

‘Een FMIS, meer dan alleen software?’

Een advies voor de toekomstige inzet van Planon bij GGZ-Delfland

Auteur: Philip Rappard
Studentnummer: 20051649
Jaar van uitgave: 2009

Opdrachtgever: De heer Pietro Cozzi, Manager ICT-Groep, Telefonie
en Frontoffice, en
mevrouw Ellen Dekker, Manager Hotel
GGZ-Delfland, Service Center
St. Jorisweg 2
2612 GA Delft

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

Docentbegeleider: De heer Jaap Kloos
Medebeoordelaar: Mevrouw Marleen Oranje

Onderzoeksperiode: september 2008 t/m maart 2009

Auteursreferaat

GGZ-Delfland werkt momenteel met de applicatie Planon. Planon is een Facilitair Management InformatieSysteem (FMIS). Een FMIS is een informatiesysteem dat in staat is om de facilitaire organisatie die informatie te verstrekken die nodig is om besluitvorming te kunnen formuleren en onderbouwen. Het systeem geeft echter niet de gewenste resultaten. Implementatie van een FMIS brengt dan ook meer met zich mee dan alleen software. Diverse belangrijke kritische succesfactoren zijn voorwaarden voor een goede implementatie van een FMIS.

In deze rapportage is beschreven welke punten van belang zijn om een dergelijke applicatie te kunnen implementeren. Hierbij is gekeken naar andere praktijksituaties, theoretische vakkennis en de situatie bij het Service Center van GGZ-Delfland.

Het uiteindelijke advies geeft handvatten die verdere implementatie van het FMIS tot een beter resultaat zullen leiden.

Indexreferaat:

Facilitair, facility, FMIS, Planon, cultuur, ICT, implementatie.

Voorwoord

Na ruim drie jaar te hebben gestudeerd aan de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, was het dan zo ver om aan het afstudeertraject te beginnen. Dit voelde goed, het einde was in zicht. Ik heb altijd met veel plezier de opleiding gevolgd, maar zou tegelijkertijd ook erg blij zijn wanneer deze afgerond zou zijn. Om deze echter af te ronden zou de kroon op mijn opleiding niet kunnen ontbreken. Daarom hier het resultaat van een zeer intensief, maar absoluut leerzaam traject. Dit traject heeft plaatsgevonden bij de organisatie GGZ-Delfland te Delft. Een zeer prettige organisatie met vriendelijke en gezellige medewerkers waar ik met veel plezier heb mogen werken.

Ook de stageperiode was een leerzaam en intensief traject, dat in het teken stond van het ondersteunende informatiesysteem Planon. Tijdens het onderzoek ben ik tegen verschillende complexe aspecten aangelopen die soms in eerste instantie moeilijk te interpreteren leken. Wat ook een rol speelt, is dat als je constant met hetzelfde onderwerp bezig bent, dit ertoe kan leiden dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Gelukkig heb ik goede begeleiding en motivatie verkregen van de aan mij toegewezen begeleiders en van mijn naasten.

Graag zou ik daarom mijn stagebegeleiders willen bedanken voor de steun (en het geduld). Ellen Dekker voor de persoonlijke sturing en stimulatie tijdens dit traject. Pietro Cozzi voor de ondersteuning, het geven van inzicht in de soms complexe zaken en het geven van opbouwende kritiek. Jaap Kloos voor de intensieve begeleiding; zonder hem had deze rapportage niet de vorm kunnen krijgen zoals deze nu is. Ook wil ik graag Marleen Oranje bedanken voor het beoordelen van deze rapportage als medebeoordelaar. Daarnaast wil ik graag voor de opbouwende kritiek en de motivatie bedanken: mijn vriendin Erica van den Berg, mijn moeder Marry Lut en mijn broer Arnout Rappard. Bovendien hebben verschillende directe collega's bij de organisatie GGZ-Delfland mij gesteund tijdens dit traject.

Philip Rappard

Rijswijk, maandag 9 februari 2009

Managementsamenvatting

Bij het Service Center van GGZ-Delfland is in het verleden de applicatie Planon aangekocht. Planon is een Facilitair Management InformatieSysteem (FMIS). Een FMIS kan, bij goede implementatie en juist gebruik, belangrijke managementinformatie genereren. Met deze managementinformatie kan het management van een facilitaire organisatie handvatten aangereikt krijgen om deze aan te sturen. De applicatie geeft echter niet de gewenste resultaten.

Dit onderzoek heeft ertoe geleid dat de oorzaken hiervan zijn aangetoond. Dit onderzoek is op een vooraf bepaalde systematische wijze uitgevoerd. Het is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

Hoe kan een FMIS de optimale ondersteuning bieden, in het voorzien van de gevraagde managementinformatie, binnen het Service Center van GGZ-Delfland zodat deze businessunit zich verder ontwikkelt?

Door de probleemstelling in verschillende subprobleemstellingen op te splitsen zijn er diverse onderzoeksmethoden uitgevoerd. Allereerst is er deskresearch gehouden zodat belangrijke kritische succesfactoren en veel ervaren knelpunten met een dergelijke applicatie zijn aangeduid. Daarna is onderzocht welke knelpunten er binnen het Service Center worden ervaren. Dit is gedaan door middel van interne interviews en het raadplegen van interne documenten. Hierna zijn diverse externe professionals geïnterviewd naar hun ervaringen. Op basis van al deze onderzoeksresultaten zijn er diverse aanbevelingen geformuleerd om zo aan te geven hoe Planon in de toekomst verder geïmplementeerd kan worden.

Belangrijke knelpunten die zijn ervaren met de applicatie binnen het Service Center waren: laag draagvlak en geringe acceptatie onder de gebruikers, onvoldoende functioneel beheer van de applicatie, onjuist beschreven processen en koppeling met informatiesystemen en bovendien komt de samenstelling van modules niet overeen met de visie van het Service Center.

Een belangrijke conclusie die getrokken kan worden is dat een FMIS veel meer is dan alleen een softwarepakket. Het is een mens-machinesysteem en behoort dan ook op deze wijze te worden geïmplementeerd. In het advies zijn er dan ook verschillende cultuuraspecten die veranderd moeten worden om de applicatie beter te gaan gebruiken.

Wanneer Planon verder geïmplementeerd en beter gebruikt wordt, zal het Service Center zich verder kunnen ontwikkelen. Planon kan dan namelijk de goede output geven waardoor het Service Center beter aangestuurd kan worden.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	3
§ 1.1 AANLEIDING VAN DE OPDRACHT	3
§ 1.2 DOELSTELLING	3
§ 1.3 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLINGEN	3
§ 1.4 ONDERZOEKSMETHODEN.....	4
§ 1.4.1 Deskresearch	5
§ 1.4.2 Interne interviews.....	6
§ 1.4.3 Externe interviews.....	6
HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEOMSCHRIJVING	7
§ 2.1 ORGANISATIEKENMERKEN	7
§ 2.2 ORGANISATIECULTUUR.....	8
§ 2.3 ORGANISATIEKENMERKEN SERVICE CENTER.....	9
§ 2.3.1 Missie en visie van het Service Center	9
§ 2.3.2 Cultuuraspecten Service Center	10
DEELCONCLUSIE.....	11
HOOFDSTUK 3 RELATIE PLANON EN SERVICE CENTER.....	12
§ 3.1 HISTORIE (SELECTIE EN IMPLEMENTATIE)	12
§ 3.2 HUIDIGE SITUATIE (GEBRUIK).....	13
§ 3.3 TOEKOMST (VISIE)	15
DEELCONCLUSIE.....	16
HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN	17
§ 4.1 THEORETISCH ONDERZOEK	17
§ 4.1.1 Wat is een FMIS?.....	17
§ 4.1.2 Projectmatig implementeren.....	18
§ 4.1.3 Cultuuraspecten bij de inzet van ICT-middelen.....	19
§ 4.1.4 FMIS-routekaart.....	20
§ 4.2 INTERNE INTERVIEWS	21
§ 4.2.1 Bewerkelijkheid van de applicatie.....	21
§ 4.2.2 Acceptatieniveau en draagvlak.....	22
§ 4.2.3 Mate van managementinformatie vanuit Planon	22
§ 4.2.4 Beschrijving van de processen en koppeling informatiesystemen	22
§ 4.3 EXTERNE INTERVIEWS.....	23
§ 4.3.1 Kritische succesfactoren.....	23
§ 4.3.2 Knelpunten bij gebruik van een FMIS.....	24
DEELCONCLUSIE.....	25
HOOFDSTUK 5 ANALYSE ONDERZOEKSRESULTATEN	26
§ 5.1 PRAKTIJKSITUATIES VS CASE GGZ-DEFLAND	26
§ 5.2 THEORETISCH ONDERZOEK VS CASE GGZ-DEFLAND	28
§ 5.2.1 Individuen tijdens veranderingen	28
§ 5.2.2 Managementstijl tijdens veranderingen.....	29
§ 5.2.3 Acceptatie van de verandering.....	29
§ 5.2.4 Duidelijk vooraf beschrijven van de te behalen doelstellingen.....	29
DEELCONCLUSIE.....	31

HOOFDSTUK 6 SCENARIOSCHETSEN	32
§ 6.1 PLANON BEHOUDEN MET DE HUIDIGE WERKWIJZE.....	32
§ 6.2 PLANON BEHOUDEN MAAR MET HERZIENE WERKWIJZE	33
§ 6.3 PLANON AFTOTEN EN NIEUWE SELECTIEPROCEDURE STARTEN	33
DEELCONCLUSIE.....	34
HOOFDSTUK 7 CONCLUSIES.....	36
§ 7.1 NIET DE JUISTE MODULES IN BEZIT/GEÏMPLEMENTEERD	36
§ 7.2 ONJUIST GEBRUIK VAN DE APPLICATIE	36
§ 7.3 ONVOLDOENDE BEHEER VAN DE APPLICATIE.....	37
DEELCONCLUSIE.....	38
HOOFDSTUK 8 AANBEVELINGEN.....	39
HOOFDSTUK 9 IMPLEMENTATIEPLAN	41
AANBEVELING 1 VERBETEREN VAN HET BEHEER VAN DE APPLICATIE	41
AANBEVELING 2 VERBETEREN VAN HET HUIDIGE GEBRUIK VAN DE APPLICATIE	41
AANBEVELING 3 HERZIEN VAN HUIDIGE SAMENSTELLING PLANON	42
AANBEVELING 4 TOEKOMSTIGE INZET VAN PLANON.....	42
HOOFDSTUK 10 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES.....	45
§ 10.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES.....	45
§ 10.2 PERSONELE CONSEQUENTIES	45
§ 10.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	46
CONCLUSIE	48
BRONVERMELDING	50
BIJLAGEN	52

Inleiding

Om de opleiding Facility Management af te sluiten dient elke student een advies te schrijven over een facilitair beleidsprobleem van een organisatie. Het schrijven van het adviesrapport dient te worden gedaan op basis van een vooraf bepaald systematisch onderzoek met als resultaat een adviesrapportage. Hierin worden onderbouwde aanbevelingen gedaan om het probleem op te lossen.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de organisatie GGZ-Delfland en heeft plaatsgevonden bij het Service Center (de facilitaire organisatie). De organisatie GGZ-Delfland is een instelling die geestelijke gezondheidszorg aanbiedt in de regio Delfland. Binnen de organisatie GGZ-Delfland opereert het Service Center als facilitaire kern. Het Service Center ondersteunt het primaire proces vanuit een centraal punt.

Bij het Service Center wordt momenteel gewerkt met een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS), namelijk Planon. Een dergelijk systeem is in staat om managementinformatie te genereren door facilitaire processen te automatiseren en te koppelen aan informatiesystemen. De managementinformatie die dit systeem genereert geeft inzicht in het beheer van de facilitaire organisatie¹. Planon deed zijn intrede ongeveer drie jaar geleden. Sinds de aankoop van de applicatie geeft deze niet de gewenste resultaten. In deze rapportage is onderzocht welke aspecten hiertoe hebben geleid.

Het doel van deze rapportage is:

Het uitbrengen van een advies voor de toekomstige inzet van Planon binnen de organisatie GGZ-Delfland.

Op basis van een vooraf bepaald systematisch onderzoek² zijn de ter zake doende aspecten onderzocht. Dit heeft geresulteerd in deze rapportage; hierin is beschreven hoe de huidige situatie is en hoe deze veranderd kan worden in de gewenste situatie.

¹ Verdere omschrijving van een FMIS is te vinden in subparagraaf 4.1.1.

² Zie hoofdstuk 1 onderzoeksverantwoording

De structuur van dit rapport is:

- Hoofdstuk 1 bevat de onderzoeksverantwoording.
- Hoofdstuk 2 geeft een algemene omschrijving van de organisatie GGZ-Delfland en haar facilitaire organisatie, het Service Center.
- Hoofdstuk 3 geeft aan hoe de relatie is met Planon.
- Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van de onderzoeken weer.
- Hoofdstuk 5 geeft een analyse van de onderzoeksresultaten.
- Vervolgens is er in hoofdstuk 6 een schets gegeven welke scenario's zich kunnen voordoen.
- Na een rationele keuze te hebben gemaakt uit de verschillende scenario's, is er in hoofdstuk 7 een conclusie gegeven over de huidige situatie en de ervaren knelpunten.
- Vanuit deze conclusies zijn er in hoofdstuk 8 aanbevelingen beschreven die antwoord geven op de gestelde probleemstelling.
- Hoe de aanbevelingen opgevolgd kunnen worden is vervolgens in hoofdstuk 9 beschreven in een implementatieplan.
- Het opvolgen van deze aanbevelingen heeft zijn consequenties; deze zijn tot slot beschreven in hoofdstuk 10.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording

Het is van groot belang de juiste aanpak en de daarbij passende instrumenten te kiezen bij een onderzoek. Deze keuze is afhankelijk van de vraag wat precies de informatiebehoefte is. In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanpak centraal. Verschillende punten die benoemd worden zijn: de doelstelling, de probleemstelling en de subprobleemstellingen en ten slotte de onderzoeksmethoden.

§ 1.1 Aanleiding van de opdracht

De vraag is gesteld vanuit het management van het Service Center binnen GGZ-Delfland. De vraag is ontstaan doordat de huidige inzet van de applicatie Planon niet de gewenste resultaten biedt. Dit kan verschillende oorzaken hebben en deze zullen dan ook in het vervolg van de rapportage aangeduid worden. Wensen vanuit het management worden op dit moment niet volledig beantwoord. Daarom is een advies over de toekomstige inzet van de applicatie gevraagd.

§ 1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Het uitbrengen van een advies voor de toekomstige inzet van Planon binnen de organisatie GGZ-Delfland.

§ 1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan een FMIS de optimale³ ondersteuning bieden, in het voorzien van de gevraagde managementinformatie, binnen het Service Center van GGZ-Delfland zodat deze businessunit zich verder ontwikkelt?

Om een goed antwoord te geven op deze vraagstelling is deze opgesplitst in een aantal subprobleemstellingen.

1. Hoe wordt Planon op dit moment gebruikt binnen het Service Center?
 - a) Welke managementinformatie is er momenteel beschikbaar?
 - b) Welke modules zijn er momenteel in bezit en in hoeverre zijn deze in gebruik?
 - c) Hoe is het gebruiksgemak te omschrijven van de applicatie?
2. Wat is de gewenste situatie binnen het Service Center?
 - a) Welke managementinformatie acht het management noodzakelijk of wenselijk?
 - b) Welke visie heeft het Service Center?

³ 'Optimaal' is volgens het woordenboek van 'Van Dale': 'heel goed, op de beste manier'. In het kader van dit onderzoek is het te benoemen als de wens vanuit het management. De wens van het management is in dit geval de beste manier.

3. Welke mogelijkheden heeft de applicatie?
 - a) Kan Planon de wens van het management beantwoorden?
 - b) Welke bedrijfskundige consequenties/voorwaarden heeft verdere implementatie van de applicatie op het Service Center?

§ 1.4 Onderzoeksmethoden

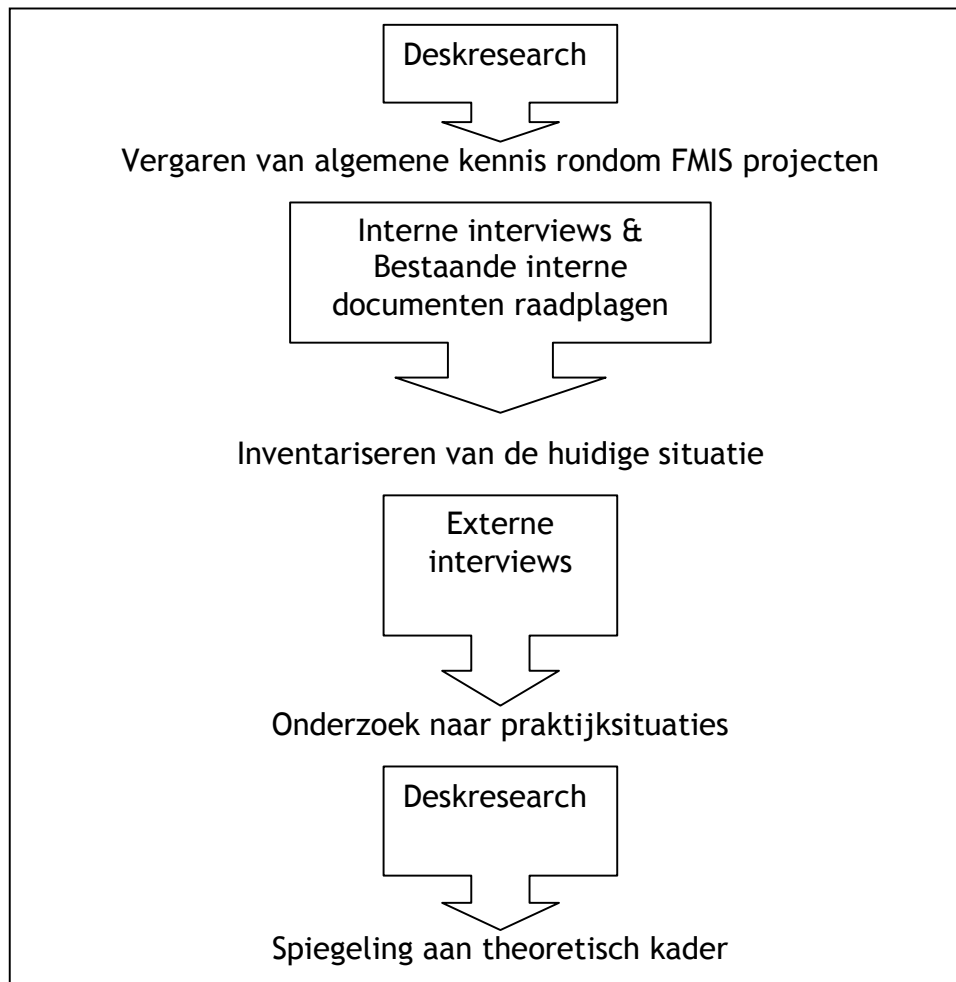
Verschillende onderzoeksmethoden kunnen antwoord geven op bovenstaande subprobleemstellingen. Echter voordat de keuze gemaakt kan worden welke methoden het best bij dit onderzoek passen, is de informatiebehoefte bepaald. Allereerst is het van belang om voldoende algemene informatie te verkrijgen over het thema FMIS. Hiervoor is de methode deskresearch gebruikt.

Vervolgens is het van belang om de aard van het probleem te achterhalen. Welke knelpunten worden er ervaren in de huidige situatie in het Service Center. Deze informatie is verkregen door middel van interne interviews en aan de hand van bestaande interne documenten. Om vervolgens de huidige situatie te spiegelen aan andere praktijkervaringen zijn vakbladen, vakliteratuur en externe interviews gehouden.

De gekozen onderzoeksmethoden zijn bepaald op basis van de informatiebehoefte die er is voor dit onderzoek:

- deskresearch
- interne interviews
- externe interviews

In schema 1.1 is de volgorde van gebruik van de onderzoeksmethoden te vinden. In de subparagrafen van deze paragraaf is beschreven hoe de verschillende onderzoeksmethoden ingezet zijn om antwoord te geven op de subprobleemstellingen.



Schema 1.1 'Volgorde van methode van onderzoek'

§ 1.4.1 Deskresearch

Door gebruik te maken van bestaande informatie kan er een grote hoeveelheid informatie worden verkregen. Bij de aanvang van het onderzoek is de deskresearch voornamelijk gehouden om algemene kennis rondom gebruik en implementatie van een FMIS te verkrijgen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van interne documenten van de organisatie om zowel de huidige situatie als het verleden rondom de applicatie aan te tonen. In het verloop van het onderzoek is het deskresearch verder toegespitst op de onderzoeksbevindingen. Deze onderzoeksmethode heeft ervoor gezorgd dat de huidige situatie in een theoretisch kader kon worden gezet, waardoor knelpunten en de oorzaken daarvan konden worden aangetoond. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van vakliteratuur en vakbladen.

§ 1.4.2 Interne interviews

Door interviews te houden kan er gemakkelijk en snel informatie ingewonnen worden. De interviews zijn mondeling. Er wordt slechts een selecte groep respondenten geïnterviewd, namelijk: de huidige en toekomstige gebruikers van de applicatie Planon, het management van het Service Center en de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de applicatie. Door het houden van mondelinge interviews is er de mogelijkheid open vragen te stellen en door te kunnen vragen. Hierdoor wordt de informatie completer. Aangezien hiermee de ervaringen met Planon worden geïnventariseerd, zijn de vragen beter af te stemmen op de meningen en/of situaties van de gebruikers.

§ 1.4.3 Externe interviews

Het houden van externe interviews is een onderzoeksmethode die buiten de organisatie plaatsvindt. Tijdens deze interviews wordt er met ervaringsdeskundigen en professionals gesproken die veel over dit thema weten door ervaring en vanwege hun huidige functie. Met deze methode wordt er kennis vergaard over hoe bepaalde aspecten in de praktijk verlopen. Vanuit de informatie van deze interviews wordt de huidige situatie van het Service Center gespiegeld aan andere praktijksituaties.

Er is gekozen voor persoonlijk contact. Hierdoor is er vaak meer informatie te verkrijgen dan bijvoorbeeld bij schriftelijke of telefonische gesprekken. De reden hiervoor is reeds bij de interne interviews benoemd. Hierdoor is namelijk de mogelijkheid tot doorvragen aanwezig. Tijdens deze interviews zullen de verschillende ervaringen rondom een FMIS worden geïnventariseerd.

Verschillende onderwerpen zijn:

- motivatie tot gebruik van FMIS
- motivatie tot keuze uit verschillende leveranciers
- organisatorische veranderingen om een FMIS te kunnen gebruiken
- organisatie van beheer van een FMIS
- kritische succesfactoren bij gebruik en implementatie van een FMIS

Op basis van deze ervaringen kan er onderbouwing gegeven worden aan het uiteindelijke advies.

De externe professionals zijn: Facility Manager van het Nationaal Archief, Tjeerd Steendam (n1); Teamleider Multi Client Servicedesk bij Arcadis Aqumen, Eva Scholtes (n2); Coördinator Huisvesting & Functioneel Beheer Planon bij Parnassia, Menno Spaan (n3) en Projectleider bedrijfsbureau bij de Rechtbank in Den Haag, Mariella van Dijk (n4).

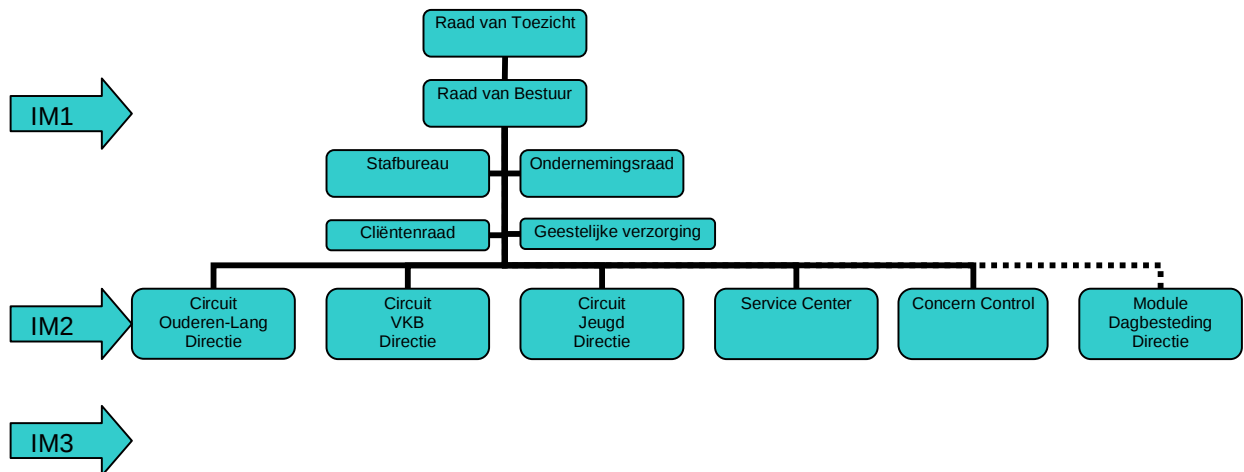
Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk zal een algemene omschrijving gegeven worden van de organisatie GGZ-Delfland. Daarna zal er in paragraaf 2.3 een omschrijving gegeven worden van het Service Center.

§ 2.1 Organisatiekenmerken

Landelijk gezien is de instelling GGZ-Delfland een middelgrote instelling. Regionaal gezien is zij marktleider. De laatste meting heeft aangetoond dat GGZ-Delfland een marktaandeel heeft van 83 procent in de regio waarin zij werkzaam is. Het aantal patiënten dat wordt verzorgd binnen de organisatie is 12.036, waarvan 375 klinisch en 11.661 ambulante. (Het klinisch behandelen van patiënten betekent dat deze opgenomen zijn in de organisatie en ambulante verzorging is het verzorgen van de patiënt op locatie). Dit doet de organisatie met 1.042 medewerkers op basis van 762⁴ die in loondienst zijn. Daarnaast is er een aantal functionarissen werkzaam als vrijwilliger en als stagiair.

De organisatie draagt de volgende missie uit naar de buitenwereld:
Het behandelen van patiënten met een tijdelijke of blijvende psychische stoornis ongeacht leeftijd van de patiënt of de complexiteit van de stoornis.
Uit de missie blijkt dat de doelgroep van de organisatie omvangrijk is. Om deze reden is de organisatie ingedeeld in vijf circuits: Circuit Oud-Lang, VKB, Jeugd, Dagbesteding, Service Center en Concern Control⁵.



Figuur 2.1 organigram GGZ-Delfland

Om meer inzicht te geven in de structuur van de organisatie zal hieronder de typologie van Mintzberg gebruikt worden.

De structuur van een organisatie wordt door Mintzberg (1979) gedefinieerd als: *Het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken verdeeld is en de wijze waarop deze taken worden gecoördineerd*⁶. Door

⁴ Jaarverslag GGZ-Delfland 2007

⁵ Duidelijke omschrijving van de verschillende circuits is terug te vinden in bijlage 1.

⁶ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

deze theorie los te laten op GGZ-Delfland is de organisatie te benoemen als een professionele bureaucratie. De reden hiervan is dat het primaire proces wordt uitgevoerd door professionals. Echter vanuit het perspectief van de contingentietheorie kan de organisatie ook beschouwd worden als de machinebureaucratie. Deze theorie gaat ervan uit dat de structurering van organisaties, steeds met resultaten en prestaties als maatstaf, varieert per situatie⁷. De coördinatie in een professionele bureaucratie vindt plaats door middel van standaardiseren van de vaardigheden. Dit is niet het geval binnen de organisatie, deze standaardiseert de werkprocessen ten behoeve van de coördinatie. Daarom sluiten beide configuraties niet helemaal aan op de organisatie GGZ-Delfland. Om die reden is er gekozen voor een mix van de machinebureaucratie en de professionele bureaucratie.

Daarnaast is de organisatie ingedeeld volgens het principe van integraal management. Het voordeel van een dergelijk principe van management is dat de beslissingen snel genomen kunnen worden, omdat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie zijn gelegd (zie IM1, IM2 en IM3 in figuur 2.1). Hierdoor kan de organisatie dynamisch inspelen op veranderingen⁸. Een nadeel van een dergelijk principe is dat er tussen de verschillende businessunits weinig wederzijdse afhankelijkheid kan ontstaan waardoor deze een grote vorm van autonomie kunnen hebben.

De organisatie heeft een HKZ-keurmerk. Dit keurmerk houdt in dat het kwaliteitsmanagementsysteem van GGZ-Delfland voldoet aan de HKZ-normen. Deze normen hebben de internationaal erkende ISO 9001:2000-normen als basis en omvatten daarnaast branchespecifieke eisen. De HKZ-normen hebben betrekking op zowel de kwaliteit van het zorgproces als op de organisatorische kwaliteit. Ze stellen eisen aan het primaire proces: intake/indicatie, de uitvoering van de diensten en evaluatie/nazorg. Daarnaast moeten ook de ondersteunende processen, zoals personeelsbeleid, diensten door derden, et cetera aan specifieke eisen voldoen⁹.

§ 2.2 Organisatiecultuur

De cultuur van de organisatie is aan het veranderen van machtscultuur naar rolcultuur. In de organisatie is er voorheen een grote mate van machtscultuur geweest. Een machtscultuur typeert zich door de vele top-down beslissingen. Vanwege de grote mate van wisseling in diensten is deze cultuur licht aan het veranderen naar een rolcultuur. Deze cultuur herkent men aan de besluitvorming die gedaan wordt vanuit het management. Vanuit de contingentietheorie zijn er van beide culturen kenmerken te vinden. De cultuuraspecten van de organisatie GGZ-Delfland hebben geen grote invloed op

⁷ Facility management in perspectief Joost van Krimpen.

⁸ Facility management Maas en Pleunis

⁹ www.hkz.nl

het uiteindelijke advies. Binnen het Service Center is er een enigszins andere cultuur te herkennen; deze wordt in de volgende paragraaf beschreven.

§ 2.3 Organisatiekenmerken Service Center

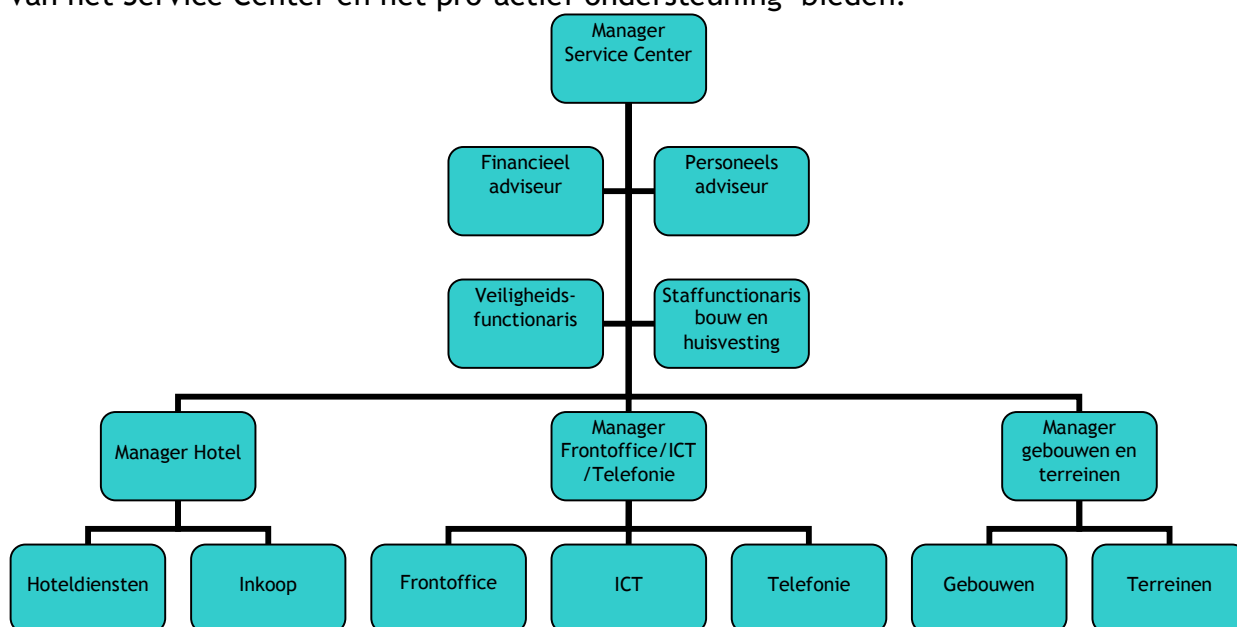
In onderstaande paragraaf zullen de missie en visie van het Service Center worden beschreven met daaraan gekoppeld de structuur van dit circuit. Deze is verkregen vanuit de interviews met het management en vanuit interne documenten. Daarnaast zal de cultuur van het Service Center beschreven worden.

§ 2.3.1 Missie en visie van het Service Center

Het Service Center is de facilitaire kern van de organisatie. Vanuit het Service Center wordt er centraal ondersteuning geboden aan het primaire proces van de organisatie GGZ-Delfland. Dit is in de vorm van diensten, producten en advies.

De missie die wordt uitgedragen binnen deze afdeling is: het optimaal ondersteunen van het primaire proces door het aanbieden van gevraagde diensten en producten. Daarnaast wordt er gevraagd en ongevraagd advies uitgebracht aan het primaire proces dat betrekking heeft op de professie binnen deze afdeling. De professie binnen het Service Center is opgedeeld in verschillende aandachtsgebieden, op basis waarvan er verschillende afdelingen zijn. De structuur van dit circuit is in figuur 2.2 weergegeven.

De visie van de afdeling is het professionaliseren en duidelijker positioneren van het Service Center en het pro-actief ondersteuning bieden.



Figuur 2.2 organogram Service Center

§ 2.3.2 Cultuuraspecten Service Center

Het Service Center heeft een cultuur die enigszins afwijkt van de gehele organisatie. Binnen het Service Center heeft er voorheen een duidelijke machtscultuur geheerst. Deze kenmerken zijn nog zichtbaar. De keuzes die indertijd gemaakt zijn, hebben namelijk geleid tot niet in alle gevallen functionele oplossingen. Een voorbeeld is het gekozen FMIS. Deze keuze was top-down, bepaald vanuit het management met weinig communicatie naar de toekomstige gebruiker(s). Het management heeft niet de juiste stappen gezet om deze beslissing succesvol door te voeren. Deze keuze heeft namelijk geleid tot een belangrijk knelpunt met de applicatie, namelijk het tekort aan draagvlak en acceptatie¹⁰. Vanwege de grote mate van wisseling in diensten bij het management binnen dit circuit, is de cultuur reeds enigszins veranderd. Deze is momenteel in beweging naar een taakcultuur. Projecten worden meer opgezet om de processen en middelen te brengen naar een grotere functionaliteit. Later in de rapportage zal er dieper ingegaan worden op de gevolgen van het verloop onder het management.

¹⁰ Zie subparagraaf 4.2.2

Deelconclusie

De organisatie GGZ-Delfland is een zorginstelling die geestelijke gezondheidszorg verleent. Het aanbieden van deze zorg komt voort uit een viertal circuits. Deze worden ondersteund door een tweetal circuits: het Service Center en Concern Control. Bij de facilitaire organisatie van GGZ-Delfland (het Service Center) is een machtscultuur merkbaar. Keuzes worden veelal vanuit het management gemaakt; hierbij is weinig communicatie naar de betrokkenen tijdens veranderingen. Vaak zijn hierdoor veranderingen moeilijk door te voeren. Het FMIS is in dit hoofdstuk als voorbeeld gegeven. Deze verandering is moeizaam doorgevoerd en later min of meer gestrand. Verderop in de rapportage zal beschreven worden welke aspecten er nog meer mee te maken hebben gehad dat de applicatie onvoldoende gebruikt kan worden. In volgend hoofdstuk is beschreven hoe de relatie tussen het Service Center en Planon is.

Hoofdstuk 3 Relatie Planon en Service Center

Tijdens interne interviews is er informatie verkregen over de historie en het huidige gebruik van de applicatie Planon. Ook is er tijdens deze interviews informatie verkregen over wat de gewenste resultaten zijn volgens het management en zijn ervaringen met betrekking tot het gebruik van Planon. De interviews zijn gehouden met het management van het Service Center, met de huidige en toekomstige gebruikers van Planon en met het technisch en functioneel beheer van de applicatie. Naast de interviews zijn er verschillende bestaande documenten geraadpleegd die betrekking hebben op de historie rondom Planon. In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de subprobleemstellingen 1b, 2a en 2b.

De relatie Planon en Service Center is onderverdeeld in verschillende tijden: historie, huidige situatie en de toekomstige tijd. Hiermee worden verschillende aspecten beschreven: selectie en implementatie, gebruik van de applicatie en tot slot de visie op de applicatie.

§ 3.1 Historie (selectie en implementatie)

In februari 2006 zijn er grootse veranderingen in het vooruitzicht. GGZ-Delfland gaat fuseren met Parnassia. Parnassia is een grote nationale GGZ-instelling, die een vergelijkbaar primair proces heeft als GGZ-Delfland. Tijdens het plannen van de fusie zijn er verschillende processen binnen GGZ-Delfland die vertaald moeten worden naar die van Parnassia. Zo ook binnen het Service Center. De processen werden bij Parnassia ondersteund door de applicatie Planon. GGZ-Delfland moest ook met deze applicatie de processen ondersteunen. Wanneer de applicatie gekocht zou worden, zou de helft van alle kosten van aanschaf worden vergoed door de nieuwe moederorganisatie. Nadat Planon aangekocht was, werd de fusie echter afgeketst. GGZ-Delfland had een applicatie aangekocht met een motivatie die verouderd was. Toch is indertijd de keuze gemaakt de applicatie te implementeren.

Op basis van de aankoop van Planon is er een Project Initiation Document¹¹ (PID) geschreven. Dit is geschreven door verschillende partijen: de P&O adviseur van het Service Center, de manager ICT die destijds in dienst was en de leverancier Planon. In het PID is het project beschreven zoals deze vorm zou geven volgens de doelstellingen die indertijd werden geformuleerd. Deze luiden als volgt:

Het zodanig inrichten van het Service Center dat efficiënter, meer gestructureerd en professioneler gewerkt kan worden.

¹¹ Dit is een onderdeel van het projectmatig werken volgens de Prince2 methode die Planon hanteert. In dit document zijn punten zoals: een Business case, projectdoelstelling en de samenstelling van de stuurgroep geformuleerd. Daarnaast is er in dit document een planning geformuleerd voor het gehele project.

Procesregistratie ter optimalisering van de efficiency met daaraan gekoppeld de doorbelasting van de kosten.

Op basis van deze doelstellingen is er een viertal fasen gepresenteerd. Na afloop van deze fasen zouden onderstaande modules geïmplementeerd zijn, zodat deze doelstellingen behaald konden worden. Hieronder staan de verschillende fasen van de modules die geïmplementeerd moesten worden, beschreven:

1^e fase:

- | | |
|--|------------------------|
| - Module Meldpunt | - Module Werkorders |
| - Module Personenbeheer (interne klanten) | - Module Ruimtebeheer |
| - Module Adressenbeheer (externe relaties) | - Module Reserveringen |

2^e fase:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| - Module Inventarisbeheer | - Module Contractenbeheer |
| - Eventueel Module Sleutelbeheer | |

3^e fase:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| - Module FN Publisher | - Module FN Servicecalls |
| - Module FN Reservation | - Module FN Personall |
| - Module FN Visitors | |

4^e fase:

- | | |
|---|------------------------------|
| - Module Onderhoudsplanning | - Module Document Management |
| - Module Sleutelbeheer (wanneer niet voldaan 2 ^e fase) | |

Complete implementatie van deze modules heeft echter niet plaatsgevonden (zie schema 3.1). Volgens interne interviews heeft dat voornamelijk te maken met het verloop van het management indertijd. Dit was een belangrijke voortrekker van het project waardoor dit gestrand is.

§ 3.2 Huidige situatie (gebruik)

Sinds de aankoop wordt er nog maar van een klein gedeelte gebruik gemaakt van de applicatie. De verschillende afdelingen die werken met de applicatie zijn de twee frontoffices voor de facilitaire aanvragen en de ICT-aanvragen. Daarnaast wordt er nog gebruik gemaakt van de applicatie bij de afdelingen Inkoop en Gebouwen & Terreinen, maar dat is onvoldoende om de toegevoegde waarde hiervan te ontdekken.

Planon ondersteunt de afdelingen Frontoffice en ICT-Helpdesk door de verschillende KWIS meldingen (Klacht, Wens, Informatieverzoeken en Storingen) te kunnen registreren. Door deze registratie is ook de terugkoppeling van informatie naar de aanvrager geautomatiseerd en worden er automatisch werkbonnen gemaakt om de dienst uit te voeren.

Op dit moment zijn er verschillende modules in het bezit van GGZ-Delfland. Sommige zijn volwaardig in gebruik en andere gedeeltelijk of helemaal niet. In figuur 3.1 is het een en ander weergegeven¹².

Modules in het bezit van GGZ-Delfland	Volwaardig geïmplementeerd	Deels geïmplementeerd	Niet (in) gebruik/geïmplementeerd
Documentenbeheer			XXX
Rapportgenerator	XXX		
Signaleringen		XXX	
Onderhoudsplanning			XXX
Werkvoorbereiding			XXX
Ruimtebeheer	XXX		
Inventarisbeheer	XXX		
Sleutelbeheer		XXX	XXX
Werkorders	XXX		
Meldpunt	XXX		
Budgetbeheer			XXX
Contracten		XXX	XXX
Reserveringen	XXX		
Facilitynet	XXX		

Figuur 3.1 overzicht huidige modules

Zoals figuur 3.1 laat zien, zijn er verschillende modules die in meer of mindere mate worden gebruikt. Sommige van de modules worden op dit moment niet gebruikt en zijn dus een kostenpost zonder dat ze op dit moment een functie hebben. Bovendien zijn verschillende respondenten het er over eens dat sommige modules, die volwaardig geïmplementeerd zijn, beter gebruikt kunnen worden. Zo worden de modules Rapportgenerator, Ruimtebeheer en Inventarisbeheer niet volledig gebruikt. Volwaardige implementatie wil dan ook zeggen dat de module geïmplementeerd is zoals de situatie dat momenteel toelaat. Bij uitbreiding van de applicatie zullen verschillende modules dan ook verder uitgebreid moeten worden.

Op dit moment wordt Planon vooral gebruikt als registratiemiddel en niet als managementtool. De reden hiervan is dat er te weinig wordt geregistreerd om betrouwbare managementinformatie te verkrijgen. Ook nu is het acceptatieniveau onder de gebruikers niet optimaal. Gebruikers die de applicatie al geruime tijd gebruiken hebben deze al meer geaccepteerd. Bij het Frontoffice wordt de applicatie gezien als een prettig instrument om de taken te kunnen vervullen. Wel wordt er onderkend dat de applicatie nog

¹² Zie bijlage 2: Licentie overzicht Planon

onvoldoende is gekoppeld aan andere informatiesystemen, waardoor de informatie incompleet is.

§ 3.3 Toekomst (visie)

Aan de hand van de interviews met het management is de visie van het Service Center beschreven. Bij het management is er echter nog onduidelijkheid over wat Planon kan betekenen in het realiseren van deze visie. Een enkeling van het management is op de hoogte van wat er met een dergelijke applicatie behaald kan worden (manager Frontoffice, ICT-groep en Telefonie). De visie is volgens het management als volgt geformuleerd:

- het positioneren van het Service Center binnen de organisatie
- het zowel vraag- als aanbodgericht werken (als adviseur en als uitvoerder)
- het professionaliseren van het Service Center door proactief te werken

Bij het management is het onduidelijk hoe Planon ertoe kan bijdragen de in deze visie beschreven doelen te behalen. Ook is onzeker of Planon de juiste keuze is. Er zijn verschillende eisen en voorwaarden gesteld aan de applicatie:

- een goede koppeling aan een grafische applicatie en personeelssystemen ter bevordering van het ruimtebeheer binnen de organisatie om te komen tot het opzetten van een formatieplaatsenplan
- een goede ondersteuning van Contractmanagement
- het verkorten van processen op operationeel niveau

Op dit moment wordt Planon voornamelijk gebruikt als registratiemiddel voor de facilitaire aanvragen en die voor de ICT. Om echter complete managementinformatie te kunnen verkrijgen is er meer nodig. Het is wenselijk om in de toekomst ook het onderdeel van ruimtebeheer in de applicatie goed geïmplementeerd te krijgen. Dit is voor een dergelijke applicatie zeer goed mogelijk, daarnaast is Planon ook in vergelijking met andere leveranciers zeer goed te koppelen aan andere informatiesystemen die binnen organisaties worden gebruikt. Zo ook de informatiesystemen binnen GGZ-Delfland.

Deelconclusie

In dit hoofdstuk is het verleden, heden en toekomst van de relatie met Planon en het Service Center beschreven. In het verleden is de applicatie Planon aangekocht met een motivatie die inmiddels verouderd is. Echter volledige implementatie heeft niet plaatsgevonden. Vanuit de interne interviews blijkt dat het verloop van het management een belangrijke oorzaak hiervan is. Hier zal in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan worden.

Op dit moment zijn de verschillende modules die in het bezit zijn van de organisatie niet allemaal volledig geïmplementeerd. Bij enkele respondenten is de vraag zelfs gerezen of sommige modules nog wel in de nabije toekomst gebruikt zullen gaan worden. De samenstelling van modules zal bepaald moeten worden aan de hand van de visie die het Service Center heeft.

De visie van het Service Center is benoemd; verschillende punten hiervan kunnen worden gerealiseerd door het FMIS beter te gebruiken. Een FMIS kan een proactieve werkwijze zeer goed ondersteunen. Dit kan behaald worden op basis van de managementinformatie die Planon kan genereren. Op dit moment geeft de applicatie echter niet de gevraagde managementinformatie. Daarnaast kan een FMIS ook bijdragen aan het positioneren van het Service Center. Hier zal in het volgende hoofdstuk verder op in gegaan worden.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeken met elkaar vergeleken. Het deskresearch doet verslag van wat er in de literatuur staat over bepaalde aspecten rondom de implementatie van een FMIS. De externe interviews geven inzicht in hoe dit verloopt in de praktijk. De interne interviews geven aan welke knelpunten er momenteel worden ervaren met de applicatie. Hiermee zal antwoord worden gegeven op de subprobleemstellingen 1a en 1c. Aan de hand van deze driehoek van informatie, zal er gemakkelijker onderzocht kunnen worden welke aanbevelingen tot de gewenste resultaten zullen leiden.

§ 4.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van het gebruik van deskresearch. Tijdens het deskresearch is er onderzoek gedaan naar: de wijze waarop projecten dienen te verlopen¹³, de punten waar organisaties aan moeten denken alvorens over te gaan naar het gebruik maken van een FMIS, naar cultuuraspecten rondom ICT-projecten en in het algemeen naar wat een FMIS is.

§ 4.1.1 Wat is een FMIS?

De definitie van een FMIS is¹⁴:

Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie.

De laatste jaren zijn de applicaties van een FMIS uitgebreid voor wat betreft de functionaliteit verder gaat dan alleen informatieverstrekking. De FMIS'en van dit moment zijn voornamelijk gericht op het structureren en ondersteunen van processen door middel van workflowfunctionaliteit, waarbij het systeem ook zelf taken overneemt die voorheen door mensen werden uitgevoerd. Om deze reden is er een andere definitie die de lading beter dekt.

Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie op basis waarvan de bedrijfsprocessen en werkstromen worden gestructureerd, gemanaged en geautomatiseerd.

Omdat volgens deze definitie het systeem ook de processen daadwerkelijk ondersteunt wordt er al snel gesproken over een FPMS, een Facility Process Management System. Maar vanwege de algemene bekendheid van deze term zal de benaming FMIS in deze rapportage gebruikt worden. Belangrijk is dus dat

¹³ Naslagwerk 'Implementeren van een FMIS' A.C. Stolk

¹⁴ 'Facility Management' Maas en Pleunis

een dergelijk systeem meer is dan alleen een software applicatie. Een dergelijk systeem maakt namelijk gebruik van:

- computerapparatuur en programmatuur
- procedures die met de hand worden uitgevoerd
- modellen voor analyse, planning, besluitvorming en beheersing
- een gegevensbank

Belangrijk is dus dat niet alleen de computerapparatuur en programmatuur voldoet, maar dat ook andere aspecten belangrijk zijn bij een goed werkend FMIS. In principe zou een FMIS namelijk kunnen bestaan zonder een softwarepakket.

Het gaat om een systeem van mensen en middelen (waaronder machines) die volgens bepaalde afspraken (procedures) met elkaar samenwerken.¹⁵

§ 4.1.2 Projectmatig implementeren¹⁶

Omdat het succesvol implementeren van een FMIS een lang traject is, waarbij veel mensen betrokken zijn, is projectmatig werken geen overbodige luxe. Verschillende bronnen in de literatuur spreken van invulling van projectgroepen en de toegevoegde waarde hiervan.

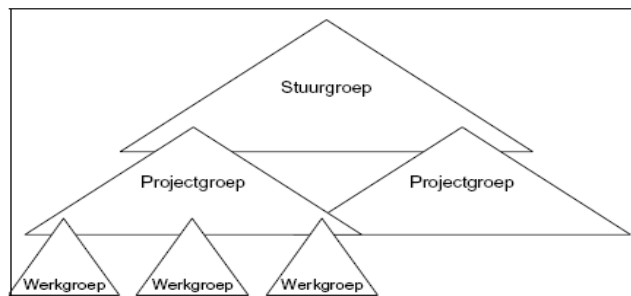
Om een goed project te starten zal er een projectorganisatie opgesteld moeten worden. Een projectorganisatie is een verzameling van duidelijke afspraken over werkverdeling, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen. Voor het slagen van een project is goede communicatie cruciaal. Daar waar verschillende disciplines samenwerken in een complexe omgeving, zijn goede afspraken betreffende overlegvormen en voortgangsrapportage van groot belang. Zo is het goed om regelmatig bijeenkomsten te plannen zodat men elkaar kan controleren waardoor knelpunten snel herkend kunnen worden binnen het verloop van het project. Om echter te voorkomen dat er een vergadercultuur gaat ontstaan rondom het project is een andere vorm wellicht beter toe te passen. Zo kunnen er bijvoorbeeld aan de hand van de planning van het project afspraken gemaakt worden om presentaties van mijlpaalproducten te organiseren door de verschillende participanten. Hierdoor worden de verschillende andere participanten op een meer prettige manier geïnformeerd over de stand van zaken. Tussentijds overleggen kan plaatsvinden door bijvoorbeeld nieuwsbrieven, een forum of iets dergelijks.

De structuur van een projectorganisatie is veelal volgens het linking-pin-principe. De structuur is opgebouwd uit een stuurgroep, projectgroepen en verschillende werkgroepen. Op deze wijze neemt de voorzitter van de werkgroep zitting in de projectgroep en legt verantwoording af over de activiteiten en voortgang aan de projectgroep. De voorzitter van de projectgroep is op zijn of haar beurt verantwoording verschuldigd aan een groter geheel: de stuurgroep. De stuurgroep heeft vaak een meer permanent karakter, is uitsluitend op strategisch niveau verantwoordelijk en beslist niet

¹⁵ 'Facility Management' Maas en Pleunis

¹⁶ Naslagwerk 'Implementeren van een FMIS' A.C. Stolk

op inhoudelijk vlak. Zie figuur 4.1 voor het linkin-pin-principe.



Figuur 4.1 Linkin-pin-principe

Zie bijlage 5 voor een meer uitgebreide omschrijving van de stuurgroep, projectgroep en werkgroep.

§ 4.1.3 Cultuuraspecten bij de inzet van ICT-middelen

In deze paragraaf worden er verschillende cultuuraspecten beschreven die in de case van GGZ-Delfland passen. Zo is de acceptatie van veranderingen en de wijze van leidinggeven tijdens veranderingen beschreven.

Organisatieveranderingen zijn goed te vergelijken met nieuwe inzet van ICT-middelen. Dit omdat de inzet van nieuwe ICT-middelen belangrijke veranderingen met zich meebrengt op verschillende niveaus binnen een organisatie.

Johnson (2001) vergelijkt veranderingen binnen een organisatie als rouwverwerking¹⁷. De vergelijking is dat iemand wordt geconfronteerd met een verandering die buiten zijn of haar controle ligt. Verschillende stadia (Kübler-Ross 1984) die kunnen worden onderkend in deze vergelijking zijn: ontkenning, isolering, marchanderen, onderhandelen, depressie en tot slot acceptatie¹⁸. Totdat er overgegaan kan worden tot acceptatie van een verandering, zijn er verschillende stadia te onderkennen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat acceptatie van een verandering tijd kost. Hier kan echter wel op in gespeeld worden door onderstaande middelen.

Bovenstaande cultuureigenschappen zijn gegeneraliseerd beschreven en elk individu zal de verschillende fasen anders ervaren. Volgens Roger (1983) zijn deze individuen ook in verschillende kaders onder te brengen¹⁹: innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards²⁰. Daarnaast kunnen deze verschillende individuen elkaar ondersteunen wanneer deze samenwerken in een projectgroep. Zo kunnen innovators de laggards stimuleren in een snellere acceptatie; de laggards kunnen op hun beurt zodanig kritisch zijn tegenover de verandering dat zij deze kunnen toetsen op haalbaarheid.

¹⁷ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

¹⁸ zie bijlage 6 'Culturele aspecten bij implementatie van ICT middelen'

¹⁹ ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

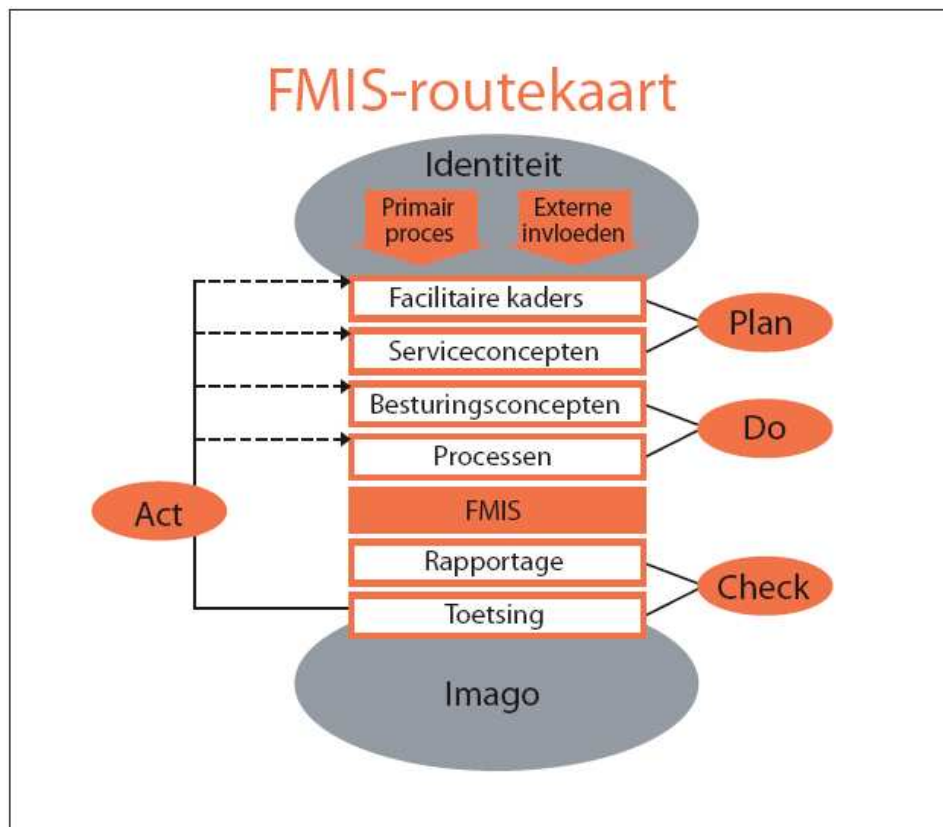
²⁰ zie bijlage 6 'Culturele aspecten bij implementatie van ICT middelen'

Implementatie is nauw verwant aan veranderingsstrategie, aldus Linton (2002). Om veranderingen goed te laten verlopen is de keuze van managementstijl tijdens deze projecten een belangrijk aspect. Deze kan er namelijk toe leiden dat een project slaagt of faalt. Verschillende veranderingsstrategieën kunnen bijdragen tot het behalen van het beoogde resultaat. Wanneer rekening gehouden wordt met bovenstaande cultuuraspecten is het raadzaam tevens de managementstijl af te stemmen op de situatie. Zo spreekt Kim en Lee (1991) over een drietal veranderingsstrategieën^{21 22}: de empirische, rationele strategie; de normatieve, re-educatieve strategie en de machts-/dwangstrategie.

De keuze van het voeren van een strategie hangt af van de kenmerken van de organisatie. Enerzijds de kenmerken van de organisatie en de inbedding daarvan in een bepaalde context, anderzijds de taken die door het te implementeren systeem uitgevoerd dienen te worden. Ook hier geldt dus de contingentietheorie, er is geen standaardoplossing beschikbaar.

§ 4.1.4 FMIS-routekaart²³

Vanuit het artikel ‘Eerst organiseren, dan automatiseren’ is onderstaand model overgenomen.



Figuur 4.2 FMIS-routekaart

²¹ ‘Conflicthantering en organisatieontwikkeling’ Dhr. Mastenbroek

²² ICT in organisaties: adoptie, implementatie, gebruik en effecten.

²³ Zie bijlage 7 artikel ‘Eerst organiseren, dan automatiseren.’

In figuur 4.2 zijn er verschillende aspecten waarover nagedacht moet worden alvorens over te gaan tot aankoop en implementatie van een FMIS. Vanuit het startpunt dient de identiteit van de organisatie bepaald te worden. Deze wordt gekenmerkt door het primaire proces van de organisatie en externe invloeden. Wanneer deze bekend is, kunnen de facilitaire kaders verwoord worden waarbinnen de facilitaire organisatie werkzaam zal moeten zijn. Op basis van de facilitaire kaders kunnen de service- en besturingsconcepten worden beschreven. De volgende stap in dit model bespreekt de processen die er binnen de facilitaire organisatie zijn; deze moeten beschreven worden. Dit geeft de werkwijze van de facilitaire organisatie weer. Op dit moment moet de vraag beantwoord worden: ‘Wel of niet een FMIS?’. Op grond van de vooraf doorlopen stappen dient er een Programma van Eisen te worden opgesteld. Op basis hiervan kan er overgegaan worden tot de selectie van een leverancier, waarna er met de implementatie kan worden gestart. De stap rapportage geeft aan dat er na de implementatie rapportage gegeven kan worden. Tot slot biedt het model ruimte voor de toetsing van het FMIS. Tijdens deze stap wordt er een audit gehouden of de imago overeenkomt met de vooraf bepaalde identiteit. Op basis van de uitkomsten van de audit kan de cyclus (gedeeltelijk) opnieuw worden doorlopen. Dit model past erg goed binnen de case van GGZ-Delfland. Bij GGZ-Delfland is de applicatie gekocht en geïmplementeerd op basis van doelstellingen die verouderd zijn. Deze doelstelling is in de FMIS-Routekaart te benoemen als de service- en de besturingsconcepten.

§ 4.2 Interne interviews

Uit de interne interviews²⁴ zijn verschillende knelpunten aan het licht gekomen. In onderstaande subparagrafen worden deze beschreven. Naderhand is er in figuur 4.3 aangegeven hoe de applicatie wordt ervaren per afdeling.

§ 4.2.1 Bewerkelijkheid van de applicatie

De medewerker ervaart de applicatie als zeer bewerkelijk. Er wordt erkend dat er veel informatie uit te halen is, maar er dient dan ook veel informatie ingevoerd te worden. Daarnaast is de applicatie niet erg gebruiksvriendelijk. De medewerker ervaart de applicatie als onoverzichtelijk. Er is voor de medewerker te veel ‘clicks’ nodig om zijn doel te bereiken. Daarnaast is de gewenste informatie ook niet altijd te vinden. Voornamelijk bij de ICT-Helpdesk werd dit zo ervaren. Belangrijk om te vermelden is dat deze afdeling voorheen met een andere applicatie werkte (Topdesk). Deze applicatie was vele malen simpeler in gebruik en daardoor minder bewerkelijk en overzichtelijker. De applicatie Planon heeft echter een universeler karakter waardoor deze effectiever kan zijn dan de applicatie Top-desk. Ook bij het functioneel beheer is de bewerkelijkheid van de applicatie een knelpunt. Omdat de applicatie standaard wordt aangeleverd is er snel maatwerk vereist. Om het functioneel beheer goed uit te voeren moet er veel kennis in huis zijn, die op dit moment niet aanwezig is. Hierdoor moet er vaak

²⁴ Zie bijlage 3 Interne interviews

extern kennis in huis gehaald worden wat erg kostbaar is. Uit de interne interviews is vaak gebleken dat de informatievoorziening (in de vorm van cursussen of workshops) onvoldoende is geweest alvorens te werk te gaan met de applicatie. Hierdoor is een goede werkwijze van de applicatie niet bij iedereen bekend.

§ 4.2.2 Acceptatieniveau en draagvlak

Onder de gebruikers is het acceptatieniveau en draagvlak van de applicatie Planon laag. Uit de interviews is vaak gebleken dat dit ligt aan de wijze van implementatie. Tijdens deze trajecten zijn de gebruikers onvoldoende betrokken geweest bij de implementatie. Hierdoor is de informatievoorziening als onvoldoende ervaren en had de gebruiker bijvoorbeeld nog een cursus gewenst voordat de applicatie in gebruik werd genomen. Doordat dit niet was aangeboden aan elke gebruiker, is er op dit moment niet alleen een kennistekort te constateren, maar ook een lager acceptatieniveau bij verschillende gebruikers. Daarnaast is het bij verschillende gebruikers onduidelijk wat de toegevoegde waarde is van de applicatie. Noemenswaardig is dat het acceptatieniveau is gegroeid bij de afdeling Frontoffice die al geruime tijd met de applicatie werkt. Deze groei van acceptatie is in meer of mindere mate terug te vinden binnen het gehele Service Center.

§ 4.2.3 Mate van managementinformatie vanuit Planon

De applicatie Planon is in staat om rapporten uit te draaien die belangrijke managementinformatie kunnen bevatten. Uit alle interviews met het management van het Service Center is gebleken dat er veel te weinig informatie wordt verkregen vanuit de applicatie. De vereiste informatie wordt niet of nauwelijks verkregen. Uit het interview met de manager van ICT, Telefonie en Frontoffice is gebleken dat de reden hiervan is dat de applicatie niet voldoende is geïmplementeerd. *Complete informatie is alleen te verkrijgen door het integraal inzetten van de applicatie*²⁵.

§ 4.2.4 Beschrijving van de processen en koppeling informatiesystemen

Tijdens de interviews met de ICT-Helpdesk is er gebleken dat de processen binnen Planon niet altijd juist zijn beschreven. Dit zorgt regelmatig voor knelpunten. Als voorbeeld werd gegeven dat de processen rondom de koppeling van het informatiesysteem Beaufort (personeelssysteem) niet goed waren omschreven. Dit is dan ook tijdens de testversie van Planon geconstateerd, maar is niet goed genoeg opgelost. De respondenten van de ICT-Helpdesk gaven aan dat de applicatie te snel live was gegaan waardoor verschillende problemen niet waren opgelost.

In bovenstaande vier subparagrafen zijn de ervaren knelpunten beschreven. In hoeverre deze worden ervaren bij de verschillende afdelingen is in onderstaand

²⁵ Zie bijlage 3 interne interviews

figuur weergegeven. In figuur 4.3 worden de percentages aangegeven in hoeverre de knelpunten worden ervaren.

Knelpunten	<i>Bewerkelijkheid van de applicatie</i>	<i>Onvoldoende draagvlak en acceptatie</i>	<i>Geven en gebruik maken van management-informatie onvoldoende</i>	<i>Beschrijving processen en koppeling informatiesystemen onvoldoende</i>
Respondenten				
<i>Management (4)</i>	n.v.t.	0%	100%	n.v.t.
<i>Nieuwe gebruikers (4)</i>	100%	75%	n.v.t.	100%
<i>Toekomstige gebruikers (1)</i>	100%	100%	n.v.t.	100%
<i>Langdurige gebruikers (3)</i>	0%	0%	n.v.t.	100%
<i>Technisch en functioneel beheer (2)</i>	50%	0%	n.v.t.	100%

Figuur 4.3 'Ervaring knelpunten per afdeling'

§ 4.3 Externe interviews

De externe interviews zijn gehouden met verschillende ervaringsdeskundigen/professionals op het gebied van implementatie van een FMIS. Deze professionals hebben inzicht gegeven in: de verschillende kritische succesfactoren, veel ervaren knelpunten tijdens implementatietrajecten en hoe hiermee om te gaan²⁶.

§ 4.3.1 Kritische succesfactoren

Tijdens de externe interviews is er omschreven welke factoren van belang zijn tijdens de gehele procedure rondom een FMIS. Zeker het beginstadium is een belangrijk moment. Er moet duidelijk van tevoren aangegeven worden wat men met een dergelijk systeem zou willen bereiken. Daaraan gekoppeld is een programma van eisen van zeer groot belang. Dit programma van eisen is geformuleerd door de verschillende actoren die in de toekomst betrokken zijn bij de implementatie en gebruik van het systeem. Aan de hand hiervan kan er een selectie gemaakt worden uit verschillende leveranciers. Een doordachte keuze van een applicatie kan er niet alleen voor zorgen een passend systeem aan te kopen, maar ook kan dit ertoe bijdragen dat er een groter acceptatieniveau is te behalen onder de gebruikers. Er is een groter acceptatieniveau te behalen doordat de gebruiker medeverantwoordelijk is voor de keuze die gemaakt is. Op een later tijdstip dit draagvlak alsnog te creëren of te vergroten wordt vaak als een moeilijk beïnvloedbaar aspect ervaren. De tips die gegeven werden tijdens de interviews betroffen

²⁶ Zie bijlage 7 Externe interviews

voornamelijk het organiseren van evaluatiebijeenkomsten waarin de medewerker gehoord kan worden. Vanuit het interview met respondent 2 bleek dat er niet zo zeer direct gezocht moet worden naar een oplossing, maar wanneer de gebruiker het gevoel krijgt, gehoord te worden kan de weerstand al afnemen. Wel benadrukte deze respondent dat de informatie tijdens deze bijeenkomsten zeer bruikbaar kan zijn.

Naast het organiseren van bijeenkomsten zijn cursussen en andere wijzen van informatievoorziening ook goede methoden om de directe gebruikers meer te stimuleren. Tijdens deze cursussen en informatiebijeenkomsten kan de toegevoegde waarde van een dergelijk systeem worden verduidelijkt bij verschillende gebruikers.

Naast het draagvlak en acceptatieniveau was er nog een ander punt dat benoemd werd bij alle interviews. Het systeem dient namelijk goed ingevuld te worden met de juist beschreven processen en voldoende gevulde databases. Respondent 2 vertelde dat elke applicatie bij een organisatie kan passen. Belangrijke voorwaarden zijn dan wel dat het systeem goed is ingevuld en de processen juist zijn beschreven. De enige wijze om tot goede beschrijving van processen te komen is om dit in samenwerking te doen met alle betrokkenen. Daarnaast is het zeer belangrijk om het beheer ook goed te organiseren. Zeker bij de applicatie Planon is het geen overbodige luxe om veel kennis in huis te hebben. Planon is een standaardpakket waar veel maatwerk bij komt kijken om deze te vertalen naar de situatie van de organisatie in kwestie. Een gedegen functioneel beheer kan daar zeer goed aan bijdragen.

§ 4.3.2 Knelpunten bij gebruik van een FMIS

Tijdens de externe onderzoeken is duidelijk geworden welke knelpunten er zijn bij het gebruik van een FMIS. Vaak zijn deze te benoemen als het niet voldoende invullen en inrichten van een dergelijk systeem. Hiermee wordt op de inrichting van de processen en de invulling van de databases van de applicatie gedoeld. Vaak wordt dit onderschat met alle gevolgen van dien.

Wanneer de processen geïmplementeerd moeten worden in de applicatie, moeten deze goed geformuleerd worden. Deze dienen geformuleerd te worden in samenwerking met de betrokkenen binnen deze processen. Wanneer processen dienen te veranderen, kunnen de praktische ervaringen van de directe gebruikers een goede bron van informatie zijn. Processen moeten zodanig ingericht worden dat het systeem ondersteunend is voor de organisatie.

Daarnaast is het van groot belang dat het draagvlak en acceptatieniveau voldoende is. Wanneer er een laag acceptatieniveau is, zal de invoering van het systeem niet in dank worden afgenomen. De medewerker zal overtuigd moeten worden van de toegevoegde waarde van het systeem. Als het systeem niet goed gebruikt zal worden, komt hier ook niet de gewenste managementinformatie uit.

Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de verschillende onderzoeksresultaten samengebracht tot één hoofdstuk. Allereerst is omschreven vanuit de theorie wat er komt kijken bij het implementeren van een FMIS. Verschillende punten hieruit geven al verbanden aan met de situatie zoals deze is bij het Service Center. Daarnaast is er aangegeven in hoeverre welke afdelingen de knelpunten ervaren. De verschillende knelpunten die worden ervaren bij het Service Center met Planon komen tot stand door verschillende oorzaken. Deze zijn niet alleen uit het theoretisch onderzoek gebleken. Ook de externe interviews hebben informatie gegeven die de verbanden legt tussen de ervaren knelpunten binnen het Service Center.

In het volgende hoofdstuk is deze driehoek van onderzoeksresultaten beschreven als analyse. Hierdoor zal de oorzaak van de verschillende ervaren knelpunten duidelijker worden. Van hieruit is het duidelijker om tot een goede besluitvorming te komen voor de aanbevelingen van de probleemstelling.

Hoofdstuk 5 Analyse onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zal er een analyse gegeven worden op de verschillende onderzoeksresultaten vanuit hoofdstuk 4. De situatie van GGZ-Delfland wordt naast de praktijkervaringen en de resultaten van het theoretisch onderzoek gelegd. Op deze manier zullen de oorzaken van de ervaren knelpunten aan het licht worden gebracht. Allereerst zal in paragraaf 5.1 de situatie van het Service Center naast de praktijkervaringen worden gelegd. Daarna zal in paragraaf 5.2 de situatie van het Service Center naast die van het theoretisch onderzoek worden gelegd.

§ 5.1 Praktijksituaties vs case GGZ-Delfland

Vanuit de interne interviews zijn de verschillende knelpunten aan het licht gekomen. Door deze naast de praktijksituaties te leggen vanuit de externe interviews kunnen de oorzaken van deze knelpunten worden aangetoond. In onderstaand schema staan de knelpunten zoals deze binnen het Service Center worden ervaren tegenover de resultaten van het externe onderzoek.

Betrokkenheid van de gebruikers

Bij GGZ-Delfland zijn tijdens de implementatieprojecten de toekomstige gebruikers onvoldoende betrokken geweest. De communicatie was onvoldoende. De verschillende externe respondenten zagen dit als een kritische succesfactor.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Te weinig betrokkenheid van de gebruikers bij implementatie-projecten (communicatie)	Belangrijk om de processen juist te beschrijven.	Kritische succesfactor voor het verkrijgen van draagvlak.		Bij deze organisatie wordt de Prince2 methode gehanteerd. Deze zorgt ervoor dat de medewerkers betrokken blijven.

Informatievoorziening naar de gebruikers

Dit is nauw verbonden met bovenstaand aspect; in dit kader ligt het perspectief op het opleiden en overtuigen van de gebruikers die de applicatie zullen gaan gebruiken.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Informatievoorziening naar gebruikers onvoldoende (bewerkelijkheid)		Van groot belang om o.a. het draagvlak te kunnen vergroten.		De medewerkers worden bewust geïnformeerd en opgeleid.

Tekort aan draagvlak

Bij GGZ-Delfland is er een tekort aan draagvlak geconstateerd; dit kan gezien worden als een kritische succesfactor.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Tekort aan draagvlak		Kritische succesfactor voor zowel gebruik van een FMIS algemeen als de core business van AA.		Planon wordt pas gebruikt wanneer het draagvlak hiervoor aanwezig is.

Onvoldoende vooraf beschrijven van de doelstellingen

De doelstellingen bij GGZ-Delfland zijn vooraf onvoldoende beschreven voor de inzet van de applicatie. Alle externe respondenten zagen dit als een belangrijke voorwaarde voordat de implementatie van een FMIS kan plaatsvinden.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Onvoldoende beschrijven van de doelstellingen	Op basis hiervan kan de leverancier gekozen worden.	Op basis hiervan kan de leverancier gekozen worden. Maar elke applicatie kan passen wanneer de inrichting en invulling voldoet.	Niet gedaan, hierdoor is de implementatie niet goed verlopen. Men is niet bewust van wat het FMIS moet doen.	Bewuste keuze gemaakt uit leveranciers door dit te doen.

Beschrijving van de processen in een FMIS

Bij GGZ-Delfland is aangegeven dat verschillende processen niet altijd juist zijn beschreven in de applicatie.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Beschrijving van processen niet altijd juist		Kritische succesfactor standaardisatie van de processen worden vaak ervaren als knelpunt. Communicatie is een belangrijk middel hierbij.		Standaardisatie van de processen wordt ook hier ervaren als knelpunt.

Invulling van de applicatie en koppeling met systemen

Respondent 2 noemde dit een kritische succesfactor. Wanneer dit niet goed is georganiseerd, zal de applicatie niet goed werken.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Invulling/koppeling van database niet altijd voldoende		Kritisch succesfactor.		

Belang van de testversie

Bij GGZ-Delfland is het belang van de testversie onderschat. De applicatie is te snel live gegaan. Hierdoor zijn er verschillende fouten met het systeem die in de testversie verholpen hadden kunnen worden.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Testversie heeft bij de afdeling ICT-Helpdesk te kort geduurd	Te snel live gegaan waardoor er schoonheidsfoutjes zijn ontstaan.	De testversie is van belang om aan te tonen of de processen goed beschreven zijn.		

Goed functioneel beheer

Het functioneel beheer bij GGZ-Delfland is onvoldoende. Er wordt regelmatig kennistekort geconstateerd bij de functionaris in kwestie. Nu is Planon ook een zeer complexe applicatie waarop goed geanticipeerd moet kunnen worden vanuit dit aandachtsgebied, aldus respondent 4.

Case GGZ-Delfland	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Functioneel beheer heeft onvoldoende kennis van de complexe applicatie		Functioneel beheer is van belang om het systeem aan te laten sluiten op de steeds veranderende organisatie(s).		Dit is bewust goed georganiseerd, hierdoor kunnen ad hoc problemen snel opgelost worden. Dit is zeker van groot belang bij een complexe applicatie als Planon.

In deze paragraaf is aangegeven welke knelpunten en kritische succesfactoren er in de praktijk worden ervaren. Wat bij GGZ-Delfland heeft plaatsgevonden, is dus niet onbekend. In de volgende paragraaf zal omschreven worden hoe de literatuur spreekt over dergelijke aspecten.

§ 5.2 Theoretisch onderzoek vs case GGZ-Delfland

Uit het theoretisch onderzoek is tevens gebleken dat het implementeren van een FMIS niet zonder slag of stoot verloopt. Er zijn verschillende punten waar een organisatie over na moet denken alvorens over te gaan tot implementatie. Daarnaast zijn er een aantal aspecten waarbij rekening gehouden moet worden tijdens de implementatie. Hieronder zijn er verschillende punten beschreven die invloed hebben gehad op de knelpunten die momenteel worden ervaren binnen het Service Center.

§ 5.2.1 Individuen tijdens veranderingen

Bij de implementatie is het wenselijk projectmatig te werk te gaan. Het kiezen van de juiste actoren ter invulling van de projectgroepen is van groot belang. De keuze dient niet alleen te vallen op de kennis die in huis is, maar er zijn meer aspecten waar rekening mee gehouden moet worden. Tijdens de implementatie van de applicatie is het van belang om rekening te houden met de houding tegenover de verandering van de verschillende individuen. Volgens

Roger (1983) zijn er verschillende individuen te benoemen die tijdens de projecten de andere actoren kunnen stimuleren. Deze individuen zijn beschreven in subparagraaf 4.1.3. Door de juiste samenstelling van de projectgroepen kunnen de verschillende actoren elkaar stimuleren en blijven de ideeën realistisch. Hiermee kan de acceptatie voor de verandering gaan groeien waardoor uiteindelijk de applicatie ook beter gebruikt kan gaan worden.

§ 5.2.2 Managementstijl tijdens veranderingen

Tijdens veranderingen kan er weerstand worden geboden door de medewerkers; in deze case is dat ook terug te vinden. De acceptatie van Planon heeft niet overal plaatsgevonden en het draagvlak is daarom bij de gebruiker niet voldoende aanwezig. Het hanteren van de juiste managementstijl kan ertoe leiden dat de acceptatie van een applicatie beter zal verlopen. Tijdens de implementatie is de managementstijl te beschrijven als machts-/dwangstrategie. Bij deze strategie wordt de medewerker gedwongen met de verandering mee te gaan. Deze strategie geeft echter de medewerker weinig ruimte de toegevoegde waarde van de verandering zelf te ondervinden. Wanneer gekozen wordt voor een andere strategie zal er een grotere acceptatie behaald kunnen worden. De empirische, rationele strategie zou beter aansluiten bij deze case. Deze strategie onderscheidt zich door op een rationele en logische manier aan te tonen welke toegevoegde waarde de verandering heeft. Hierdoor wordt de medewerker getriggerd om mee te gaan met de verandering. Belangrijke middelen tijdens deze strategie zijn het aanbieden van gebruikerstrainingen, selectie en inzet van het juiste personeel, goede communicatie tussen gebruikers en systeemontwikkelaars en het gebruik van externe deskundigen. Deze methode heeft als nadeel dat het meer tijd kan kosten. Maar wanneer er acceptatie van de verandering is, zal deze effectiever kunnen worden doorgevoerd.

§ 5.2.3 Acceptatie van de verandering

Tijdens veranderingen in organisaties wordt, zoals al eerder benoemd, vaak weerstand geboden. De verschillende stadia die doorlopen worden door de individuen tijdens dergelijke veranderingen zijn beschreven in subparagraaf 4.1.3. Hier wordt verandering vergeleken met een rouwverwerking. Hieruit concluderend is tijd een zeer belangrijk aspect. Zoals echter beschreven in subparagrafen 5.2.1 en 5.2.2 zijn deze te beïnvloeden door het hanteren van de juiste managementstijl en het vullen van de projectgroepen met de juiste actoren. Het kiezen van de juiste actoren dient te worden gedaan op basis van individuen zoals deze tegenover de acceptatie van de verandering staan. Je hebt immers trekkers en remmers nodig in een project.

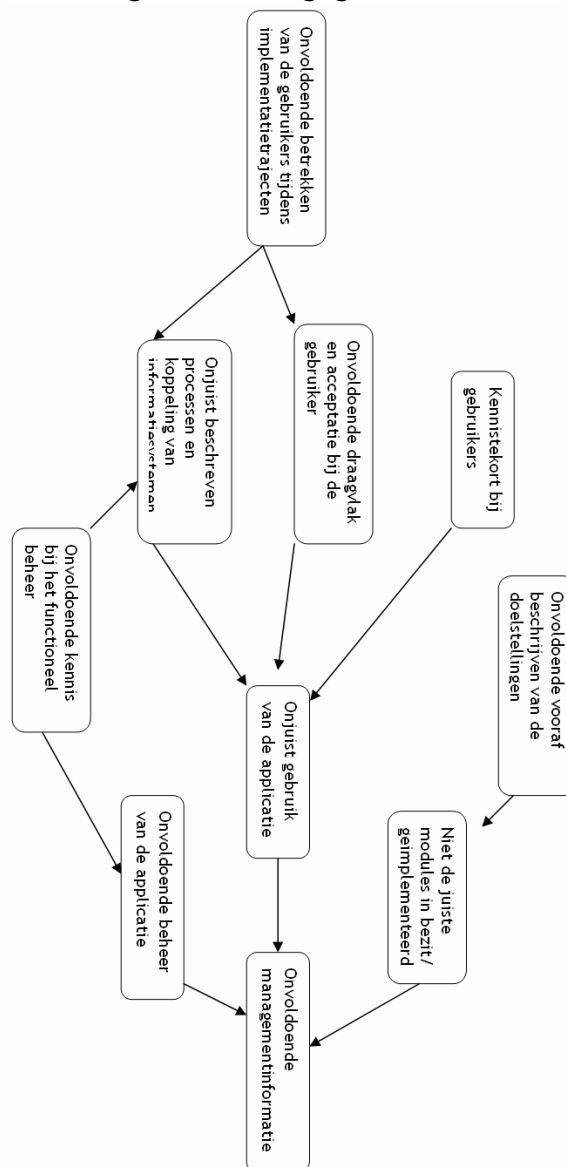
§ 5.2.4 Duidelijk vooraf beschrijven van de te behalen doelstellingen

Volgens de FMIS-routekaart is omschreven welke punten duidelijk moeten zijn alvorens over te gaan tot aankoop en implementatie van een FMIS. Wanneer tijdens de toetsing de conclusie is dat de applicatie niet hetgeen levert wat

vooraf bepaald is, zal de cyclus (gedeeltelijk) opnieuw doorlopen moeten worden. Punten die duidelijk moeten zijn voor de organisatie zijn: de identiteit van de organisatie, de facilitaire kaders waarbinnen de facilitaire organisatie werkzaam is, de service- en besturingsconcepten en tot slot de processen. Wanneer deze methode toegepast wordt op de case GGZ-Delfland zal de cyclus opnieuw doorlopen moeten worden vanaf de stap serviceconcepten. Vanaf deze stap dient er duidelijk omschreven te worden welke producten en diensten er worden aangeboden vanuit het Service Center. Op basis van deze informatie kan de huidige inzet van Planon worden getoetst. Zo kan er duidelijk aangetoond worden welke processen er momenteel nog niet in Planon zijn geïmplementeerd en welke onjuist zijn beschreven. Daarnaast kan er een doordachte keuze gemaakt worden welke modules van de applicatie behouden, afgestoten en/of aangekocht kunnen worden.

Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten met elkaar vergeleken en hierdoor zijn de verbanden met elkaar aan te tonen. Deze verbanden zijn in een stroomschema gezet. Het verkrijgen van managementinformatie is de output van een FMIS, zo ook Planon. De reden dat de informatie momenteel niet voldoet aan de wensen van het management heeft te maken met verschillende oorzaken. De oorzaken die leiden tot het verkrijgen van de verkeerde output staan in figuur 5.1 aangegeven.



Figuur 5.1 analyse van knelpunten

Hoofdstuk 6 Scenarioschetsen

In het vorige hoofdstuk zijn de oorzaken van de ervaren knelpunten beschreven. Voordat deze kunnen worden vertaald naar concrete aanbevelingen, zullen eerst de verschillende toekomstige scenario's beschreven worden.

Deze zijn in dit hoofdstuk te vinden. Dit is gedaan op basis van de informatie van alle voorafgaande hoofdstukken.

Vanuit de conclusies van het onderzoek kan gesteld worden dat er drie scenario's in de toekomst van GGZ-Delfland kunnen plaatsvinden. In onderstaande paragrafen is dit omschreven met de voor- en nadelen. Naderhand zullen deze getoetst worden aan de visie en de randvoorwaarden²⁷ die geschetst zijn door het management van het Service Center. Hierdoor wordt er antwoord gegeven op subprobleemstelling 3a.

§ 6.1 Planon behouden met de huidige werkwijze

Planon behouden en op dezelfde voet verder gaan, kan beschouwd worden als absoluut onwenselijk. De knelpunten die momenteel worden ervaren, zullen zich ook bij de andere aandachtsgebieden gaan aandienen. Wanneer er verder gegaan wordt met de huidige werkwijze zal het draagvlak voor gebruik van de applicatie niet groeien. Men dient overtuigd te worden van de toegevoegde waarde om de applicatie goed te gebruiken om zo te kunnen bijdragen aan een goede implementatie. Wanneer Planon behouden zal blijven, dient er absoluut verandering te komen in de wijze waarop deze wordt geïmplementeerd. Dit scenario zal de volgende voor- en nadelen met zich meebrengen:

Voordelen	Nadelen
Er zijn geen voordelen te benoemen aan dit scenario.	Uitbreiding van knelpunten naar de volgende aandachtsgebieden.
	Behoud van laag draagvlak.
	Onduidelijke toekomst van Service Center.
	Behoud van grote kostenpost aan consultkosten.

²⁷ Zie paragraaf 3.3

§ 6.2 Planon behouden maar met herziene werkwijze

Wanneer Planon behouden blijft met aangepaste werkwijze zal er een positiever beeld komen. De belangrijke punten die veranderd moeten worden zijn in hoofdstuk vijf al besproken. Dit scenario zal de volgende voor- en nadelen met zich meebrengen:

Voordelen	Nadelen
Sociaal meer verantwoord tegenover gebruikers, hierdoor zal de acceptatie van de applicatie niet verder in het geding raken.	Grote inspanning om als organisatie te groeien.
Wanneer de groei naar de herziene werkwijze goed verloopt, zal dit resulteren in een beter aansluitende applicatie op de organisatie van het Service Center. (verdere ontwikkeling van het circuit)	Financieel aspect: om gedeeltelijk opnieuw te beginnen, zullen verschillende stappen herzien moeten worden wat kosten en moeite met zich meebrengt.
De applicatie Planon heeft een dergelijke functionaliteit die aansluit op de visie van het Service Center.	Opleidingskosten.
Duidelijkheid in de toekomst van het Service Center; dit zal resulteren in een groter draagvlak onder de medewerkers.	
Planon heeft een dergelijk universeel karakter waardoor koppeling met andere informatiesystemen mogelijk is.	

§ 6.3 Planon afstoten en nieuwe selectieprocedure starten

Het afstoten van Planon en een nieuwe selectieprocedure starten betekent dat de fasering van het project compleet opnieuw doorlopen moet worden. Hier zal opnieuw een programma van eisen moeten worden geformuleerd waarbij niet zeker is of Planon alsnog als leverancier zal worden verkozen. Dit scenario zal de volgende voor- en nadelen met zich meebrengen:

Voordelen	Nadelen
Nieuw project, andere kansen en uitkomsten.	Onduidelijkheid voor de toekomst van het Service Center.
Procesbeschrijvingen kunnen na enige convertering overgenomen worden naar het andere systeem.	Zeer hoge kosten om opnieuw een applicatie aan te schaffen.
	Vanuit sociaal aspect niet wenselijk naar de gebruikers.

Deelconclusie

In dit hoofdstuk staat beschreven welke scenario's zich voor kunnen doen. Na een rationele afweging van de verschillende voor- en nadelen, is de tweede scenarioschets de beste keuze: het behouden van Planon en met een herziene werkwijze verder gaan.

Deze keuze is gemaakt op basis van figuur 6.1. Hierbij is de visie van het Service Center naast de eigenschappen van Planon gelegd. Ook zijn de randvoorwaarden, die het management heeft genoemd, waar een dergelijke applicatie aan dient te voldoen, meegenomen in deze beslissing²⁸. Het antwoord op deze vragen is veelal verkregen vanuit het interview met de leverancier²⁹. Daarnaast is de informatie vanuit alle voorgaande hoofdstukken gebruikt.

Visie van het Service Center	Kan een FMIS in het algemeen hieraan bijdragen?	Kan Planon hieraan bijdragen?
Het verder positioneren van de facilitaire organisatie.	Ja	Ja
Zowel vraag- als aanbodgericht werken.	Ja	Ja
Professionaliseren van het Service Center (proactief en planmatig werken).	Ja	Ja
Randvoorwaarden van een FMIS volgens het management van het Service Center	Kan een FMIS in het algemeen hierin ondersteunen?	Kan Planon hierin ondersteunen?
Koppeling aan grafische applicatie en andere informatiesystemen.	Niet altijd	Ja
Ondersteuning voor contractmanagement.	Niet altijd	Ja
Verkorten van processen op operationeel niveau.	Nee	Nee

Figuur 6.1 'Past Planon bij het Service Center?'

Bovenstaand schema heeft antwoord gegeven op de vraag: past Planon bij het Service Center? Planon als ondersteunende applicatie past, volgens alle randvoorwaarden vanuit het management, bij het Service Center. De enige voorwaarde waar geen antwoord op gegeven kan worden door Planon is het verkorten van de operationele processen. Vanuit het interview met respondent 4 is echter gebleken dat een FMIS over het algemeen dat niet kan doen.

²⁸ Zie paragraaf 3.3

²⁹ Zie bijlage 4: Interview Eric Vriens.

Daarnaast is aangetoond dat een FMIS, dus ook Planon, kan bijdragen aan de visie van het Service Center. Hiermee is ook antwoord gegeven op een gedeelte van de probleemstelling. Door Planon verder te implementeren zal de facilitaire organisatie zich namelijk verder kunnen ontwikkelen.

Hoofdstuk 7 Conclusies

In dit hoofdstuk worden alle deelconclusies samengevoegd. Dit hoofdstuk is beschreven vanuit de oorzaken van het ervaren probleem zoals deze beschreven is in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 5 is namelijk aangegeven welke oorzaken ertoe leiden dat Planon niet de gewenste output geeft, namelijk de gewenste managementinformatie. Deze informatie is van groot belang voor het besturen van het Service Center. Op basis hiervan kan de organisatie zich namelijk verder ontwikkelen. De organisatie wil zich verder ontwikkelen door op een proactieve werkwijze diensten te verlenen.

§ 7.1 Niet de juiste modules in bezit/geïmplementeerd

Doordat de applicatie niet voldoende geïmplementeerd is, geeft deze niet de juiste informatie. Dit komt doordat de applicatie niet voldoende is ingezet in het Service Center. Momenteel is de applicatie geïmplementeerd op basis van de doelstellingen die in het verleden zijn geformuleerd. Deze doelstellingen komen niet meer overeen met de huidige visie van het Service Center. De FMIS-Routekaart beschrijft de weg die belopen moet worden alvorens een FMIS te implementeren. Wanneer deze opnieuw belopen wordt, is al snel duidelijk dat de serviceconcepten veranderd zijn. Door deze opnieuw te formuleren kan de applicatie ingezet worden binnen de aandachtsgebieden die overeenkomen met de visie van het Service Center. Er moet namelijk een bewuste keuze gemaakt worden welke modules de facilitaire organisatie moet ondersteunen. Dit kan behaald worden op basis van de actuele serviceconcepten van het Service Center.

§ 7.2 Onjuist gebruik van de applicatie

De applicatie wordt momenteel niet goed gebruikt; dit heeft verschillende oorzaken (zie figuur 5.1). Dit heeft niet alleen te maken met de gebruiker van de applicatie, maar ook met de inrichting hiervan.

Tijdens de interne interviews is gebleken dat de nieuwe gebruikers de applicatie als zeer bewerkelijk ervaren. Doordat de gebruikers onvoldoende geschoold zijn in het gebruik van de applicatie wordt dit zo ervaren. De nieuwe gebruikers hebben een informatiebehoefte die onvoldoende beantwoord wordt. Wanneer niet de vereiste kennis in huis is bij de gebruikers, wordt de applicatie niet goed gebruikt.

Daarnaast is er bij de nieuwe en toekomstige gebruikers een laag draagvlak voor het gebruik van de applicatie. De mate van acceptatie van deze verandering heeft voornamelijk te maken met het feit dat de gebruiker onvoldoende betrokken werd tijdens de implementatieprojecten van Planon. De gebruiker is over het algemeen niet bekend met de toegevoegde waarde van deze verandering. Dit is dan ook tijdens deze projecten onvoldoende gecommuniceerd met de gebruiker. Om een dergelijk cultuuraspect alsnog te

beïnvloeden, is lastig. Vanuit de literatuur en de externe interviews zijn er verschillende methoden aangereikt om dit te kunnen beïnvloeden³⁰.

Ook wordt de applicatie niet juist gebruikt vanwege de inrichting van de applicatie. Vanuit de interne interviews is gebleken dat de processen niet altijd juist zijn beschreven en dat de koppeling met informatiesystemen niet goed zijn bewerkstelligd. De oorzaak hiervan is tevens dat de gebruikers onvoldoende betrokken zijn geweest bij de implementatieprojecten. Daarnaast is het functioneel beheer een belangrijk intermediair tussen gebruikers, management en leverancier. Ook dit aspect is onvoldoende geweest waardoor de processen niet goed geïmplementeerd zijn en de koppeling met de informatiesystemen onvoldoende zijn. Hierover in paragraaf 7.3 meer.

§ 7.3 Onvoldoende beheer van de applicatie

Zowel voor, tijdens als na de implementatie, is een belangrijke rol van zeer groot belang: het functioneel beheer van de applicatie. Het functioneel beheer fungeert als intermediair tussen de gebruikers, het management en de leverancier. Deze intermediair is van zeer groot belang bij een project van een dergelijk formaat. Bij de case van GGZ-Delfland is deze rol onvoldoende vervuld. Dit heeft geresulteerd in een belangrijk knelpunt: de onjuiste beschrijving van processen en de onvoldoende koppeling met andere informatiesystemen. Daarnaast is het functioneel beheer van groot belang tijdens de beheersfase. Het functioneel beheer draagt eraan bij dat de applicatie kan mee veranderen met de organisatie wanneer dit nodig is.

Zeker bij de applicatie Planon is het functioneel beheer van zeer groot belang. De applicatie Planon is namelijk een zeer standaardpakket. Dit betekent dat de applicatie al snel veranderd moet worden naar de gewenste situatie. Om dit te veranderen is specifieke kennis vereist. Vanwege het kennistekort bij het functioneel beheer is deze kennis vaak extern in huis gehaald. Dit is zeer kostbaar. Wanneer het Service Center met de applicatie zal blijven werken, moet deze kennis in huis zijn om niet alleen flexibel met de applicatie te werken, maar ook de kosten te kunnen dekken.

³⁰ Zie subparagrafen 4.1.3 en 4.3.1

Deelconclusie

Nadat er in hoofdstuk 6 is aangegeven waarom de applicatie Planon behouden moet worden binnen het Service Center, is er in dit hoofdstuk verder doorgegaan op de verbanden van de knelpunten die worden ervaren. De applicatie Planon functioneert niet zoals deze behoort. Dit is niet vreemd, volgens Ernst & Young mislukt gemiddeld zestig procent van de ICT projecten gedeeltelijk³¹. Maar om dit ICT-project alsnog te laten slagen is het van groot belang om van gemaakte fouten te leren. De tekortkomingen tijdens de implementatie van Planon bij het Service Center zijn in dit hoofdstuk beschreven. Om Planon in de toekomst van het Service Center beter te gebruiken zullen in hoofdstuk 8 concrete aanbevelingen worden beschreven.

³¹ <http://www.ict-barometer.nl/persbericht.php?id=21>

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In hoofdstuk 7 is aangegeven wat de oorzaken zijn van de knelpunten. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke aanbevelingen die knelpunten zullen wegnemen.

Organiseren van beheer van Planon

Het verbeteren van het functioneel beheer is een belangrijke voorwaarde om het gebruik van Planon te doen verbeteren. Dit is dan ook de eerste aanbeveling die opgevolgd moet worden. De andere aanbevelingen dienen vaak in samenwerking met het functioneel beheer vervuld te worden. Het is belangrijk om intern personeel op te leiden tot deze functie en de voorkeur ligt bij het opleiden van een tweetal functionarissen. Intern personeel is bekend met de procedures en de medewerkers van de organisatie, een dergelijk ondersteunende functie kan beter vervuld worden wanneer deze aspecten bekend zijn bij de functionaris(sen) in kwestie. De voorkeur ligt bij twee functionarissen, omdat deze dan kennis kunnen delen. Projecten kunnen daardoor sneller doorlopen worden en bij onverwacht langdurige ziekte kan de functie wel vervuld blijven worden.

Verbeteren van het huidige gebruik van Planon

Het huidige gebruik van Planon verbeteren, betekent het verhelpen van een aantal belangrijke knelpunten: het bewerkelijke karakter van de applicatie, de onjuiste beschrijving van de processen in Planon en de koppeling met de informatiesystemen die verbeterd moet worden.

De eerste aanbeveling is het opleiden van de huidige gebruikers om zo het bewerkelijke karakter van de applicatie te verminderen. Hierdoor zal de applicatie ook beter gebruikt worden. Deze aanbeveling kan synchroon lopen met die van het organiseren van het functioneel beheer.

Wanneer het functioneel beheer is opgezet, zullen in samenwerking met de gebruikers en het functioneel beheer de processen herzien kunnen worden. De onjuist beschreven processen zullen door de gebruikers en het functioneel beheer gestandaardiseerd en herschreven worden. Daarna zullen deze geïmplementeerd moeten worden door het functioneel beheer.

Om de laatste slag te slaan ter verbetering van het huidige gebruik zal er allereerst een begin moeten zijn van de volgende aanbeveling. In de volgende aanbeveling wordt er namelijk gesteld dat de te behalen doelstellingen opnieuw geformuleerd moeten worden. Op basis hiervan kan er een keuze gemaakt worden welke informatiesystemen gekoppeld dienen te worden met Planon. Belangrijke actoren tijdens deze stap zijn het functioneel beheer, het management en de leverancier.

Opnieuw beschrijven van de te behalen doelstellingen

Wanneer de toekomstige inzet van Planon plaatsvindt, zal er allereerst duidelijk omschreven moeten worden waar Planon in gaat ondersteunen. Zoals hierboven benoemd, zal op basis hiervan niet alleen de koppeling met informatiesystemen bepaald worden. Ook zal er hierdoor duidelijk worden welke modules hiervoor nodig zullen zijn. Door de service- en besturingsconcepten van het Service Center te bepalen kan er een gegronde keuze gemaakt worden in de modules die behouden, afgestoten en/of aangekocht moeten worden. Belangrijke actoren tijdens deze aanbeveling zijn: het functioneel beheer, het management en de leverancier.

Toekomstige inzet van Planon

De eerste drie aanbevelingen hebben aangegeven hoe de huidige situatie verbeterd kan worden. Om de toekomstige inzet van Planon echter te verbeteren zijn er verschillende aspecten die veranderd moeten worden teneinde niet opnieuw dezelfde knelpunten te ervaren.

- Cultuuraspecten:
 - aanpassen van managementstijl
 - het verkiezen van actoren van de projectorganisaties op basis van individuen (niet alleen kennis maar ook de houding tegenover de acceptatie van de verandering)
 - het aspect tijd; zoals beschreven in subparagraaf 4.1.3 zijn de acceptatiestadia van individuen belangrijk om te volgen. Hierdoor kan weerstand herkend worden bij de gebruiker(s) waardoor hier tijdig op in gespeeld kan worden.
- Waarborgen van het goed beschrijven van processen:
 - het betrekken van alle gebruikers bij de projecten
 - goed gebruik maken van de testversie van de applicatie
 - het organiseren van evaluatiebijeenkomsten na implementatie ten behoeve van de beheersfase
- Creëren van draagvlak:
 - alle bovenstaande aanbevelingen hebben positieve invloed op het creëren van draagvlak bij de toekomstige gebruikers
 - vlak voordat de nieuwe gebruikers met de applicatie gaan werken, zullen deze gebruikerscursussen moeten volgen. Hiermee zal niet alleen de bewerkelijkheid van de applicatie worden voorkomen, ook zal hiermee de toegevoegde waarde van de verandering duidelijk gemaakt worden naar de toekomstige gebruikers.

Alle bovenstaande aanbevelingen zullen ervoor zorgen dat de applicatie nu én in de toekomst beter gebruikt zal gaan worden. Om duidelijker aan te geven hoe deze aanbevelingen opgevolgd kunnen worden, zullen deze in het volgende hoofdstuk beschreven worden in een stappenplan.

Hoofdstuk 9 Implementatieplan

Zoals in hoofdstuk 8 is beschreven zijn er verschillende aanbevelingen die het gebruik van Planon moeten gaan verbeteren. Om deze op te volgen zal in dit hoofdstuk duidelijk omschreven worden hoe dit dient te verlopen. Dit is in een implementatieplan beschreven omdat sommige aanbevelingen interdependenties van elkaar zijn. Hier wordt gedeeltelijk antwoord gegeven op subprobleemstelling 3b.

Aanbeveling 1 Verbeteren van het beheer van de applicatie

Dit is als eerste beschreven omdat het een belangrijke voorwaarde is voor de volgende aanbevelingen. Om het beheer van de applicatie te verbeteren zal het functioneel beheer beter georganiseerd moeten worden. Hoe dit behaald kan worden is beschreven in onderstaande stappen.

- 1.a Beschrijven van de medewerkers op basis van:
 - inzet en motivatie tot acceptatie van de verandering Planon
 - leergierigheid
 - 'feeling' met de werkwijze van Planon
- 1.b Verkiezen van twee medewerkers die het beste overeenkomen met bovenstaand profiel. Belangrijk hierbij is dat de medewerkers ook worden geïnformeerd wat hun taken precies zullen zijn. Er moet wel wederzijdse instemming zijn!
- 1.c Scholing van deze medewerkers bij de leverancier.
- 1.d De twee functionarissen gaan zich ieder voor de helft van de tijd bezig houden met het functioneel beheer van de applicatie Planon. Hierdoor ontstaat er een gat van één fte die gevuld moet worden.

Aanbeveling 2 Verbeteren van het huidige gebruik van de applicatie

Tijdens deze stap zal het huidige gebruik van Planon verbeterd worden. Verschillende knelpunten die hiermee verholpen worden, zijn: het bewerkelijke karakter van de applicatie, de onjuist beschreven processen en de koppeling van informatiesystemen.

- 2.a Scholing van de huidige gebruikers van de applicatie:
 - inventariseren van de informatiebehoefte bij de gebruikers
 - op basis van de inventarisatie in samenwerking met de leverancier een opleidingsplan formuleren
 - opleiden van de huidige gebruikers met een informatiebehoefte

- 2.b Herzien van de beschreven processen:
- organiseren van evaluatiebijeenkomsten onder de huidige gebruikers; hierbij zal door de gebruikers aangegeven worden welke processen herzien zullen moeten worden. Deze bijeenkomsten zullen georganiseerd moeten worden bij de huidige gebruikers (Frontoffice, ICT-Helpdesk en Gebouwen en Terreinen).
 - het functioneel beheer in samenwerking met de gebruikers de processen herschrijven
 - het functioneel beheer, eventueel in samenwerking met de leverancier, de processen implementeren in het systeem
- 2.c Koppeling met informatiesystemen bewerkstelligen. Dit kan pas gerealiseerd worden wanneer de te behalen doelstellingen (van de volgende aanbeveling) beschreven zijn.
- het beschrijven van de behoefte van koppeling aan informatiesystemen
 - het functioneel beheer en het management samen informeren over de mogelijkheden bij de leverancier
 - wanneer nodig op projectmatige wijze informatiesystemen koppelen aan Planon

Aanbeveling 3 Herzien van huidige samenstelling Planon

De huidige situatie van Planon sluit niet volledig aan op de wens van het management. Om de situatie te verbeteren zullen de te behalen doelstellingen herschreven moeten worden. Op basis hiervan kan er een bewuste keuze gemaakt worden betreffende de samenstelling van Planon.

- 3.a Het management moet de service- en besturingsconcepten opnieuw beschrijven (FMIS-Routekaart³²). Hierin staan de te behalen doelstellingen van de applicatie.
- 3.b Op basis van de service- en besturingsconcepten kan er een besluit gemaakt worden betreffende de samenstelling van Planon. Hier zal de keuze gemaakt worden welke modules afgestoten, aangekocht en/of behouden moeten worden. Hierbij zal rekening gehouden moeten worden met de toekomst; in de nabije toekomst zal verdere implementatie plaatsvinden. Hier dient de applicatie wel aan te voldoen.

Aanbeveling 4 Toekomstige inzet van Planon

De aanbevelingen 1 t/m 3 hebben aangegeven hoe de huidige situatie verbeterd moet worden. Om ook in de toekomst de inzet van Planon goed te kunnen waarborgen, zijn er een aantal aspecten waarbij rekening gehouden moet worden. Dit zijn aspecten die in het verleden onvoldoende vervuld zijn waardoor verschillende knelpunten zijn ervaren.

³² Zie subparagraaf 4.1.4

4.a Creëren van draagvlak bij toekomstige gebruikers:

- Aanpassen van managementstijl van machts-/dwangstrategie naar de empirisch rationele strategie³³.
- Invulling van projectgroepen op basis van individuen. Deze individuen dienen verkozen te worden op basis van zowel kennis als de houding tegenover de acceptatie van de verandering (trekkers en remmers).
- Rekening houden met het aspect tijd. De acceptatie van deze verandering zal niet zomaar plaatsvinden. Houdt hierbij rekening met de verschillende acceptatiestadia van de individuen. Door dit te doen kan er ingespeeld worden op de weerstand die de gebruiker kan hebben tegenover de verandering.
- In een vroeg stadium de toekomstige gebruikers informeren over de veranderingen die komen en gaan. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van een presentatie van de leverancier, tonen van een demoversie of iets dergelijks.
- Opleiden van de gebruikers vlak voordat deze gebruik gaan maken van de applicatie. Hiermee zal de toegevoegde waarde van de verandering duidelijk gemaakt worden naar de gebruikers.

4.b Waarborgen van het goed beschrijven van de processen:

- Zodra de processen beschreven worden, zal dit gedaan moeten worden in samenwerking met alle gebruikers. Het functioneel beheer zal hierbij een ondersteunende taak hebben als intermediair.
- Wanneer de implementatie is voltooid, zal de testversie plaatsvinden. Deze moet goed gebruikt worden om het 'live gaan' met de applicatie zonder te veel knelpunten te laten verlopen. Hierin moeten geconstateerde fouten in het systeem consequent opgelost worden.
- Na het 'live gaan' met de applicatie is het van groot belang om evaluatiebijeenkomsten te organiseren met de nieuwe gebruikers. Tijdens deze bijeenkomsten zullen de eventueel ervaren knelpunten aangeduid worden zodat deze opgelost kunnen worden.

Om aan te geven hoe dit implementatieplan zal verlopen is er in figuur 10.1 aangegeven hoe de aanbevelingen opgevolgd kunnen worden. Hiermee wordt aangeduid welke acties van de aanbevelingen interdependenties zijn van elkaar. De aanbevelingen van de toekomstige inzet van Planon is nog te onduidelijk om deze in een planning te zetten. Er is dan ook alleen aangegeven wanneer de verdere implementatie kan plaatsvinden. Er is dan ook alleen aangegeven wanneer de verdere implementatie kan plaatsvinden. In deze planning is geen verloop van tijd aangegeven. Dit schema geeft alleen aan welke aanbevelingen interdependenties van elkaar zijn.

³³ Zie subparagraaf 4.1.3

Figuur 10.1 Volgorde van implementatie

Hoofdstuk 10 Bedrijfskundige consequenties

Het opvolgen van de aanbevelingen neemt ook consequenties met zich mee. Deze zijn in dit hoofdstuk beschreven in een drietal categorieën: de organisatorische, de personele en de financiële consequenties. Deze consequenties treden op wanneer Planon verder geïmplementeerd is in het Service Center. Hier wordt er antwoord gegeven op subprobleemstelling 3b.

§ 10.1 Organisatorische consequenties

Voornamelijk op strategisch niveau zal de applicatie een belangrijke toegevoegde waarde hebben. De applicatie zal belangrijke informatie genereren. Met deze informatie zal het management van de facilitaire organisatie deze beter kunnen aansturen. Door een betere besluitvorming zal er een grotere mate van proactief werken behaald kunnen worden. Hierdoor kan de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter worden.

Op tactisch niveau zal er niet veel veranderen behalve bovenstaande. Ook hier geldt dat door de verbeterde besluitvorming de organisatie zal groeien. Taken zullen meer planmatig uitgevoerd kunnen worden, wat vervolgens leidt tot effectievere en efficiëntere werkwijzen.

Op operationeel niveau heeft een FMIS in dit stadium de consequenties dat de processen soepeler zullen verlopen door registratie van de processen. Deze registratie levert niet alleen meer informatie voor het management op, maar zal bijvoorbeeld bij het Frontoffice er vooral voor zorgen dat de taken gericht zijn op registratie. Vooral in het begin zullen de processen niet verkort worden.

§ 10.2 Personele consequenties

Het functioneel beheer van de applicatie zal de taak zijn van een tweetal interne medewerkers. Deze zullen opgeleid worden tot deze functie zodat de taak goed vervuld zal worden. Deze zullen dan ook een betere waardering moeten krijgen vanuit de organisatie vanwege de vergroting van verantwoordelijkheid. De samenwerking van het functioneel beheer zal zijn met: het technisch beheer, het management, de gebruikers en de leverancier. Doordat twee interne medewerkers hiervoor zullen worden opgeleid, zal er een personeelslid aangenomen moeten worden die de huidige taak van de aankomende beheerders waarneemt.

Ook zullen de huidige en toekomstige gebruikers kennis vergroten vanwege de scholing. Dit is een investering voor de organisatie waardoor de applicatie uiteindelijk beter gebruikt wordt. Ook zal hiermee de acceptatie van de verandering vergroot worden.

§ 10.3 Financiële consequenties

Het financiële overzicht in deze paragraaf is een raming. Per onderdeel is geprobeerd zo goed mogelijk de werkelijke situatie in te schatten. De werkelijke kosten kunnen echter afwijken van deze indicatie. Er zijn kosten die eenmalig gemaakt moeten en kosten die jaarlijks zullen terugkomen. Niet alle aanbevelingen kunnen in kosten uitgedrukt worden. Het merendeel van de aanbevelingen zijn namelijk gericht op extra werkzaamheden voor de huidige functionarissen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het actualiseren van de service- en besturingsconcepten. Deze werkzaamheden behoren bij het takenpakket van de betreffende medewerkers.

- Opleidingskosten³⁴ functioneel beheer

3 dagen	€488,- per dag per persoon
2 functionarissen	
Totaal	€2928,- eenmalig
- Verhoging van het salaris van deze twee functionarissen.
 Dit is afhankelijk van de beoordelingssystematiek van GGZ-Delfland en valt buiten het onderzoeksgebied.
- Verlagen kosten³⁵ voor extern consult.
 Huidige kosten: 21 dagen x 8 uur á €127,- = €21.336,-
 Kosten wanneer het functioneel beheer door de eigen organisatie gedaan wordt. Ter indicatie: Planon zal eens in de 2 maanden ondersteuning bieden op locatie. 6 dagen x 8 á €127,- = €6.096,-.
 Dit kan op jaarbasis een besparing opleveren van €15.240,-.
- Kosten om 1 fte in te vullen in het Service Center. Zie aanbeveling 2b.
 - o Salariskosten: is afhankelijk van de huidige functie van de functioneel beheerders en welke werkzaamheden zij achterlaten.
 Ter indicatie: €20.000,- per jaar.
 - o Gemiddelde jaarlijkse kosten³⁶ van 1 werkplek:
 €7.959,-

³⁴ Zie bijlage 9 Overzicht van opleidingskosten en

<http://www.planon.nl/web/NLServices/Opleidingen.htm>

³⁵ Verkregen vanuit de financiële administratie betreffende Planon

³⁶ www.facana.nl

- Scholing van huidige gebruikers³⁷
Zoals in paragraaf 4.2.4 beschreven is, hebben 5 respondenten aangegeven dat ze de applicatie als bewerkelijk ervaren.
5 x een cursus van 1 dag á €488,- = €2.440,- eenmalig
- Kosten voor het koppelen van andere informatiesystemen aan Planon.
De kosten hiervan zijn afhankelijk van het aantal informatiesystemen wat gekoppeld dient te worden en of Planon ervaring heeft met dat specifieke informatiesysteem.
- Het aankopen en afstoten van modules. Zoals beschreven in aanbeveling 3a zal het Service Center de service- en besturingsconcepten moeten actualiseren. Op basis van de uitkomst wordt vastgesteld welke modules aangekocht en/of afgestoten moeten worden.
De jaarlijkse kosten³⁸ van het servicecontract zijn gebaseerd op het aantal modules wat in bezit is. Minder modules betekent minder kosten. Het bedrag ligt momenteel op €5.990,- per jaar. Het afstoten van modules zal dus geen noemenswaardige kostenbesparing opleveren. De eenmalige aanschafkosten van een nieuwe module bedragen ongeveer €1.750,-. Dit verschilt per module.

Totale kosten	
Jaarlijkse kosten	- €15.240,- €20.000,- <u>€7.959,- +</u> €12.719,-
Eenmalige kosten	€2.928,- <u>€2.440,- +</u> €5.386,-

³⁷ ³⁷ Zie bijlage 9 Overzicht van opleidingskosten en <http://www.planon.nl/web/NLServices/Opleidingen.htm>

³⁸ Project Initiation Document Planon

Conclusie

Deze rapportage geeft antwoord op de volgende probleemstelling:

Hoe kan een FMIS de optimale ondersteuning bieden, in het voorzien van de gevraagde managementinformatie, binnen het Service Center van GGZ-Delfland zodat deze businessunit zich verder ontwikkelt?

Door systematisch onderzoek zijn de ervaren knelpunten binnen GGZ-Delfland en belangrijke succesfactoren rondom de implementatie van een FMIS aan het licht gebracht. Door middel van theoretische kennis en praktische ervaring te koppelen aan de situatie van het Service Center van GGZ-Delfland, zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd. De uitkomsten van het onderzoek dat is gepleegd heeft als doelstelling:

Het uitbrengen van een advies voor de toekomstige inzet van Planon binnen de organisatie GGZ-Delfland.

Belangrijke kritische succesfactoren die de implementatie van een dergelijke applicatie hebben, zijn in deze case onvoldoende vervuld. Deze factoren zijn:

- het hebben van een gedegen functioneel beheer van de applicatie
- het formeel beschrijven van de te behalen doelstellingen alvorens te implementeren
- het creëren van draagvlak bij toekomstige gebruikers

Dit heeft vervolgens geleid tot onderstaande knelpunten.

De huidige situatie omtrent het gebruik van Planon resulteert niet in de gewenste resultaten. De belangrijkste knelpunten die worden ervaren zijn:

- de bewerkelijkheid van Planon
- de onjuist beschreven processen in Planon
- de incomplete koppeling met andere informatiesystemen

Bovenstaande knelpunten resulteren in verkeerd gebruik van de applicatie en mede daardoor is de managementinformatie, die de applicatie kan bieden, niet zoals gewenst is.

Om de huidige situatie te brengen naar de gewenste situatie zullen de kritische succesfactoren goed vervuld moeten worden. Dit is een belangrijke voorwaarde om verdere implementatie tot een beter resultaat te brengen. Aanbevelingen tot verbetering van deze factoren zijn:

- organiseren van functioneel beheer
- beschrijven van de te behalen doelstellingen
- veranderen van managementstijl
- tijdens de invulling van projectgroepen rekening houden met cultuuraspecten

Om vervolgens de huidige situatie te optimaliseren, zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- het opleiden van de gebruikers van Planon
- het herschrijven van de processen in Planon
- de koppeling met andere informatiesystemen realiseren

Na het opvolgen van de aanbevelingen zal het gebruik van de applicatie resulteren in een antwoord op de wens vanuit het management. Daarnaast zullen toekomstige implementatietrajecten een grotere kans van slagen kennen.

Dus:

‘Een FMIS is meer dan alleen software’

Bronvermelding

Boeken:

- van Krimpen, J.: Facility management in perspectief Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN- nr. 9013000436
- Bouwman, H. e.a.: ICT in organisaties adoptie, implementatie, gebruik en effecten. Amsterdam: Boom, 2002. ISBN-nr. 9053526110
- Baarda en de Goede: Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3^e druk. Groningen: Stenfert Kroese 2001. ISBN-nr: 9020730304
- Maas, G.W.A. en Pleunis, M.F.M.: Facility Management. 5^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN-nr. 9014077947
- Mastenbroek, W.F.G.: Conclicthantering en organisatieontwikkeling Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie. Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties. 4^e herziene druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2005 ISBN-nr. 9014051859
- Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken. 20^e druk. Utrecht: Het Spectrum, 2004. ISBN-nr. 9027469059

Internet- en intranetsites:

- intranet GGZ-Delfland
- www.ggz-delfland.nl
- www.factomediabase.nl
- www.hkz.nl
- www.twijnstragudde.nl
- www.wikipedia.nl
- www.12manage.nl
- www.or-online.nl
- www.planonfm.nl
- www.google.nl
- www.facana.nl

Scripties:

- van der Geer, M.: Samen denken samen doen. Implementatieadvies voor Planon FacilityNet bij LVNL. Den Haag 2006
- Rappard, A.: Het professionaliseren van de facilitaire dienst bij De Telefoongids. Een advies bij het inrichten van de facilitaire servicedesk met ondersteuning van een FMIS. Den Haag 2006

Artikelen:

- van Herk, R. en Steenks, W.: Eerst organiseren dan automatiseren. Facto Magazine 30-11-2007
- Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS. 2007 Bron: Facto mediabase

Organisatieliteratuur:

- GGZ-Delfland: Jaarverslag 2007

- GGZ-Delfland: Project Initiation document Planon

Syllabi:

- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2004.

Bijlagen

‘Een FMIS, meer dan alleen software?’

Een advies voor de toekomstige inzet van Planon bij GGZ-Delfland

(De bijlagen)

Auteur: Philip Rappard
Studentnummer: 20051649
Jaar van uitgave: 2009

Opdrachtgever: De heer Pietro Cozzi, Manager ICT-Groep, Telefonie
en Frontoffice, en
mevrouw Ellen Dekker, Manager Hotel
GGZ-Delfland, Service Center
St. Jorisweg 2
2612 GA Delft

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

Docentbegeleider: De heer Jaap Kloos
Medebeoordelaar: Mevrouw Marleen Oranje

Onderzoekperiode: september 2008 t/m maart 2009