen. De tijden zijn hiermee voor zorginstellingen veranderd. Zorgorganisaties waaronder ook Zorgpartners zullen zicht moeten onderscheiden en ondernemen om te overleven. Uiteraard zal ook de kwaliteit van de zorg een belangrijke rol spelen, maar wanneer deze gelijkwaardig is aan dat van de concurrenten zal Zorgpartners moeten nadenken hoe zij aantrekkelijk blijft of wordt voor cliënten.

13.4.5 *Het Elektronische Client Dossier (ECD)*

Het elektronisch cliëntendossier (ECD) is steeds meer in opkomst. Het ECD kan meer bieden dan simpelweg een gedigitaliseerd papieren cliëntendossier. Het systeem kan, wanneer goed ingericht, een gedegen ondersteuning bieden van de relevante processen binnen de organisatie. Dit kunnen zowel dagelijkse werkprocessen zijn in de zorg, maar zeker ook signalerende en bewakende processen zijn. Zorgpartners maak ook gebruik van een ECD systeem namelijk Care View. Care View levert een integraal en actueel beeld voor de klant en de organisatie. Op deze manier kan de individuele invulling van de zorg zoveel mogelijk worden ondersteund.

Informatie een steeds belangrijker

Interactie is de belangrijkste meerwaarde ten opzichte van een papieren klantendossier. Ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie bieden steeds meer mogelijkheden om informatie uit verschillende bronnen makkelijker met elkaar te delen.

Doordat zorgpartners reeds gebruik maakt van een ECD stelt het zichzelf in staat sneller en beter geïnformeerd te zijn en kan er worden nagekeken wie wat en wanneer bij welke cliënt heeft gedaan. Concreet uit zich dit in het opstellen van zorgplannen en agenda's, het inzien van controles en het doorsturen van relevante rapportages. Door deze informatie wordt het voor Zorgpartners tevens mogelijk sneller in te spelen op de veranderende zorgvraag. Care View is dus geen doel op zich, maar een manier om makkelijker te kunnen communiceren binnen Zorgpartners.

13.4.6 *Gastvrijheid*

Een maatschappelijk steeds groter wordende behoefte is de behoefte van contact en waardering. In deze steeds sneller wordende maatschappij, waarin steeds meer van de mens wordt verwacht, heeft men steeds minder aandacht voor elkaar. Overal waar men komt wordt snel gehandeld, en is het contact zo kort mogelijk. Ook in zorginstellingen vindt men dit steeds meer terug. Aangezien interactie en sociale contacten onmisbare menselijke behoeftes zijn, is in een wereld waarin geen tijd meer is voor deze behoeften, de vraag (wens) ernaar groot. Zorgpartners zal aan deze vraag moeten beantwoorden. Gastvrijheid moet een belangrijkste kernwaarde worden voor de organisatie. Door deze instelling, zal zorgpartners dit ook naar buiten toe uitdragen. Niet alleen naar de klanten toe, maar ook naar de eigen medewerkers. Door het uitdragen van deze instelling zal de medewerker in staat worden gesteld dit over te dragen op de klant.

13.4.7 *Uitbesteding*

Uitbesteden vindt ook in de zorgmarkt meer en meer plaats. Zorgaanbieders zien hier steeds vaker de voordelen van in. Een probleem blijft vaak, dat veel van de facilitaire processen zeer dicht bij het primaire proces liggen en soms het primaire proces zijn. Veel zorgverleners kiezen er daarom vaak voor om diensten in eigen beheer te houden, zodat de cultuur van de organisatie behouden blijft. Dit geldt ook voor Zorgpartners. Uiteraard zal er door de organisatie gekeken moeten worden of de afweging om het in eigen beheer houden opweegt tegen eventuele voordelen van uitbesteden.

13.5 Professionaliteit

Zorgpartners Midden-Holland heeft de wens om te komen tot een professionele facilitaire organisatie. Het volgende hoofdstuk geeft weer wat de literatuur zegt over professionaliteit en welke mogelijkheden er zijn om tot een professionele facilitaire organisatie te komen.

Professioneel is een breed begrip met meerdere betekenissen. Daarom is het goed om te kijken hoe dit staat beschreven in het woordenboek. De van Dale omschrijft professioneel²⁶ als volgt:

pro·fes·si·o·neel bn, bw

1. van beroep
2. aan het beroep eigen
3. (als) ve vakman: een -nele aanpak

Er kan dus worden aangenomen dat een professionele facilitaire organisatie professioneel is ingericht, wanneer de medewerkers, welke werkzaam zijn in deze organisatie, beroepsmatig en een bepaalde mate van vakkundigheid en kennis bezitten. In deze context horen bij professioneel tevens de volgende aspecten.

1. Bekwaam
2. Beroepsmatig
3. Handwerkmatig
4. Deskundigheid

De literatuur geeft verschillende omschrijvingen van professionaliteit. Ir. J.V.G. Maas²⁷ omschrijft professionaliteit als een proces. Professionals, ook door Maas als kennisintensieve dienstverleners genaamd voeren dit proces uit. Professionaliteit kenmerkt zich door een complexe omgang met documentatie en informatie. Kennismanagement is daarom een onmisbare schakel in professionele dienstverlening.

Definitie professionaliteit volgens Ir. J.V.G. Maas:

‘de mate waarin een individu zich persoonlijk blijft ontwikkelen en met behulp van de daaruit ontstane specifieke kennis en ervaring en met een grote mate van autonomie handelingen verricht waarmee hij iemand of een organisatie van nut is door het welzijn te vergroten of door waarde toe te voegen aan het eigendom van een klant, binnen de gestelde normen van vakkennis, ethiek, sociale verantwoordelijkheid en de beschikbaar gestelde middelen.’

Drs. M. Lenselink en Drs. R. Veeke stellen dat een professionele facilitaire organisatie²⁸ werkt vanuit een strategie. Vanuit een strategie worden de keuzes verantwoord en resulteert dit uiteindelijk in een beleid. Het proces van strategievorming begint bij het ontwikkelen van een visie. Aan de hand van de ontwikkelde visie is het mogelijk een missie te formuleren. De missie van de facilitaire organisatie kan worden gezien als de opdracht van de facilitaire organisatie, met andere woorden het bestaansrecht van de facilitaire organisatie op de lange termijn.

Omdat in veel gevallen de missie en visie erg abstract kunnen zijn en zodoende onvoldoende handvaten biedt, is het van belang hier meer sturing aan te geven in de vorm van doelen, zodat er ook operationeel sturing kan worden gegeven aan de ingezette koers. Wanneer deze zaken helder zijn is het mogelijk deze te vertalen naar een beleidsdocument.

²⁶ Bron: Van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse taal, mei 2010

²⁷ Bron: Ir. J.V.G. Maas, Management van professie en professionele organisaties. 2^e herz. dr Deventer Samson

²⁸ Bron: Drs. Lenselink en Drs. Veeke, Professioneel Facility management, 1^e dr. Arko uitgeverij

In het boek *Marketing in maintenance* omschrijft dhr. Herman B. Kok ²⁹ dat professionaliteit uit een vijftal basisfactoren bestaat welke de organisatie onder de knie moet hebben, te weten:

1. Bereikbaarheid
2. Duidelijkheid
3. Bekwaamheid
4. Klantgerichtheid
5. Verantwoordelijkheid

13.5.1 Bereikbaarheid

Een professionele facilitaire organisatie zorgt voor een goede bereikbaarheid, aanspreekbaarheid en toegankelijkheid. Dit houdt in dat een professionele facilitaire organisatie een duidelijke plek binnen de organisatie heeft en dat de communicatie lijnen helder zijn. Een organisatie die niet bereikbaar is voor haar stakeholders frustreert en kost tijd en geld.

13.5.2 Duidelijkheid

Een professionele facilitaire organisatie zal door de stakeholders worden herkend. Zoals eerder besproken in de basisfactor bereikbaarheid zal de facilitaire organisatie een duidelijke plek moeten hebben binnen de organisatie. Wanneer over duidelijkheid wordt gesproken wordt hiermee bedoeld dat dit tot uiting komt in het communiceren over wie de organisatie is en wat ze doet of kan betekenen. Toegevoegde waarde te creëren als facilitaire organisatie is mogelijk wanneer er sprake is van een klantgerichte en pro-actieve houding. Meedenken met de klant en flexibiliteit zijn tevens belangrijk om een bijdrage te leveren ten behoeve van de professionele ontwikkeling van de organisatie. Wanneer de stakeholders weten waarvoor zij waar, bij wie en wanneer terecht kunnen, is de kans op afname van een product of dienst groter. Om stakeholders tevreden te stellen en te houden zal vooraf moeten worden gecommuniceerd wat zij mogen en kunnen verwachten, dit kan tot uitwerking komen in de vorm van SLA's (Service Level Agreement). De bewustwording van de klant-leverancier relatie is hierbij essentieel.

13.5.3 Bekwaamheid

Een professionele facilitaire organisatie is een organisatie welke uitblinkt in haar vakgebied. Het is de expertise van de facilitair medewerkers waardoor de stakeholders een professionele organisatie zullen waarderen en beschrijven als competent. In alle gevallen gaat het er om dat de stakeholders moeten kunnen vertrouwen op de organisatie en dat de juiste dingen in één keer goed gebeuren. De medewerkers van een facilitaire organisatie zullen daarom vakbekwaam moeten zijn.

13.5.4 Klantgerichtheid

Professionaliteit van de facilitaire organisatie is terug te herleiden als is te allen tijde streven naar tevreden, terugkerende klanten. Wil de facilitaire organisatie klanten goed kunnen benaderen, dan is het essentieel dat gedefinieerd is wie de klanten zijn. Klantgerichtheid is noodzakelijk voor een professionele organisatie. Dit komt tot uiting door het streven naar zo min mogelijk activiteiten, welke geen toegevoegde waarde oplevert voor de klant. Klantgerichtheid komt eveneens tot uiting in het algemene gevoel dat de klant het belangrijkste is voor de organisatie. Klantgerichtheid is dynamisch en heeft veel te maken met communiceren, gedrag en houding.

Drie verschillende klantgroepen van de facilitaire organisatie³⁰

- *De opdrachtgever:*
Het topmanagement van de organisatie, zij bepaalt de kaders voor de facilitaire voorzieningen
- *De beslissende klant:*
De budgetverantwoordelijken van de afdelingen of businessunits, zij beslissen welk pakket van facilitair voorzieningen wordt afgenomen binnen de vastgestelde kaders
- *De gebruiker:*
de individuele klanten zoals pandbewoners en bezoekers, zij zijn de afnemers van facilitaire producten en diensten, zoals de beslissende klant heeft afgesproken met de facilitaire organisatie

²⁹ *Marketing in Maintenance*, Herman B. Kok, ISBN: 90 14 07279 1

³⁰ Bron: Drs. Lenselink en Drs. Veeke, *Professioneel Facility management*, 1^e dr. Arko uitgeverij, blz. 33

13.5.5 *Verantwoordelijkheid*

Verantwoordelijkheid wil zeggen aansprakelijk zijn voor handelwijze en gevolgen. De professionele organisatie neemt het werk aan, doet de klus en heeft daarbij de taak of de plicht ervoor te zorgen dat het goed, volledig en volgens afspraak wordt uitgevoerd. De professionele organisatie zal alles in het werk stellen om dit na te kunnen komen. In een professionele organisatie neemt de professional niet alleen zijn verantwoordelijkheid maar voelt deze ook, waardoor hij of zij hier ook naar handelt

13.6 Cijfers CBS

		Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
Onderwerpen	Perioden	2010	2011	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Bevolkingsomvang	aantal		16654455	16941204	17228780	17488346	17687800	17806968	17840780	17818800	17781680	17750568	17742224
0 tot 20 jaar	aantal		3911480	3846065	3784982	3729760	3765667	3814969	3831143	3805586	3771170	3754877	3769371
20 tot 65 jaar	aantal		10148032	10088904	10043389	9960592	9725081	9489153	9384366	9464576	9553085	9593567	9571082
65 jaar en ouder	aantal		2594942	3006234	3400409	3797996	4197046	4502850	4625271	4548641	4457427	4402120	4401769
% 0 tot 20 jaar	%		23,5	22,7	22	21,3	21,3	21,4	21,5	21,4	21,2	21,2	21,2
% 20 tot 65 jaar	%		60,9	59,6	58,3	57	55	53,3	52,6	53,1	53,7	54	53,9
% 65 jaar en ouder	%		15,6	17,7	19,7	21,7	23,7	25,3	25,9	25,5	25,1	24,8	24,8
Demografische druk	%		64,1	67,9	71,5	75,6	81,9	87,6	90,1	88,3	86,1	85	85,4
Levendgeborenen	aantal	182106	180605	181027	186644	190457	191111	187797	183517	182752	185294	188134	189088
Totaal vruchtbaarheidscijfer	aantal	1,77	1,76	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Overledenen	aantal	135568	136895	142714	151804	164664	180530	195979	207207	212149	214144	213526	207707
Levensverwachting mannen	jaar	78,82	79,02	79,78	80,64	81,25	81,73	82,17	82,67	83,18	83,65	84,07	84,48
Levensverwachting vrouwen	jaar	82,71	82,86	83,45	84,05	84,51	84,9	85,29	85,71	86,15	86,57	86,97	87,35
Immigratie	aantal	147448	150475	143898	144789	144010	142837	142881	143724	144053	144234	144368	144439
Emigratie (inclusief correcties)	aantal	119427	120514	127408	130121	129676	128203	126983	126921	127420	128014	128572	128861
Migratiesaldo (inclusief correcties)	aantal	28021	29961	16490	14668	14334	14634	15898	16803	16633	16220	15796	15578
Overige correcties	aantal	4898	4988	5303	5497	5497	5497	5497	5497	5497	5497	5497	5497

13.7 Uitleg typering FEM-model

Type 1:

Het facilitair bedrijf functioneert voornamelijk als uitvoerder. Het facilitair bedrijf acteert onder de moederorganisatie en heeft geen eigen financiële verantwoordelijkheid en inspraak in het beleid. Daarnaast heeft de organisatie uitsluitend interne klanten. Het management kan getypeerd worden als intern georiënteerd en de facilitair manager fungeert als gesprekspartner van de directie op operationeel niveau. Het facilitair bedrijf houdt zich enkel bezig met het leveren van diensten, er is geen sprake van ontwikkeling van de organisatie. Er wordt geen gebruik gemaakt van informatiesystemen en de leider is degene die de koers bepaalt. Kosten van de geleverde diensten zijn niet inzichtelijk en er vindt doorbelasting van kosten plaats. Er wordt niet bewust aandacht besteed aan de benodigde competenties van medewerkers. Processen zijn niet in kaart gebracht en er zijn over het algemeen nauwelijks gestructureerde plannen om processen te verbeteren / vernieuwen. De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie. Klantencontact en benadering van klanten wordt gekenmerkt door ad hoc contacten, is ongestructureerd en over het algemeen reactief. Het aangeboden assortiment is historisch gegroeid, evenals de keuze van leveranciers. Er zijn geen afspraken met betrekking tot uitbesteding en er wordt nauwelijks aandacht besteed aan leveranciersprestaties.

Type 2:

Het facilitair bedrijf is beheerder van de facilitaire aspecten. Een deel van de diensten wordt uitbesteed waardoor tijd vrij komt voor strategische en tactische vraagstukken. De moederorganisatie bepaalt enkel de strategische kaders, het facilitair bedrijf geeft hier zelf invulling aan. Er is een vastgesteld budget beschikbaar, waarbij gestreefd wordt naar een kostendekkende werking. Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten en er worden bewust geen organisatieontwikkelingsmodellen gebruikt. De aansturing vanuit de leiding vindt plaats in samenspraak met de medewerkers. Het beschikbare budget is gebaseerd op voorgaande jaren, de kosten zijn inzichtelijk en er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs. Medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid en opleidingen/trainingen worden voorgesteld aan de medewerkers. Men is zich bewust van het belang van tevreden medewerkers. Er wordt gestuurd op prestaties en kosten van de output van de geleverde diensten, gestructureerde plannen zijn opgesteld door het management. De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement. Er is een producten- en dienstencatalogus opgesteld, waarbij het klantcontact wordt verzorgd met behulp van een fysieke servicedesk. Klantbenadering is gestructureerd maar nog steeds reactief. Er is op enkele onderdelen informatie over klant- en leverancierstevredenheid aanwezig. Er wordt aandacht besteed aan het terugdringen van het leveranciersbestand, bovendien worden leveranciersprestaties aan de hand van contractafspraken beheerst.

Type 3:

De facilitaire organisatie wordt gezien als de regisseur van het facilitaire proces. Er is sprake van financiële resultaat verantwoordelijkheid met betrekking tot het te behalen rendement inclusief het percentage Return on Sales. Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering voor de standaarddienstverlening en vrije winkelnering voor aanvullende dienstverlening. In een actieve dialoog met de moederorganisatie over de te bereiken resultaten wordt een meerjarenstrategie opgesteld. De facility manager blijft resultaatverantwoordelijk en stuurt voornamelijk op output. Hij wordt door de directie betrokken bij beslissingen op strategisch en tactisch niveau. Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingstrajecten plaats, deze hebben geen onderlinge samenhang. De leider neemt in deze organisatie het initiatief en delegeert de taken. Het budget is gebaseerd op inschattingen voor de komende jaren en de verwachte afzet wordt bepaald aan de hand van de opgestelde dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Enkel het budget voor standaarddienstverlening is gecentraliseerd. Doorbelasting van de kosten gebeurt tegen de kostprijs, inclusief een percentage Return on Sales. Samen met medewerkers wordt door het management gekeken welke trainingen noodzakelijk zijn. Benodigde competenties voor de medewerkers zijn gedefinieerd voor de essentiële facilitaire functies. Medewerkers, klant en leverancierstevredenheid worden aan de hand van instrumenten gemeten, acties hierop worden echter ongestructureerd doorgevoerd. Alle processen zijn vastgelegd in procesomschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd. Procesbesturing gebeurt op basis van prestatie-indicatoren. De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Er worden DVO's afgesloten met klanten en de klantbenadering is pro actief. Het aangeboden productassortiment wordt gekozen in de vorm van een basis-/pluspakket. Voor de belangrijkste producten worden mantelcontracten afgesloten

en er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en inkoopassortiment. Prestaties van de leveranciers worden aan de hand van prestatie-indicatoren beheerst.

Type 4:

De facilitaire organisatie kan getypeerd worden als partner, aangezien er op basis van gelijkheid wordt samengewerkt met de klant. Er bestaat een resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst. De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt. Het beleid wordt door de facilitaire organisatie zelf bepaald en deze stemt dit af met de ondersteunende functies binnen de moederorganisatie in de vorm van een meerjaren business plan. De facility manager is adviseur van de directie op strategisch niveau. De organisatieontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering. Prestaties worden als een samenhangend geheel gepresenteerd met behulp van een informatiesysteem. Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden. De budgetten zijn gebaseerd op Service Level Agreements (SLA's) en doorbelasting vindt plaats conform marktprijzen. Er wordt een integraal opleidingsplan met de medewerkers opgesteld dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte. Medewerkers, klant- en leverancierstevredenheid worden aan de hand van instrumenten gemeten, acties worden gestructureerd doorgevoerd. Processen zijn vastgesteld in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin allerlei informatie is opgenomen. De procesverantwoordelijkheid ligt binnen de zelfsturende team zo laag mogelijk in de organisatie. Er worden SLA's afgesloten met interne en externe klanten, de klant- en leveranciersbenadering is proactief ten opzichte van zowel huidige als toekomstige klanten en leveranciers. Leveranciersprestaties worden bewust beheerst en teruggekoppeld aan de hand van vooraf opgestelde prestatie indicatoren.

13.8 FEM-Model vragenlijst

	1	2	3	4
1. Positie en rol				
Marktpositie	Het onderscheid tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet helder	Er is sprake van gedwongen winkelnering de afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen	Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Voor standaard/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering voor de aanvullende/variabele geldt een vrije winkelnering	Er is sprake van vrije winkelnering de facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert vrij op de markt
Klanttype	De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten	De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moeder organisatie gelieerde organisaties als klant	De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moeder organisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken	De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moeder organisatie gelieerd zijn als klant en heeft externe klanten
Beleidsbepaling	De moeder organisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie uitvoert	De moeder organisatie bepaald alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau aan de hand van jaarplannen	De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moeder organisatie wat betreft de te behalen resultaten. Er wordt een meerjaren strategie opgesteld om resultaten te bereiken	De facilitaire organisatie bepaald zelf het beleid en stermt dit af met andere ondersteunende diensten
Positie ten opzichte van de moeder organisatie	Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich voornamelijk op het uitvoeren en leveren van facilitaire diensten	Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoering als resultaatverantwoordelijkheid. Een gedeelte van de diensten is uitbesteed	Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de out-put	Partner: De facilitaire organisatie heeft een advies verantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert klanten
Rol facility manager	Manager is gesprekspartner van de directie/bestuur op operationeel niveau	Manager is gesprekspartner van de directie/bestuur op operationeel en tactisch niveau	Manager wordt betrokken bij plannen op tactisch en strategisch niveau	Manager is adviseur op strategisch niveau

	1	2	3	4
2. Management en organisatie				
Organisatie structuur	Intern georiënteerd en (on)bewust decentraal georganiseerd	Intern georiënteerd en centraal georganiseerd	Klant georiënteerd en centraal georganiseerd	Klant georiënteerd en bewust decentraal georganiseerd
Organisatie ontwikkeling	Onbewust ongestructureerd De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet maar levert uitsluitend producten en diensten	Bewust ongestructureerd De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen ontwikkelings modellen	Bewust maar weinig gestructureerd Er vinden ontwikkelingen plaats maar deze hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur	Bewust gestructureerd De organisatie ontwikkeling is geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering
Gebruik van informatie systemen	Er wordt geen informatie systeem gebruikt	Informatie systemen worden gebruikt voor deel activiteiten	Een aantal aan elkaar gekoppelde systemen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie	Een integraal informatie systeem presenteert de prestaties als samenhangen geheel
Leiderschap	Telling: De leider bepaald	Selling: Het is samenspraak met de medewerkers maar de leider beslist	Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert	Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden de leider neemt hier in deel
	1.	2.	3.	4.
3. Financiën				
Budgetterings-methodiek	Het budget is gebaseerd op historische gegevens	Budget is gebaseerd op het voorgaande jaar en op de planning voor het komende jaar	Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen en planningen voor het komende jaar	Budgetten zijn gebaseerd op sommatie van verschillende SLA's
Financiële resultaat verantwoordelijkheid	Organisatie heeft geen eigen financiële resultaat verantwoordelijkheid	Organisatie heeft resultaat verantwoordelijkheid conform budget en werkt kostendekkend	Organisatie heeft resultaat verantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van rendement	Organisatie heeft resultaat verantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst
Budgethouderschap	Het budget is niet geheel gecentraliseerd	Het budget is gecentraliseerd en is inzichtelijk	Het budget voor collectieve/standaard dienstverlening is gecentraliseerd het budget voor aanvullende/variabele dienstverlening is gedecentraliseerd	Het budget is gedecentraliseerd
Kosten doorbelasting	Er vind geen doorbelasting plaats	Er vind doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs	Er vind doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs incl. een percentage (ROI)	Er vind doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen

	1.	2.	3.	4.
4. Personeel				
Opleidingsbeleid	Het aanbieden van opleidingen gebeurt weinig gestructureerd en ad-hoc	Het management stelt opleidingen voor en toets dat aan de meningen van de medewerkers	Het management bepaald in samenspraak met de medewerkers welke trainingen nodig zijn, dit sluit aan op het beleid	Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsbeleid op, welke aansluit bij de ontwikkelings behoefte van de medewerkers
Personeelsbeleid	De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad-hoc funtionerings gesprekken gevoerd	Periodiek worden functionerings en beoordelings gesprekken gevoerd en ad-hoc worden mogelijkheden besproken over individuele loopbaan ontwikkeling	Periodiek worden functionerings en beoordelings gesprekken gevoerd. Aanvullend hierop vind monitoring van ontwikkeling van de de medewerkers plaats	Medewerker is zelf verantwoordelijk voor eigen loopbaan ontwikkeling en wordt afgerekend op resultaten
Arbeidsvoorwaarden en beloning	De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaarden pakket	Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van keuze mogelijkheden binnen het arbeids voorwaarden pakket	Er wordt structureel gebruik gemaakt van keuze mogelijkheden binnen het arbeids voorwaarden pakket	Er wordt optimaal gebruik gemaakt van keuze mogelijkheden binnen het arbeids voorwaarden pakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerker en het beloningsniveau
Competentie van medewerkers	Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers	Medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid	Benodigde competentie van medewerkers zijn gedefinieerd voor essentiële facilitaire functies	Competentie ontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord
Medewerkers tevredenheid	De tevredenheid van de facilitaire medewerkers is geen uitgesproken resultaat categorie	Facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van medewerkers tevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig	Tevredenheid wordt doormiddel een instrument gemeten. Actie punten worden ongestructureerd doorgevoerd	Tevredenheid wordt doormiddel een instrument gemeten. Resultaten worden door onafhankelijke/ externe met medewerkers besproken waarbij actie punten gestructureerd worden doorgevoerd

	1.	2.	3.	4.
5. Processen				
Besturen en beheersen	Processen zijn niet in kaart gebracht of geïdentificeerd	Processen zijn hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures	Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad-hoc bijgestuurd	Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal gestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd
Prestatie sturing	Er is geen sprake van prestatie sturing	Facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van output	Facilitaire organisatie stuurt processen op basis van prestatie aan	Facilitaire organisatie bestuurd integraal de processen op basis van kritische succes factoren welke zijn vastgelegd op basis van klant-leveranciers informatie
Verbeteren en vernieuwen	Er zijn geen structurele plannen om te verbeteren en te vernieuwen	Het management heeft geen gestructureerd plannen voor verbetering en vernieuwing vastgesteld	Management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten en leveranciers	Het verbeteren en vernieuwen in ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van medewerkers, klanten en leveranciers is opgenomen
Proces verantwoordelijkheid	De proces verantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie	De proces verantwoordelijkheid ligt bij het lijn management	De proces verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie	Zelfsturende teams waarbij de proces verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt

	1.	2.	3.	4.
6. Klanten				
Klantrelatie	De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant	De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten en diensten catalogus	De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelleerde klanten	De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten
Klantcontact	Klantcontact is schaars en ad-hoc	Klantcontact loopt doormiddel van een fysieke service desk	Klantcontact loopt doormiddel van een fysieke service desk. Informatie via intranet, klant overleggen en accountmanagement	Klantcontact loopt doormiddel van een fysieke en virtuele service desk, accountmanagement, klantpanel en klantrelatie management
Klantbenadering	Klantbenadering is reactie en ongestructureerd	Reactief maar gestructureerd	Pro-actief maar beperkt zich tot huidige klanten	Proactief ten aanzien van huidige en toekomstige klanten
Producten en diensten assortiment	Product assortiment is historisch gegroeid	Er is sprake van een bewust gekozen assortiment	Er is bewust gekozen voor een assortiment en gecommuniceerd met de klant	Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld als maatwerk
Interne en externe gerichtheid	Facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op eigen werkzaamheden	Facilitaire organisatie toetst incidenteel kosten en prestaties aan facilitaire organisaties in de dezelfde branche	Facilitaire organisatie toetst structureel kosten en prestaties aan facilitaire organisaties in de dezelfde branche	Facilitaire organisatie toetst structureel kosten en prestaties aan alle soorten facilitaire organisaties welke zich begeven in de markt
Marketing	Er is geen structurele marketing	Verbeteren van prijs kwaliteitsverhouding en het toepassen van een service desk	Het toepassen van een services desk, DVO's en account management	Het toepassen van account management, SLA's en een strategisch marketingplan
Klanttevredenheid	Klant tevredenheid is geen uitgesproken resultaat categorie	Klant tevredenheid is een thema er is hierover op enkele onderdelen informatie over	Tevredenheid wordt doormiddel een instrument gemeten. Actie punten worden niet gestructureerd doorgevoerd	Tevredenheid wordt doormiddel een instrument gemeten. Actie punten worden structureel doorgevoerd

	1.	2.	3.	4.
7. Leveranciers				
Leveranciers relaties	Historisch gegroeid	Single sourcing of second sourcing	Mantel contract voor belangrijkste diensten	Mantelcontract of co partnership
Leveranciersbestand en inkoop assortiment	De grote van leveranciersbestand en inkoop assortiment is geen vraagstuk	Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en inkoop assortiment	Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van het leveranciersbestand en inkoop assortiment	Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciers bestand en inkoop assortiment
Leverancierscontrole en prestatiemeting	Er wordt geen aandacht besteed aan leveranciers prestaties	Leveranciers prestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst	Leveranciers prestaties worden actief beheerd aan de hand van KPI's die op basis van het primaire proces zijn opgesteld	Leveranciers prestaties worden actief beheerd en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van KPI's die op basis van het primaire proces zijn opgesteld
Uitbestedingbeleid	Er is geen beleid wat betreft uitbesteding	Er is een voorkeur voor het behouden van diensten in eigen beheer	Er wordt nagedacht over de mogelijkheden tot uitbesteden	Er wordt optimaal gebruik gemaakt van uitbesteden en eventuele schaalvoordelen welke hiermee zijn te behalen

13.9 Gespreksverslagen:

Gesprek W. Bezemer, Souburg

7 november 2011,

11.30-12.30 uur

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider van Souburg en voorheen centrumleider van de Rossehof, met een zorg achtergrond. In deze functie gedeeltelijk verantwoordelijk voor facilitair in samenwerking met het hoofdservices op de locatie.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Ondersteunend aan het primaire proces soms zelf het primaire proces. Zou wel meer professioneel moeten zijn en ook op die manier moeten werken. Onder professioneel wordt verstaan de technische vaardigheden, regels en ambiance

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Via de medewerkers. Dit gebeurt niet via een duidelijke manier en wordt niet opgeslagen in een systeem dit is echter wel wenselijk. Veel gebeurt nu ad-hoc en zo worden eventuele problemen/klachten ook afgehandeld.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Ook dit gebeurt via de medewerkers bij het voeren van intake gesprekken worden de bepaalde diensten en services besproken en uitgelegd een PDC waarbij duidelijk is wat de cliënt kan verwachten en wat de organisatie zou moeten leveren is wenselijk.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Kwaliteit moet omhoog, er moet meer professioneel; worden gewerkt en meer volgens een bepaalde structuur. Door meer kennis te delen, kan er efficiënter worden gewerkt en er zou meer gebruik worden gemaakt van de specialistische kennis van Gouwe Cuisine

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Inefficiënte werkprocessen. Geld wordt daarom niet optimaal uitgegeven en kansen kunnen daarom niet optimaal worden benut op het gebied van facilitair.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

1. *Technische dienst, werken in een poule zodat er specialisten kunnen worden ingezet in plaats van een Handy man die niet kan voldoen aan alle eisen.*
2. *BHV werken volgens een uniform systeem*
3. *Beveiliging word nu nog per locatie geregeld zou beter centraal kunnen worden opgezet.*
4. *Restauratieve voorzieningen valt nog veel winst te behalen.*

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Is noodzakelijk door de huidige markt ontwikkelingen, krimpende budgetten etc. Om mee te kunnen blijven doen is meer professioneel werken noodzaak.

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Op de punten financiën en personeel valt de meeste winst te behalen. Kosten doorbelasting gebeurt niet volledig en ook personeel zou meer tips en trucs tot zich kunnen nemen waardoor er een meer professionele uitstraling richting de cliënten mogelijk is.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

*Tijdelijke Centrumleider van Moerdrecht voorheen Centrumleider van de Savelberg.
Enige vrijheid verkregen door raad van bestuur om invulling te geven aan verschillende taken zodoende ook in contact met facilitair in samenwerking met hoofdservices. Oorspronkelijke achtergrond ligt in de zorg.*

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Een afwachterende rol binnen de organisatie en het primaire proces. Een meer proactieve houding zou gewenst zijn. Tevens zou een centrale aansturing meer gewenst zijn in plaats van de tot nu toe decentrale benadering. Zodoende kan er winst worden behaald op verschillende vlakken

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Via gesprekken, telefonisch en mails. Er wordt niet gewerkt via bepaalde systemen waarin klachten worden opgeslagen. Klachten ten aanzien van leveranciers worden wel getoetst en beoordeeld aan de hand van kerngetallen.

Op welke wijze communiceert de facilitaire organisatie met de interne klant?

Doormiddel van gesprekken, receptie is hier een belangrijke schakel in. Een PDC zou een prima middel zijn.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Meer efficiënt werken, duidelijke sturing, taken en bevoegdheden. Meer gebruik maken van elkaar expertise en kunde waardoor niet elke keer opnieuw dingen worden uitgevonden en er minder gewerkt wordt op eilandjes.

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Aansluitend op de vorige vraag. De gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen zijn inefficiëntie in de verschillende werkprocessen en geen bundeling van kennis en minimale deling in informatie. Hierdoor wordt er niet optimaal gebruik gemaakt van mens, geld en middelen.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

- 1. Was en linnen dienst. Is reeds uitbesteed maar verder ontwikkelen doormiddel van leasepakketten scheelt de helft qua prijs.*
- 2. Restauratief, verder dan de voordeur zoals nu het geval is*
- 3. Receptie anders indelen meer gericht op gastvrouw principe*
- 4. Beveiliging centraal organiseren, (Trigilink, scheelt aanzienlijk in kosten)*
- 5. Logistiek*
- 6. Technische dienst, werken in poule diensten zodat de Handy man welke nu enigszins te kort komt wat betreft kennis en vaardigheden kan worden bijgestaan door specialisten.*
- 7. BHV*
- 8. Repro, is nog relatief klein maar zou centraal kunnen worden weggezet zou in kosten kunnen schelen.*

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Om de toekomst veilig te stellen is een verandering van werken noodzakelijk. Meer professioneel werken kan geld besparen en door goed na te denken over de situatie kan geld op een andere manier kan worden besteed.

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

*Op deze manier kan er meer voor elkaar worden betekend
Is in de toekomst partnership mogelijk*

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Waarnemend centrumleider van Gouwestein. In deze functie eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen deze locatie, zo ook facilitair. Heeft zelf een zorgachtergrond en is doormiddel van persoonlijke ontwikkeling op deze positie gekomen.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Dit is onder te verdelen in twee aparte gebieden namelijk locatie en stichting

Locatie: Doet het goed en werkt redelijk gestructureerd uiteraard zijn ook hier verbeteringen mogelijk

Stichting: Loopt iets achter maar goed om te zien dat er ontwikkelingen bezig zijn, mag nog meer tot uiting komen

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Dit gebeurt via de medewerkers en voornamelijk via de receptie waarbij formulieren liggen welke als communicatie middel fungeren, hierin meer structuur brengen door gebruik te maken van systemen zou gewenst zijn.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Informatie wordt verleend doormiddel van een op een gesprekken met de klant. Een PDC zou wel gewenst zijn zodat duidelijk is wat het aanbod is en wat de klant/client mag en kan verwachten.

Wanneer aanbod helder is creëert dit vraag. Ook de communicatie zou doormiddel van een dergelijk systeem meer helder zijn.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Gaat op zich goed. Welk kan de kwaliteit verbeterd worden aangaande de diensten hierbij denkend aan service niveau, kwaliteitsniveau van de dienst op zich, duidelijk krijgen wie wat precies doet, functie differentiatie hierdoor een breder aanbod creëren

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Inefficiënte werkprocessen. Hierdoor wordt er geen winst behaald op schaalgrote. Kwaliteit blijft achter en kan verder worden ontwikkelt. Ook de kosten lopen hierdoor op. Deskundigheid is niet op alle vlakken aanwezig en is daarom wel gewenst. .

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

- 1. Technische dienst, werken in een poule zodat er specialisten kunnen worden ingezet in plaats van een Handy man die niet kan voldoen aan alle eisen.*
- 2. BHV werken volgens een uniform systeem*
- 3. Beveiliging word nu nog per locatie geregeld zou beter centraal kunnen worden opgezet.*
- 4. Restauratieve voorzieningen kwaliteitsniveau, service niveau.*

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Zie vorige vraag met betrekking tot knelpunten

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

-

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrum leider van Centrum Savelberg. Algehele regie binnen dit centrum en op deze wijze betrokken bij facilitair. Voor verschillende facilitaire onderwerpen wordt gebruik gemaakt van de kennis van het Hoofd services.

Oorspronkelijk een zorg achtergrond waardoor specifieke kennis met betrekking tot het facilitaire werkveld ontbreekt.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Over het algemeen positief er is veel waardering voor de punten leveranciers en onderhoud. De facilitaire organisatie als geheel zou meer proactief mogen zijn, maar hier ligt ook een grote eigen verantwoordelijkheid. Hierdoor zal er meer daadkracht ontstaan in samenwerking met de locatie.

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Dit gebeurt volgens een redelijk gestructureerd proces in huis. Dit gebeurt via de medewerkers en voornamelijk via de receptie er wordt gebruik gemaakt van service bonnen zodat klachten/wensen ook schriftelijk zijn. De verantwoordelijkheid hiervan ligt bij het hoofd services.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

1. *Informatie wordt verleend doormiddel van een op een gesprekken met de klant.*
2. *Er wordt gebruik gemaakt van een PDC*
3. *Doormiddel van gastvrouwen*
4. *Klantadviseurs*
5. *Verenigingsleven*
6. *Afdelingshoofden zijn essentieel in het proces binnen Savelberg*

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Er zou voornamelijk meer gebruik moeten worden gemaakt van de aanwezige kennis binnen de facilitaire organisatie. Kennis deling gebeurt niet optimaal waardoor nu op locaties belangrijke kennis ten opzichte van facilitaire processen ontbreekt.

Zoveel mogelijk in eigen beheer houden en alleen inkopen wat we stichtingsbreed niet zelf kunnen doen.

De volgende stap zou zijn aanboren van nieuwe markten, bijvoorbeeld de omgeving van de locaties

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Eigenlijk het tegenovergestelde van de vorige vraag. Belangrijkste gevolg is dat de centrumleider nu bezig is met verschillende taken waar hij/zij niet mee bezig zou moeten zijn. Hierdoor wordt het moeilijk om je als centrumleider in het "netwerk" te begeven. Ook gaat er veel tijd verloren aan het uitzoeken van facilitaire taken waardoor kostbare tijd verloren gaat. Wanneer dit centraal zou gebeuren is het mogelijk hier mensen over te laten beslissen met een bepaalde kennis en kan de centrumleider zich bezig houden met andere belangrijke zaken.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

- *Technische dienst, werken in een poule zodat er specialisten kunnen worden ingezet in plaats van een Handy man die niet kan voldoen aan alle eisen.*
- *BHV werken volgens een uniform systeem*
- *Beveiliging word nu nog per locatie geregeld zou beter centraal kunnen worden opgezet.*
- *Facilitaire inkoop, Behalen van schaalvoordelen etc.*
- *Logistiek en bodedienst*

Zaken als huishoudelijke dienst, was/kleding, restauratief en receptie veel al op centra behouden en aansturen zo blijft je dicht bij de client. Wel is het van belang dat er ook voor deze diensten gebruik kan worden gemaakt van de kennis welke beschikbaar is binnen de facilitaire organisatie.

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

1. *Meer efficiency*
2. *Kennisdeling*
3. *Meer dienstverlenender kunnen zijn*
4. *Klaar voor de veranderende markt*
5. *Innovatie*

Al deze punten zijn te omvatten met het begrip professioneel.

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Financien moet goed naar worden gekeken er wordt nu niet efficiënt gewerkt waardoor er te veel geld wordt uitgegeven. Wanneer dit beter wordt gestructureerd is het mogelijk meer kansen te benutten op andere processen door eventueel vrijgekomen budgetten.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider van locatie Korte Akkeren. Algehele regie over de processen binnen deze locatie zo ook facilitair. Inhoudelijke deskundigheid ligt bij de verschillende afdelingshoofden. Oorspronkelijk een verpleegkundige achtergrond.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Niet proactief, niet duidelijk, ad-hoc, inefficiënt waardoor er onnodig veel kosten worden gemaakt.

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Dit gebeurt doormiddel van een overleg structuur

Intranet

Er wordt gebruik gemaakt van klachten procedures

Als deze informatie wordt getrechterd zodat deze behapbaar blijft.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Dit gebeurt aan de hand van informatie pakketten. Tevens zijn de medewerkers binnen de locatie het aanspreekpunt. Zij dienen verslagen te maken van waardoor eventuele klachten, wensen en eisen transparant zijn.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

1. Inkopen op basis van SLA's
2. De verantwoordelijkheid moet liggen bij de facilitaire organisatie
3. Meer professioneel werken, profielgericht, competentie gericht en eventueel gebruik maken van een sociaal plan .
4. Kwaliteit van de diensten moet omhoog
5. Meer efficiency
6. Kosten reductie
7. Effectiever te werk gaan

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Inefficiënte werkprocessen. Aandacht ligt nu op andere vlakken waardoor kostbare tijd verloren gaat en de centrumleider te veel operationeel bezig is. Aan de andere kant is het een voordeel om dichtbij de klant te staan en zodoende betrokken te zijn op laag niveau.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Alle diensten binnen de soft services

Voorlopers zouden moeten zijn; Technische dienst en restauratieve voorzieningen

Belangrijkste is dat het centrale bureau zou moeten bepalen.

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Zie vorige vraag met betrekking tot knelpunten

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Op deze punten is het snelst winst te behalen. Hierdoor kan de toegevoegde waarde van verandering worden bewezen waardoor dit aanstekelijk zal werken voor de andere diensten en processen.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider van centrum Geerestein in deze functie regie over het centrum en zodoende ook over facilitair. Er wordt hierin goed samengewerkt met de verschillende afdelingshoofden aangezien er een hoofdservice op deze locatie ontbreekt. Heeft een zorgachtergrond

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Onzichtbaar, niet duidelijk wie waar voor verantwoordelijk is

Kennis ontbreekt, hierdoor niet duidelijk of Geerestein te kort schiet op facilitair gebied

Niet proactief

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Dit word gedaan bij de verschillende medewerkers. Dit wordt goed ontvangen maar het vervolg traject is onduidelijk waardoor niet helder is wat er met een klacht/verzoek moet worden gedaan. Hierdoor wordt veel ad-hoc opgelost

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Dit wordt voornamelijk gedaan bij de intake gesprekken. Ook krijgt de client een informatie boekje wanneer deze intrek in Geerestein. Ook hierin ontbreekt een stuk duidelijkheid en hierdoor zou een PDC met betrekking tot facilitair gewenst zijn.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Meer kennis deling is gewenst en er moet meer duidelijkheid en sturing komen. Zodat er meer klantgericht kan worden gewerkt. Ook meer flexibiliteit in de diensten zou gewenst zijn.

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Omdat facilitaire kennis ontbreekt gaat er veel tijd verloren ook is hierdoor vaak de kwaliteit niet goed te beoordelen en worden er op facilitair gebied onnodige kosten gemaakt, doordat veel zaken ad-hoc worden geregeld.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Centraal: Restauratief, receptie, beveiliging, logistiek, technische dienst en reproductie

Decentraal: Huishoudelijke dienst, Was/innen en gastvrouwen.

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

1. *Meer efficiency*
2. *Kennisdeling*
3. *Meer duidelijkheid en sturing*

Hierdoor meer transparantie: wie doet wat, wat kost het, wie bereik ik voor wat

Meer aansluiten op de visie

Wat is het voordeel van huidige manier van aansturen:

- *Iedereen binnen het centrum is bereid om wat te doen*
- *Prettig werksfeer*
- *Ondernemers zin bij medewerkers*
- *Medewerkers zijn flexibel (niet star)*

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

1. *Restauratief:*
2. *Kwaliteit omhoog*
3. *Financiële voordelen*
4. *3^e geldstroom*

In zijn totaliteit de mind-set veranderen binnen facilitair.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Waarnemend centrumleider met een zorgachtergrond, in deze functie regie over de centra Vijverhof en appartementen complex de Meent. De relatie met facilitair is ook in deze hoedanigheid namelijk ook verantwoordelijk voor facilitaire kan binnen het centrum. Er wordt hierin goed samengewerkt met het hoofdservices.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Dit kan worden omschreven als onduidelijk, hierdoor ontbreekt een stuk sturing richting het centrum

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Dit wordt redelijk ongestructureerd opgepakt. Het eerste aanspreekpunt is de receptie en tevens wordt er gebruik gemaakt van service bonnen. Klachten en wensen worden voornamelijk ad-hoc opgepakt en een duidelijke structuur hierin zou wenselijk zijn.

Op welke wijze communiceert de facilitaire organisatie met de klant?

Dit wordt voornamelijk gedaan bij de intake gesprekken. Dit is echter niet wenselijk omdat deze gesprekken voornamelijk worden gevoerd via de zorg een facilitaire PDC zou hierin uitkomst bieden.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

BHV, onderhoud, veiligheid en scholing

Technische dienst,

Inkoop kan verder worden uitgewerkt

Ook hierin een duidelijke structuur terug laten komen. Zodat er meer sturing is naar de locatie

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Belangrijkste gevolg is dat de centrumleider nu bezig is met verschillende taken waar hij/zij niet mee bezig zou moeten zijn. Omdat facilitaire kennis ontbreekt gaat er veel tijd verloren om andere belangrijke zaken binnen het centrum goed te regelen. Ook wordt er door het ontbreken van juiste kennis met betrekking tot facilitair veel onnodige kosten gemaakt, doordat veel zaken ad-hoc worden geregeld. Wanneer dit centraal zou gebeuren is het mogelijk hier mensen over te laten beslissen met een bepaalde kennis en kan de centrumleider zich bezig houden met andere belangrijke zaken.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Centraal: Technische dienst, inkoop, BHV, beveiliging en restauratief

Decentraal: Huishoudelijke dienst, receptie m.u.v. telefonie

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

1. Meer efficiency
2. Kennisdeling
3. Meer duidelijkheid en sturing

Wat is het voordeel van huidige manier van aansturen:

Enige voordeel is dat er korte lijnen zijn en dat er snel kan worden gereageerd op eventuele knelpunten. Ook blijft hierdoor de cultuur op het centrum gewaarborgd hier zal ook in een eventuele nieuwe situatie naar moeten worden gekeken.

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Is terug te zien in een combinatie van de eerder genoemde antwoorden.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider met een zorg achtergrond. In samenwerking met het hoofdservices bezig met facilitaire vraagstukken. Ook middels de inkoopgroep betrokken bij facilitair. Ook als Centrumleider verantwoordelijk voor reilen en zeilen binnen de locatie en in deze hoedanigheid verantwoordelijk voor facilitair. Door zorg achtergrond wordt specifieke kennis wat betreft facilitair gemist.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

De rol van de facilitaire organisatie is te omschrijven als een combinatie van proactief en reactief. Dit zou wel verder moeten worden ontwikkeld zodat naar proactief. De bewustwording van de klantleveranciers verhouding is hierbij essentieel.

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Hierin is het hoofdservices de spil. Ook het hoofd technische dienst speelt hierbij een belangrijke rol. Er is sprake van een structuur maar geregeld bij de betreffende verantwoordelijke functionaris.

Op welke wijze communiceert de facilitaire organisatie met de klant?

Dit gebeurt in de vorm van een nieuwsbrief, het "boskoopertje" en de cliëntenraad.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

1. Meer keuze vrijheid
2. Minder hoge kosten
3. Hogere kwaliteit
4. Minder gedwongen winkelen
5. De trends en ontwikkelingen in het vakgebied eerder zien
6. Meer sturing
7. Efficiency slag moet worden gemaakt.

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

*Veel onduidelijkheid in de processen
Assortiment is niet duidelijk
Wie is verantwoordelijk voor wat.*

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Decentraal:

*Schoonmaak
Restauratief
Gastheer/gastvrouw*

Centraal:

*Was/linnen
Restauratieve voorziening/kennis
Telefooncentrale
Beveiliging
Inkoop
Technische dienst
BHV
Reproductie*

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Op deze manier kan er efficiënter worden gewerkt, meer kennisdeling en minder dubbeling van werkzaamheden.

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Combinatie van al het eerder genoemde.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider sinds 1 oktober met een achtergrond in het bedrijfsleven.

Relatie met facilitair is enigszins onwennig en nieuw. Facilitaire vraagstukken worden voornamelijk in samenwerking met het hoofdservices aangepakt.

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

De rol van de facilitaire organisatie is te omschrijven als vaag. In algemene zin is de rol van de facilitaire organisatie niet duidelijk. Ook is deze als reactief te omschrijven.

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Eventuele klachten, wensen etc. worden ontvangen bij de receptie waarbij gebruikt wordt gemaakt van een clusterboek. Ook worden voor belangrijke zaken 1 op 1 gesprekken gevoerd.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Op locatie: Bij binnenkomst wordt een nieuwe bewoner welkom geheten en voorzien van een inhuizingsmap, de Goverwelkom.

Vanuit facilitair bedrijf: Rollen zijn niet duidelijk waardoor de communicatie richting de locatie niet geheel duidelijk is.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

Meer sturing

Efficiency slag moet worden gemaakt.

Plannen moeten minder in concept blijven

Meer duidelijkheid, wie is verantwoordelijk voor wat

Minder hoge kosten

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Veel onduidelijkheid in de processen waardoor de kwaliteit moeilijk is te beoordelen. Dit komt de dienstverlening richting de klanten niet ten goede. Door de onduidelijkheid is het mogelijk zo dat er voor bepaalde zaken wordt betaald welke niet nodig zijn. Onnodige kosten worden wellicht gemaakt. Er zijn onduidelijkheden met betrekking tot bepaalde kosten, waarvan niet helder is onder welke kostensoort deze onder gebracht worden."

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Centraal:

Technische dienst

Inkoop

Beveiliging

Was/linnen

Reproductie

Receptie (klantcontact centrum)

BHV

Decentraal:

Schoonmaak bewoners ruimten

Receptie (gastheer/gastvrouw)

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Op deze manier kan er efficiënter worden gewerkt, meer kennisdeling en minder dubbeling van werkzaamheden, waardoor minder onnodige kosten worden gemaakt

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Combinatie van bovenstaande.

Wat is uw positie in de organisatie en hoe is de relatie met de facilitaire organisatie?

Centrumleider met een zorg achtergrond. In samenwerking met leidinggevende facilitair en hoofdservices verantwoordelijk voor facilitaire vraagstukken. .

Als u de rol van de facilitaire organisatie binnen de stichting zou beschrijven, hoe zou u deze dan omschrijven?

Welwillend, onduidelijk, slecht communicerend en te weinig informatie voorziening waardoor samenhang ontbreekt. Voorheen met facilitair manager meer duidelijkheid en kennis wat betreft facilitaire vraagstukken, wordt erg gemist.

Hoe worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van bewoners/ medewerkers ontvangen

Eventuele klachten, wensen etc. worden ontvangen bij de receptie, verzorging en bij de klachtenfunctionaris. Worden gerapporteerd en er is sprake van een structuur. Kennis deling wat betreft klachten, wensen etc. met andere centra zou goed zijn maar niet tot in detail.

Op welke wijze communiceren de facilitaire organisatie met de klant?

Op locatie: Via de zorg, de receptie speelt hierin een belangrijke rol tevens wordt er gebruik gemaakt om cliënten te informeren middels het huisblad en de nieuwsbrief.

Vanuit facilitair bedrijf: Rollen zijn niet duidelijk waardoor de communicatie richting de locatie niet geheel duidelijk is. Geen duidelijkheid wat ze het facilitair bedrijf te bieden heeft. Hierbij wordt eveneens de sturing gemist.

Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de facilitaire afdeling en met name de soft services

1. Meer sturing
2. Betere communicatie
3. Meer samenhang
4. Kwaliteit van diensten kan en moet omhoog
5. Houden aan gemaakte afspraken
6. Prijs kwaliteit verhouding moet in evenwicht zijn/komen
7. Betere bereikbaarheid.
8. Beter besef klant-leveranciers verhouding.

Wat zijn de gevolgen/knelpunten van de huidige manier van aansturen?

Veel onduidelijkheid in de processen waardoor de kwaliteit moeilijk is te beoordelen. Ook de bereikbaarheid laat te wensen over. Waarschijnlijk onnodige kosten gemaakt. Ook kost de huidige manier van werken veel tijd en energie. Gevolg van dit alles is dat de cliënt de dupe is.

Welke soft services zou u centraal sturen en welke decentraal

Centraal:

Glas bewassing

Was

Callcenter

Beveiliging

Inkoop (facilitair)

Technische dienst (handyman)

BHV

Reproductie

Wel moet het centraal wegzetten van diensten iets opleveren.!!

Decentraal:

Schoonmaak in zijn geheel

Receptie (gastheer/gastvrouw)

Waarom denkt u dat verandering binnen de facilitaire organisatie noodzakelijk is

Door het weghalen van de laag van facility managers ontbreekt er een stuk facilitaire kennis op de locatie

Er worden momenteel onnodig veel kosten gemaakt.

Er heerst nu het gevoel van door sudderen

Veel onduidelijkheid

Waarom denkt u juist dat deze punten de meeste verandering nodig hebben?

Combinatie van bovenstaande.

Wat is het grootste voordeel van de huidige manier van aansturen?

Dichtbij de klant staan, daardoor weten wat er speelt

Korte lijnen dus snel kunnen inspelen op vragen.

13.10 Externe orientatie

Overleg Centric

14 november 2011

15.30 uur -16.30 uur

Wat is functie en hoe bent u betrokken bij het facilitaire werkveld?

Hoofd facilitair van Centric IT Solutions verantwoordelijk voor meerdere locaties en zodoende betrokken bij het facilitaire werkveld.

Hoe groot is de facilitaire organisatie van Centric

De facilitaire organisatie bestaat uit 27 fte. Dit is verdeeld over de verschillende locaties welke zich bevinden in Gouda, Eindhoven, Den Bosch, Deventer, Diemen

Wat zijn de doelstellingen van Centric IT en hoe dragen de facilitaire diensten hierin bij om deze doelen te bereiken

De divisie IT Solutions ontwikkelt Centric standaardsoftware voor de automatisering van primaire processen binnen strategische marktsegmenten (lokale) overheid, woningcorporaties, groothandel, bouw, retail, transport en logistiek, uitgeverijen, zorg, lease en non-profit. De Facilitaire organisatie ondersteund in alle opzichten op dit mogelijk te maken. Met andere woorden facilitaire zaken faciliteert de processen

Heeft de facilitaire organisatie een eigen visie en missie en waarom wel of niet?

Ja die heeft een eigen visie en missie, elke professionele onderneming dient een missie en visie te gebruiken om een doel te hebben en duidelijk te krijgen hoe men dit doel wilt behalen. Tevens kan dit houvast bieden.

Wat zijn de klanten van de facilitaire organisatie en wat voor winkelnering hebben deze

De klanten van de facilitaire dienst zijn zowel intern als extern. Interne klanten kunnen worden gezien als collega's. De externe klanten kunnen klanten zijn of klanten van klanten. Wanneer deze bij Centric it binnen komen maken zij gebruik van de diensten welke ter beschikking zijn gesteld en zijn hiermee klanten van de facilitaire organisatie.

Er is sprake van een gedeeltelijk gedwongen winkelnering. Er wordt gewerkt om dit zoveel mogelijk gedwongen te maken zodat er niet buiten de deur wordt geshopt en er goede contracten kunnen worden afgesloten met leveranciers.

Hoe is de facilitaire organisatie gestructureerd en waarom is voor deze manier gekozen

Er is een centraal management deze bepaald de lijn van de algehele facilitaire organisatie. Onder deze lijn staan de verschillende locatie managers en deze sturen de verschillende team/afdelingshoofden aan.

Hierdoor is er voor iedereen duidelijkheid en weet hij/zij wat er wordt verwacht. Veel verantwoording ligt op de verschillende locatie en is het uitgangspunt decentralisatie. Inkoop is daarentegen wel centraal geregeld zodat gebruik kan worden gemaakt van raamovereenkomsten en hierdoor schaalvoordelen kunnen worden benut.

Wat zijn de voor en nadelen van deze structuur

- *Duidelijkheid voor de klant*
- *Kosten technisch is het verantwoord*
- *Op deze manier kan ik al hoofd facilitair me bezighouden met centrale zaken en ben ik niet bezig met het operationele niveau.*
- *Cultuur kan zo per locatie worden behouden.*

Hoe zijn de processen en procedures vastgelegd?

Dit is gedaan doormiddel van huisregels. Deze zijn op elke locatie terug te vinden en beschikbaar doormiddel van intranet, collega's

Welke diensten zijn in besteed en waarom

1. Reproductie
2. Receptie
3. Interne dienst
4. Catering

Soms historisch gegroeid er is momenteel onderzoek gaande om te kijken waarom processen gaan zoals ze gaan. Hier is geen directe aanleiding voor maar het is goed om te kijken wat goed gaat en wat beter kan.

Welke diensten zij uitbesteed en waarom

1. Schoonmaak
2. Beveiliging
3. Onderhoud
4. Groenvoorziening

Reden hiervoor is dat specialistische kennis ontbreekt anderzijds is het zo dat hiervoor de zelfde grondslag ligt als het in besteden en soms historisch zo is gegroeid ook naar de uitbesteding wordt onderzoek gedaan

Hoe zorgt de facilitaire organisatie er voor dat zij winstgevend is en blijft?

Het facilitair bedrijf hoeft binnen Centric geen winst te genereren omdat er geen volledige doorbelasting van kosten plaats vind.

Zou u de facilitaire organisatie als professioneel omschrijven, waarom wel of niet

Ja, de reden hiervoor is dat ik van mening ben dat er gewerkt wordt middels een duidelijke structuur, de financiën zijn op orde, goede taakverdeling en over verschillende processen is nagedacht. Er gebeurt niks zomaar. Tevens wordt er gewerkt volgens een duidelijk omschreven missie, visie en zijn er doelen opgesteld t.a.v. het facilitair bedrijf.

Hoe vindt u de afhandeling van klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen van medewerkers plaats?

Er wordt gebruik gemaakt van een FMIS systeem

Er is een facilitaire mailbox waarbij klachten, wensen en informatie kan worden aangevraagd of duidelijk gemaakt. Er is hier een duidelijke terug koppeling naar de afzender. Na oplossen van het aangevraagde wordt hierover opnieuw teruggekoppeld zodat duidelijk is dat het proces is afgesloten.

Hoe verloopt de communicatie binnen Centric, en hoe wordt er controle behouden op de locaties

Dit gebeurt via telefoon, mail, intranet

Verder is er op regelmatige basis een contact moment op locatie zodat zaken kunnen worden besproken met de locatie managers en eventuele knelpunten kunnen worden opgelost.

Hoe ziet u de toekomst van het facilitaire werkveld

Er zal worden gewerkt met een centraal service punt

Meer klantvriendelijkheid

Meer klantgericht moeten werken

Dit bereiken door dicht bij de klant te blijven en hierop de processen afstemmen.

13.10.1 *Andere zorginstellingen*

Zorggroep Rijnland

In de loop van het jaar 2009 is het facilitair bedrijf als centrale dienst gerealiseerd onder leiding van de manager facilitair bedrijf. Locaties gaan door middel van dienstverleningsovereenkomsten gebruik maken van de diensten van het facilitair bedrijf.

Facilitaire dienstverlening

Hoofddlijn is dat de aansturing van het facilitair bedrijf is gecentraliseerd en dat volgens bepaalde concepten en projecten dienstverlening aan de locaties zal plaatsvinden op basis van een klant-leveranciersrelatie. Belangrijke primaire aandachtspunten zijn: het voedingsvraagstuk, huishouding, inkoop en technisch beheer. Vergroting van expertise, kwaliteitsverbetering en kostenreductie zijn op al deze gebieden de belangrijkste doelstellingen. De aanleiding hiervoor is o.a. dat de normkosten in de ZZP financiering een stuk lager liggen dan in de werkelijkheid bij Zorggroep Rijnmond. In 2009 is de implementatie voortvarend ter hand genomen.

Zorggroep Frankenland

Frankenland is een centraal geleide zorgorganisatie, welke opereert op commerciële basis. Het is daarom ook leerzaam om te zien hoe een commerciële zorggroep functioneert. De instellingen van de Frankeland groep hebben elk een eigen identiteit en sfeer die voortkomt uit hun ontstaansgeschiedenis. Het uiteindelijke doel is dat elke oudere met zijn of haar eigen levensstijl aansluiting vindt en zich thuis voelt in een van deze culturen.

Visie

De Frankeland groep vindt het van groot belang dat bewoners zoveel mogelijk hun eigen leefstijl in een voor hun veilige en vertrouwde omgeving kunnen voortzetten. De visie van de Frankeland groep is daarom 'Zo gewoon mogelijk'. Dat betekent dat er wordt uitgegaan van de unieke levensbeschouwelijke en culturele achtergrond van de bewoner en dat gewoonten, het eigen dagritme en dagbesteding richting geven aan het leven van alledag.

13.11 Klantwaarde profiel Treacy en Wiersma

Bij het bepalen van de organisatie strategie, is het noodzakelijk te weten wat de doelstellingen en missie zijn van de organisatie. Een strategie komt voort uit de missie en beoogde doelstellingen, welke vervolgens zijn verwoord in plannen. Een strategie is een uitgedachte weg waarlangs de organisatie doelen wil bereiken en bestaat uit vier onderdelen namelijk:

1. Scope
2. Gericht op inzet van middelen
3. Synergie
4. Onderscheidend vermogen

Het is dus noodzakelijk vooraf te bepalen wat voor soort organisatie gewenst is en waar de kerncompetenties liggen. Volgens Treacy en Wiersema dient een visie afgeleid te zijn het antwoord op deze vraag naar de basisstrategie. Treacy en Wiersema delen dit op in drie aspecten namelijk:

- Product leadership
- Operational excellence
- Customer intimacy

Product leadership

Bij dit aspect staat de continue ontwikkeling van producten en diensten centraal. De nadruk ligt hier veelal op het stimuleren van de innovatiekracht en de verkorting van de ontwikkeltijd. kernwoorden hierin zijn timing, vernieuwing en imago

Operational excellence

Hierbij gaat het om het bieden van betrouwbare producten tegen lage prijzen. De organisatie legt hierbij de nadruk op een beperkte productportfolio, welke zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk aangeboden wordt, tegen minimale kosten. Kernwoorden in dit aspect zijn laagste kosten, hoogste betrouwbaarheid en beperkt assortiment

Customer intimacy

Bij dit aspect tenslotte probeert de organisatie in een 1 op 1 relatie met de klant de beste oplossing te bieden. De specifieke problematiek of vraag van de klant zo goed mogelijk te kennen is hierbij noodzaak. Producten en diensten worden zo goed mogelijk afgestemd op de klantvraag. Hierbij ligt de nadruk op het optimaliseren van de “waardering” van de klant en minder op de omzet van één enkele transactie.



Klantwaarde model treacy en wiersema

13.12 Verdeling facilitaire diensten

klantcontactcentrum

Zorgpartners heeft voor haar centra en diensten veel verschillende telefoonnummers. Hierdoor is het onduidelijk geworden waar en bij wie men terecht kan. Bereikbaarheid en dienstvaardigheid kan worden verhoogd door opstellen van een klantcontactcentrum kan hier uitkomst in bieden.

beveiliging

Beveiliging is binnen Zorgpartners een nog niet ver door ontwikkelde dienst. In de toekomst kan dit echter veranderen. Het is daarom raadzaam om beveiliging centraal weg te zetten. Op deze manier kunnen er schaalvoordelen worden behaald en resulteert dit niet in dubbeling van werk door bijvoorbeeld per locatie het beste contract af te sluiten.

BHV

Binnen Zorgpartners is er voldoende kennis aanwezig om zelf BHV cursussen aan te bieden en mensen op te leiden. Door dit centraal aan te sturen wordt er meer kennis gedeeld, komt dit de eenheid als stichting te goed en resulteert in minder kosten.

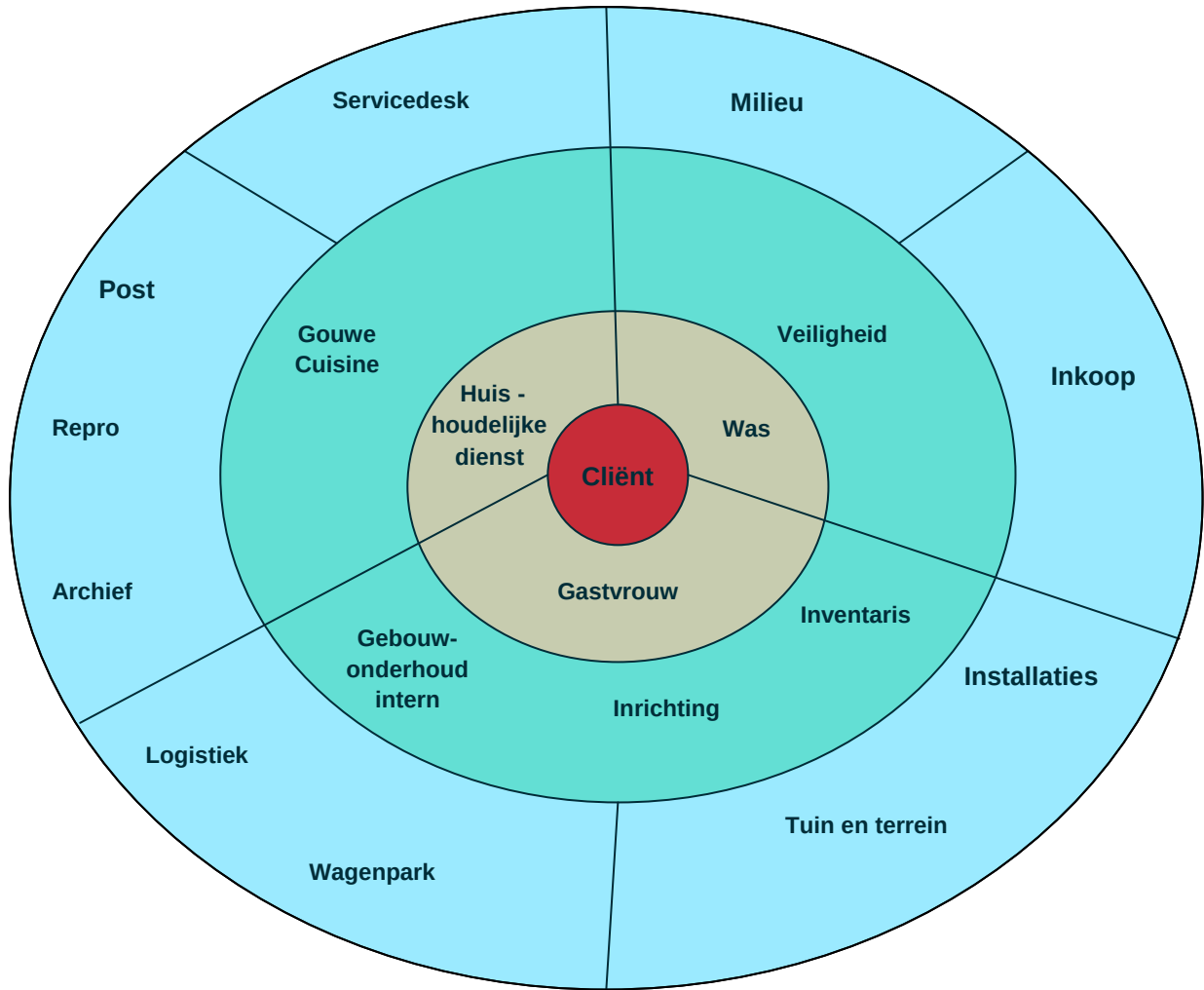
Huishoudelijke dienst op locatie

Door het decentraal wegzetten van de huishoudelijke dienst blijven de voor de klanten en bewoners bekende gezichte werkzaam op het centrum. Het decentraal wegzetten brengt minder uniformiteit en hogere kosten met zich mee. De huishoudelijke dienst binnen zorgpartners heeft echter ook een zorgfunctie, gezien het feit dat medewerkers in direct contact staan met bewoners. De hogere kosten en minder uniformiteit op het gebied van huishouding weegt niet op tegen de voordelen voor de klanten en bewoners. Tevens wordt door de decentrale aansturing de cultuur van het centrum bewaakt.

Gastheer/gastvrouwen op locatie

Receptietaken als telefoon aannemen en het beantwoorden van vragen komt centraal te liggen. Omdat de receptie op het centrum meer taken heeft dan alleen telefoon aannemen en vragen beantwoorden, is het belangrijk dat er voor bewoners, klanten en bezoekers een aanspreek punt is in de vorm van een gastheer/gastvrouw. Op deze manier wordt er eveneens goed in gespeeld op de trends en ontwikkelingen wat betreft gastvrijheid binnen de zorg.

In de volgende cirkel staan de diensten die al minder rechtstreeks contact met de cliënt hebben en de blauwe cirkel zijn de diensten waar het minste cliëntencontact is.



13.13 Financieel overzicht

ZZP1	50.560	2,4	0,34	40.938,00
ZZP2	88.753	4,4	0,34	131.748,00
ZZP3	65.982	7,6	0,34	169.179,36
ZZP4	59.665	8,8	0,34	177.137,54
ZZP5	174.090	13,2	0,34	775.275,49
ZZP6	86.393	13,2	0,34	384.734,19
ZZP7	39.030	16	0,34	210.681,71
ZZP8	10.354	19,6	0,34	68.465,62
ZZP9	37.334	14,4	0,34	181.374,12
ZZP10	1.828	21,2	0,34	13.074,36
Subtotaal PV	613.989			2.152.608,39
VP				
ZZP1	50.560	0,30	0,38	5.710,10
ZZP2	88.753	0,53	0,38	17.708,20
ZZP3	65.982	0,95	0,38	23.597,43
ZZP4	59.665	1,10	0,38	24.707,45
ZZP5	174.090	1,65	0,38	108.136,75
ZZP6	86.393	1,65	0,38	53.663,38
ZZP7	39.030	2,00	0,38	29.386,24
ZZP8	10.354	2,45	0,38	9.549,70
ZZP9	37.334	1,80	0,38	25.298,37
ZZP10	1.828	2,65	0,38	1.823,63
Subtotaal VP	613.989			299.581,26
BG				
ZZP1	50.560	0,3	0,36	5.476,08
ZZP2	88.753	0,53	0,36	16.982,46
ZZP3	65.982	0,95	0,36	22.630,32
ZZP4	59.665	1,1	0,36	23.694,85
ZZP5	174.090	1,65	0,36	103.704,92
ZZP6	86.393	1,65	0,36	51.464,06
ZZP7	39.030	2	0,36	28.181,89
ZZP8	10.354	2,45	0,36	9.158,32
ZZP9	37.334	1,8	0,36	24.261,55
ZZP10	1.828	2,65	0,36	1.748,89
Subtotaal BG	613.989			287.303,34
Beh.				
ZZP1	209	0	0,77	0,00
ZZP2	479	0	0,77	0,00
ZZP3	473	1,43	0,77	521,61
ZZP4	1.678	1,43	0,77	1.850,46
ZZP5	162.667	1,5	0,77	188.166,21
ZZP6	64.480	1,5	0,77	74.587,70
ZZP7	37.813	2	0,77	58.320,61
ZZP8	9.828	2	0,77	15.158,15
ZZP9	34.915	4	0,77	107.701,80
ZZP10	1.828	2	0,77	2.819,40
Subtotaal beh.	314.370			449.125,94
Totaal				3.188.618,93
Totaal budget				19.498.087,92

Overzicht kosten:

Beschrijving	Grootboekrekening		Werkelijk 2010	
			fte	Bedrag
Overige personeelskosten	Groep 423/totaal fte* fte			284.083,81
Kosten van voeding	Groep 43			8.647.934,21
Hotelmatige kosten	Groep 44			3.830.761,25
Welzijnsactiviteiten	463020	Ben. Ontsp.patiënten		193.568,48
	463030			3.522,82
Overige opbrengsten	831460	Winkelopbrengsten		-194.644,25
	832000	Personeelsrest./doorber.		-459.861,40
	832400	Opbrengsten broodgelden		-87.660,72
	832900	Opbrengst bar		-238.094,72
	836300	Uitbrengmaaltijden		-660.483,95
	836301	Restaurant+ov. Keuken		-79.648,60
	839500	Maandbijdrage bewoners		-181.787,19
Pastoraat	416500	Doorber. Pastoraat	4,71	324.933,00
Bodedienst	416550	Doorber. Bode	0,00	0,00
Hoofd facilitaire afdelingen	412110	Facilitair manager	6,54	393.677,77
	412120	Hoofd services	11,60	550.638,73
Voedingsdienst	412220	Keukenpersoneel	29,96	959.198,41
Facilitaire dienst	412330	Restaurantpersoneel	9,09	286.843,83
	412340	Transportpersoneel	4,77	152.411,13
	412350	Magazijnpersoneel	1,67	53.833,24
	412410	Personeel centrale afwas	2,34	71.157,32
	412440	Algemeen medew. Intern	3,46	118.595,33
	412520	Receptiepersoneel	32,68	1.108.027,39
	412530	Gastvrouwen Alg.	5,36	167.863,33
	412610	Invalkrachten facilitair	25,90	605.863,02
	412620	Vakantiehulpen facilitair	5,05	78.092,51
Huishoudelijke dienst	412420	Huish. Personeel	81,72	2.365.787,30
Energiekosten	Groep 473			2.243.634,79
Onderhoudskosten	Groep 471			3.867.127,38
Totale kosten			224,84	24.405.374,22

13.14 Bijeenkomst hoofdenservices

Verslag bijeenkomst hoofden services

Datum: 6 december 2011

Aanwezig: Inge van Berne, Birgitta Boender (verslag), Stienet Bonefaas, Anita de Bruin, Marike van Dalen, Nicole Faber, Monique van der Giessen, Marga van Hensen, Ingrid Hut, Perry Koekebakker, Alain Vacquier (stagiair), Elly Voorwinden, Renee Wildschut, Denise Wijnands, Ria van Wilgen, Anita de With

Deze bijeenkomst met de hoofden services heeft als doel:

Stagiair Alain Vacquier onderzoekt waar straks in de nieuwe organisatiestructuur de 'knip' moet komen van de centrale en decentrale facilitaire organisatie. Hij zal de uitkomsten tot nu toe presenteren en input vragen van de hoofden services voor het onderzoek. Dit zal gebeuren aan de hand van stellingen waar gezamenlijk over kan worden nagedacht of gediscussieerd.

Stelling 1:

De facilitaire organisatie op locatie is te omschrijven als efficiënt, effectief en proactief

- Een centrale kennisbank via FMIS zou efficiënt zijn
- Wel efficiënt: inkoop centraal en gebruik maken van elkaars diensten en mogelijkheden
- Niet efficiënt: geen td-er op locatie (centraal mag niet ten koste gaan van efficiency op locatie)
- Proactief wordt wel geprobeerd op locatie maar je wordt ingehaald door de dingen van de dag
- Als zaken centraal worden weggezet is er meer tijd op locatie om effectief, efficiënt en proactief te zijn
- Delen van de facilitaire dienst op locatie zijn wel en andere delen juist niet efficiënt, effectief en proactief

Stelling 2:

Als hoofd services heb ik behoefte aan een aanspreekpunt voor facilitaire zaken waar ik zelf niet uit kom/ een aanspreekpunt voor specialistische facilitaire kennis.

- Ja, voor overstijgende zaken
- Ook uitwisseling met collega hoofden services is nuttig
- Een centrale producten/dienstencatalogus werkt efficiënt

Stelling 3:

Voor facilitaire vraagstukken is het voor mij duidelijk bij wie ik moet zijn

- Nee dit is niet het geval
- Deze bijeenkomst geeft duidelijkheid en lucht
- Nu gaat alles ad-hoc, per onderwerp op zoek bij wie je moet zijn
- Facilitair manager op locatie wordt gemist als aanspreekpunt en sparringspartner/
- Aantal taken van voormalig facilitair manager liggen nu bij hoofd services ('zonder dat daar iets tegenover staat')
- Centrumleider heeft vaak geen facilitaire achtergrond en snapt vaak zaken niet

Stelling 4:

De facilitaire dienst is nu goed geregeld er is geen verandering nodig.

- Een eenduidig antwoord uit de groep, Nee!

Stelling 5:

Over mijn taken, bevoegdheden en werkzaamheden is geen onduidelijkheid

- Ja
- Het proces is veranderd, de taken zijn redelijk duidelijk maar de verhoudingen kloppen niet
- De invulling is bij iedere locatie anders
- Op locatie is een operationeel leidinggevende nodig op facilitair gebied

Stelling 6:

Ik zou erg geholpen zijn met een facilitaire servicedesk, zodat vragen niet alle vragen op mijn bordje komen

- Dit zou erg ontlastend zijn

Stelling 7:

De soft services moeten centraal worden weggezet

- Hierover is discussie mogelijk en dit hangt ook af van hoe zaken worden vormgegeven
- Repro kan goed centraal
- Toegevoegd kan worden: specialistisch schoonmaak-onderhoud
- Restaurant: hier kan kennis en ervaring worden uitgewisseld
- Receptie heeft een locatie-functie. Hierin zijn al veranderingen naar een gastvrouwfunctie
- Inkoop kan voor een groot stuk centraal
- Was en linnen kan een voordeel opleveren, maar heeft wel veel wortels in de locatie (operationeel)
- TD centraal als specialisten, maar een handyman op locatie is wel nodig

13.15 Toelichting organogram

Het Facilitair Servicebureau bestaat uit drie pijlers: Hoteldiensten, Techniek en onderhoud en Gouwe Cuisine

- De Hoteldiensten worden decentraal, operationeel op centrumniveau uitgevoerd. Er is een functionele lijn naar tactisch en strategisch niveau. Er wordt op centraal niveau gestreefd naar bundeling van kennis en uitvoering. Managers van de hoteldiensten worden naast hun functionele aandachtsgebied stichtingsbreed ingezet voor facilitair projecten. Op dit moment vindt er een nulmeting plaats binnen Gouwe cuisine. Uitslag van deze rapportage bepaalt de plaats, van zowel Gouwe Cuisine als de aansturing van de restauratieve voorzieningen op centrumniveau, in het organogram.
- Inkoop; afsluiten en beheren van raamcontracten, inkopen van eenmalige aanschaf van goederen en diensten volgens autorisatietabel. Is opgenomen als staffunctie in het organogram.
- Servicedesk; als staffunctie opgenomen in het organogram. Ondersteunt bij aanvang de centrale organisatie van ICT, Telefonie, Techniek en Onderhoud en zal later worden uitgebreid naar andere onderdelen van het Facilitair Servicebureau.
- Voor de functies weergegeven in het organogram komen voor FSB, Inkoop, Hoteldiensten en Gouwe Cuisine de huidige facilitair managers en accountmanager GC in aanmerking (Huidig aantal = 5 FTE.
- Techniek en Onderhoud; specialistische functies worden centraal ondergebracht en uitgevoerd. Voor deze functies komen de technisch specialist, 5 TD medewerkers vanuit locaties en een facilitair manager in aanmerking. (Huidig aantal = 6,8 FTE)

13.16 Planning

Fase	Rubriek	September	oktober	november	december	januari	februari	maart
1.	Vorbereidingsfase							
	oriëntatie organisatie							
	opdracht verkenning							
	bepalen concrete doelstelling, resultaat en afbakening							
	vaststellen van tijdspad en randvoorwaarden							
	afspraken maken							
	bepalen bronnen							
	opzetten planning en activiteiten							
	literatuurstudie							
2.	Analysefase							
	marktverkenning							
	analyseren huidige situatie							
	analyseren gewenste situatie							
	interviewen							
	verschillen analyses							
	oplossingen zoeken							
3.	Realisatiefase							
	concreet plannen van activiteiten							
	bepalen hoe implementeren							
	uitwerken plannen							
4.	Afrondende fase							
	geven aanbevelingen							
	opleveren rapport							
	presenteren							
	evalueren							