

Adviesrapport over de dienstverlening van de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O



Chaimaa Omari

De Haagse Hogeschool

13-8-2012

Stichting Xtra

Adviesrapport

Maandag 13 augustus 2012, Leiden

Dit rapport is onderdeel van:

De opleiding Management, Economie & Recht (MER), leerjaar 4, afstuderen

In opdracht van:

Stichting Xtra
Zichtenburglaan 260
2544 EB Den Haag

Opdrachtgever Stichting Xtra

Naam	Adres	Contactgegevens
Jolanda Looije Hoofd Facilitaire Zaken & ICT	Zichtenburglaan 260 2544 EB Den Haag	Email: J.Looije@stichtingmooi.nl Tel: 070 366 0801

Begeleidend docent De Haagse Hogeschool

Naam	Adres	Contactgegevens
W.M.B. van Let	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag	Email: W.M.B.vanLet@hhs.nl Tel: 070 445 7982

Auteur van dit rapport

Naam

Chaimaa Omari

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie die is uitgevoerd door mij, Chaimaa Omari, in het kader van mijn afstudeeropdracht. De opdrachtgever van deze afstudeeropdracht is Stichting Xtra.

Deze scriptie is het resultaat van ruim 3 maanden hard werken en ervaar ik als zeer leerzaam. Deze afstudeeropdracht is een mooie afsluiting van mijn opleiding om mijn opgedane kennis goed te benutten.

Dit rapport is mede tot stand gekomen door de geënquêteerde medewerkers van Stichting Xtra, de geïnterviewde afdelingshoofden en de geïnterviewde managers. Hierbij wil ik deze bedanken voor hen medewerking.

In het bijzonder wil ik Jolanda Looije bedanken voor de begeleiding gedurende mijn onderzoek. Deze waren zeer belangrijk voor het tot stand laten komen van dit rapport.

Tot slot wil ik graag mevrouw van Let en mevrouw Broersma bedanken voor hen begeleiding vanuit De Haagse Hogeschool.

Leiden, augustus 2012.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de dienstverlening van de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O. De afdeling Facilitaire Zaken & ICT gaat over alles met betrekking tot de huisvesting, ICT, onderhoud, veiligheid en beheer binnen Stichting Xtra (Beheer FAZ sd).

De afdeling Financiën houdt zich met verschillende zaken bezig binnen Stichting Xtra. De taken binnen deze afdeling vallen onder bedrijfseconomische zaken, financiële administratie, bedrijfsinformatie en tijdregistratie. (Kwaliteitsbeleid Afdeling Financiën Salarisadministratie en Registratie sd)

De afdeling P&O gaat over de onderwerpen instroom, doorstroom en uitstroom van de medewerkers binnen Stichting Xtra en de personele regelingen daar omheen. Stichting Xtra heeft naast betaalde medewerkers ook met vrijwilligers en stagiairs te maken (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

Voor dit rapport is er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De klanten zijn hierbij de interne medewerkers van Stichting Xtra. Het resultaat van dit onderzoek is, dat de meerderheid van de klanten tevreden zijn over de dienstverlening van de 3 afdelingen. Maar dat de inrichting van bepaalde werkprocessen, verbeterd moeten worden binnen Stichting Xtra.

De centrale vraag van dit rapport is:

“ Op welke wijze moet Stichting Xtra de dienstverlening van de 3 afdelingen Facilitaire Zaken & ICT , Financiën en P&O vormgeven om aan te sluiten bij de behoefte van de huidige klanten? ”

Er is geënkquêteerd over de elementen contact, reactiesnelheid, afhandeling, bereikbaarheid en uitvoering, om te toetsen of de klanten tevreden zijn over de huidige dienstverlening.

Stichting Xtra moet de dienstverlening als volgt vormgeven om in de behoefte van de huidige klant te kunnen voorzien:

- De elementen contact, reactiesnelheid, afhandeling, bereikbaarheid en uitvoering bij de afdelingen Financiën en P&O hetzelfde vormgeven.
- De elementen contact, afhandeling, uitvoering en bereikbaarheid bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT moeten ook hetzelfde vormgegeven worden.
- De afdeling Facilitaire Zaken & ICT moet het element reactiesnelheid beter inrichten.
- De besluitvormingsprocessen moeten verbeterd worden.
- Het element contactpersoon bij de afdeling Financiën en P&O moet behouden worden.

Stichting Xtra wordt geadviseerd om de volgende stappen in de organisatie te ondernemen:

Advies

- De afdeling Facilitaire Zaken & ICT wordt geadviseerd om het reactieproces beter in te richten. Dit kan de afdeling doen door middel van werkstructurering.
- Er wordt geadviseerd om het besluitvormingsproces te verbeteren door de Business Re-engineering benadering toe te passen.

Inhoud

Verklarende Woordenlijst	7
Inleiding.....	8
1 Onderzoeksopzet	9
1.1 Aanleiding van het onderzoek	9
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Doelstelling onderzoek	12
1.4 Doelgroep	12
1.5 Wijze van onderzoek.....	13
1.5.1 Oriëntatie	13
1.5.2 Diepteonderzoek.....	13
1.5.3 Advies	13
1.6 Toegepaste onderzoeksmethode	14
1.6.1 Deskresearch.....	14
1.6.2 Fieldresearch	14
2 Organisatiebeschrijving.....	15
2.1 Algemene beschrijving organisatie.....	15
2.2 Missie en Visie	16
2.3 Organisatiestructuur	18
2.4 Kwaliteitsmanagement	19
3 S7 theorie McKinsey	20
4 Interne analyse afdelingen.....	22
4.1 Algemeen.....	22
4.2 Facilitaire Zaken & ICT	23
4.3 Analyse afdeling Facilitaire Zaken & ICT met de S7 theorie.	24
4.4 Financiën	26
4.5 Analyse afdeling Financiën met de S7 theorie.....	27
4.6 P&O	29
4.7 Analyse afdeling P&O met de S7 theorie.....	30
4.8 Beantwoording deelvraag 1.....	32
4.8.1 Afdeling Facilitaire Zaken & ICT	32
4.8.2 Afdeling Financiën.....	32
4.8.3 Afdeling P&O.....	33
5 Tevredenheid Klanten.....	34

5.1	Resultaten enquête per afdeling.....	38
5.2	Verbeterpunten	41
6	Conclusie	42
7	Advies	43
	Bronnenlijst	45
	Bijlage 1 Vragenlijst Enquête.....	47
	Bijlage 2 Strategisch, Tactisch en operationeel niveau	54
	Bijlage 3 3C's besturingsfilosofie	55
	Bijlage 4 Activiteiten Facilitaire Zaken & ICT	57
	Bijlage 5 Typologie van Handy	60
	Bijlage 6 Activiteiten Financiële zaken.....	61
	Bijlage 7 Activiteiten P&O	62
	Bijlage 8 Inrichting processen.....	63

Verklarende Woordenlijst

Bestuursfilosofie (RVB Bestuursfilosofie Xtra sd):

De bestuursfilosofie omvat een gezamenlijke set van uitgangspunten welke zowel voor de Raad van Bestuur als voor alle andere geledingen binnen Stichting Xtra en de werkmatschappijen van toepassing is.

Bestuurlijke fusie (www.fnvformaat.nl sd):

Een vorm van een fusie waarbij alleen het bestuur en vaak ook het toezicht van de bedrijven worden samengevoegd.

BHV(bedrijfshulpverlener) (www.stibened.nl/cursussen/bedrijfshulpverlener-bhv sd)

Een bedrijfshulpverlener is verantwoordelijk voor het bestrijden van een beginnende brand, het verlenen van Eerste Hulp en het begeleiden van een ontruiming.

Calamiteiten (www.vandale.nl sd):

Grote rampen.

Dienstverlening (www.encyclo.nl sd):

Hulp die een persoon, instantie of onderneming biedt aan het publiek.

Effectiviteit (www.mijnwoordenboek.nl sd):

Mate van verwezenlijking van de doelstellingen op basis van een gunstige kosten/baten-verhouding.

Efficiency (www.mijnwoordenboek.nl sd):

Het op zodanige wijze gebruiken van de financiële, personele en materiële middelen dat bij een gegeven hoeveelheid middelen een maximale output wordt verkregen of dat voor een hoeveelheid output van een gegeven kwaliteit een zo gering mogelijke input benodigd is.

Front-Office (www.crmbegrippen.nl sd):

Front-office is dat deel van de organisatie dat in rechtstreeks contact staat met de klant.

Fte (www.onzetaal.nl sd):

Fte staat voor fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt.

Functioneringsgesprekken (Nick van Dam 2005):

Gesprekken tussen leidinggevende en werknemer met als doel de ervaringen van het functioneren bespreken en te komen tot het maken van afspraken voor de naaste toekomst.

Gefundeerd (www.woorden-boek.nl sd):

Gegrondvest, gesticht, gevestigd onderbouwd.

Loopbaancoaching (Paffen 2008):

Het begeleiden van medewerkers om inzicht te krijgen in de waarden, interesses en mogelijkheden van deze medewerkers, waarbij deze aan de bestaande of toekomstige functie verbonden worden.

Reorganisatie (www.woorden-boek.nl sd):

Het geheel van maatregelen van organisatorische en financiële aard om voor de onderneming een gezonde basis voor verdere exploitatie te scheppen.

Inleiding

Dit rapport gaat over de dienstverlening van de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT(informatie en communicatietechnologie), Financiën en P&O(personeel en organisatie). Doordat deze afdelingen nu met veel veranderingen te maken hebben, willen deze afdelingen graag weten hoe ze de dienstverlening moeten vormgeven. Om dit in kaart te brengen bestaat dit rapport uit verschillende hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet weergegeven. In dit hoofdstuk staat de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Verder bestaat dit hoofdstuk uit de centrale vraag, deelvragen en de toegepaste onderzoeksmethoden.

In hoofdstuk 2 wordt Stichting Xtra beschreven. Stichting Xtra is de organisatie waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd. In dit hoofdstuk staat beschreven welke structuur deze organisatie heeft en welke activiteiten horen bij deze organisatie.

Een theoretisch model wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Dat is het S7 model van McKinsey. Bij de beschrijving van de afdelingen wordt dit model gehanteerd.

In hoofdstuk 4 worden de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O beschreven. Hierbij wordt beschreven welke werkzaamheden deze afdelingen uitvoeren, welke dienstverlening wordt geboden en wordt het S7 model van McKinsey op de afdelingen toegepast. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord.

Hoofdstuk 5 bestaat uit de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. In dit hoofdstuk wordt beschreven of de klanten tevreden zijn over de dienstverlening. Deelvraag 2, 3 en 4 worden in dit hoofdstuk beantwoord.

Dit brengt ons bij hoofdstuk 6 de conclusie. Hierin wordt de centrale hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt.

Tot slot komt er hoofdstuk 7. In dit hoofdstuk wordt er geadviseerd.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe er te werk is gegaan. De aanleiding, de probleemstelling en de onderzoeksmethode staan hierbij centraal.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De overheid subsidieert verschillende organisaties die actief zijn in de thema's gezondheid, sport en welzijn (www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-vws sd). Het ministerie van VSW(Volksgezondheid, Sport & Welzijn) en de lokale overheden zoals gemeenten, verstrekken deze subsidies (www.rijksoverheid.nl sd).

Door de economische crisis is de overheid genoodzaakt om te bezuinigen op verschillende sectoren (Miljoenennota 2012 sd). Ook wordt er bezuinigd op de subsidies van de welzijnssector.

Stichting Xtra is een welzijnsorganisatie en bestaat uit een bestuurlijke fusie, tussen de werkmaatschappijen MOOI, VOÓR Welzijn en Zebra (www.xtra.nl sd). Dit betekent dat deze 3 werkmaatschappijen in het verleden 3 onafhankelijke stichtingen waren.

De werkmaatschappijen MOOI, VOÓR Welzijn en Zebra hebben in het afgelopen jaar veel veranderingen doorgevoerd (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd). In alle jaarverslagen is aangegeven, dat deze organisaties zijn getroffen door de bezuinigingen. In eerste instantie heeft dit geleid tot reorganisatie (Woordenlijst sd).

Deze reorganisatie heeft geleid tot het vertrek van medewerkers binnen deze organisaties (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd). Bij deze reorganisatie werd er vooral op efficiency en effectiviteit gestuurd.

Tijdens het intakegesprek met Jolanda Looije (afdelingshoofd Facilitaire Zaken & ICT) is naar voren gekomen, dat de bezuinigingen niet alleen reorganisatie tot gevolg hadden, maar ook onder andere de oorzaak waren van de bestuurlijke fusie. De maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende behoefte van de klanten waren ook de oorzaak om de krachten te bundelen en om te fuseren.

De 3 stichtingen hebben in het verleden nauw met elkaar samengewerkt en hebben deze samenwerking uitgebreid tot een bestuurlijke fusie (www.xtra.nl sd). Een organisatie kan verschillende motieven hebben voor een fusie (Nick van Dam 2005).

Het boek "een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management" (Nick van Dam 2005) benoemt 3 motieven hiervoor. De motieven zijn strategische heroriëntatie, concurrentiepositie en synergie.

Bij strategische heroriëntatie beperkt de organisatie zich tot de kernactiviteiten en wil de organisatie groeien om sterker in de markt te staan. Bij het motief concurrentiepositie wil de organisatie een sterker concurrentiepositie in de markt nemen. Hierbij minimaliseert een organisatie de risico dat een concurrent een kans ziet, dat de organisatie niet zelf heeft gezien. Het laatste motief is synergie en hierbij is het motief voor een fusie, dat organisaties elkaar aanvullen of versterken. Deze aanvulling of versterking ontstaat doordat deskundigheid wordt gebundeld en doordat er schaalvoordelen ontstaan door samenvoeging van de activiteiten.

Voor Stichting Xtra was synergie het motief om bestuurlijk te fuseren (www.xtra.nl sd). Dit motief is het meest van toepassing, omdat de 3 werkmaatschappijen gebruik maken van elkaars krachten door samen te werken en door het centraliseren van afdelingen ontstaan er schaalvoordelen.

De grote veranderingen in de welzijnsector maken het wenselijk de krachten te bundelen. MOOI, Zebra en VÓÓR Welzijn hebben daarom besloten de bestaande samenwerking uit te breiden naar een bestuurlijke fusie (www.xtra.nl sd).

Als uitgangspunt van de bestuurlijke fusie geldt decentraal wat kan en centraal wat moet (www.xtra.nl sd). De werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra blijven in stand, blijven lokaal en houden hun eigen directie.

Ondanks dat de werkmaatschappijen in stand blijven, heeft de bestuurlijke fusie geleid tot grote veranderingen in de organisatiestructuur. In het hoofdstuk organisatiebeschrijving, wordt een organogram weergegeven van Stichting Xtra. De afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O zijn gecentraliseerd tot een gezamenlijke servicebureau. Deze afdelingen zijn ondergebracht in de nieuwe Stichting Xtra en gaan over de 3 werkmaatschappijen.

De centralisatie van deze 3 afdelingen waren ook de aanleiding van dit onderzoek. De afdelingen zijn nog in het beginstadium van het veranderingsproces. Hierdoor willen deze afdelingen weten hoe er aan de dienstverlening vormgegeven moet worden.

Deze afdelingen willen weten of de klanten tevreden zijn over de huidige dienstverlening. De klanten zijn hier een groep interne medewerkers van Stichting Xtra.

1.2 Probleemstelling

Nu er in kaart is gebracht wat de aanleiding van dit onderzoek is, wordt er in deze paragraaf de probleemstelling weergegeven.

Op basis van het doel van het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“ Op welke wijze moet Stichting Xtra de dienstverlening van de 3 afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O vormgeven om aan te sluiten bij de behoefte van de huidige klanten? ”

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Waaruit bestaat de huidige dienstverlening?
- Waarover zijn de klanten tevreden in de huidige dienstverlening?
- Waarover zijn de klanten ontevreden in de huidige dienstverlening?
- Waar hebben de klanten nog behoefte aan om de dienstverlening te optimaliseren?

1.3 Doelstelling onderzoek

De onderzoeksdoelstelling is het vergaren van kennis en inzichten die mogelijk een bijdrage leveren aan de oplossing van de probleemstelling (Baarda 2006). De doelstelling van dit onderzoek is dan ook antwoord geven op de hoofdvraag:

" Op welke wijze moet Stichting Xtra de dienstverlening van de 3 afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O vormgeven om aan te sluiten bij de behoefte van de huidige klanten? "

1.4 Doelgroep

Om de doelgroep van dit onderzoek te bepalen, is er eerst bepaald welke elementen van de dienstverlening onderzocht zullen worden. De elementen zijn; contact, reactiesnelheid, afhandeling, bereikbaarheid, uitvoering en deskundigheid.

Dit onderzoek zal zich richten op de directe afnemers van de diensten, omdat deze groep het beste kan oordelen over de bovengenoemde elementen.

Er is nu in kaart gebracht welke afnemers en welke elementen er onderzocht zullen worden. Nu moet er nog bepaald worden welke groep onder de directe afnemers valt. Met de afdelingshoofden is bepaald dat de volgende groep onder de directe afnemers valt:

- De raad van bestuur
- Directeurs van de 3 stichtingen Mooi, Zebra en Voor Welzijn
- Afdelingshoofden
- Managers
- Managementassistenten
- Beheerders

De bovengenoemde groep bestaat uit 87 personen. Een groot deel van deze groep gebruikt de informatie, ondersteuning en advies om te kunnen sturen binnen de organisatie of de afdeling.

Deze medewerkers werken op verschillende niveaus in de organisatie. De niveaus kunnen onderverdeeld worden in strategisch, tactisch en operationeel (<http://123management.nl> sd).

- **Strategisch niveau:** Raad van Bestuur, Directeurs
- **Tactisch niveau:** Afdelingshoofden, Managers,
- **Operationeel niveau:** Beheerders, Managementassistenten

1.5 Wijze van onderzoek

Dit onderzoek is te verdelen in drie verschillende fasen; oriëntatie, diepteonderzoek en advies.

1.5.1 Oriëntatie

De eerste fase bestaat uit een oriënterende gedeelte. In dit gedeelte is eerst de organisatie verkend en zijn er interne stukken ingelezen over de organisatie. De websites van Stichting Xtra, MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra zijn hierbij ook geraadpleegd.

Verder is er onderzoek gedaan naar de literatuur met betrekking tot het begrip bestuurlijke fusie. Hierbij is er gebruikgemaakt van een rapportage over een bestuurlijke fusie tussen 2 onderwijsstichtingen. Dit is gedaan om meer inzicht te verkrijgen.

De rapportage is als pdf bestand, op de onderstaande website terug te vinden:

(www.schiedam.nl/shared/files/nota/organisatie/2010/Krachten%20bundelen%20en%20kans%20benutten%20rapportage%20over%20vormgeving%20en%20gevolgen%20bestuurlijke%20fusie.pdf sd).

1.5.2 Diepteonderzoek

De tweede fase bestond uit het verrichten van een diepteonderzoek. In deze fase werd eerst de organisatie geanalyseerd. Hierbij werd de organisatie beschreven en werd de structuur in kaart gebracht. Dit werd gedaan door middel van raadpleging van interne stukken over Stichting Xtra.

Ook werd er literatuur gebruikt om de structuur van de organisatie in kaart te brengen. Hierbij is gebruik gemaakt van het boek "Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, Nick van Dam en Jos Marcus, 2005, 5^e druk, Groningen/Houten".

Verder is er gebruik gemaakt van het HKZ-model om de kwaliteit binnen de organisatie te beschrijven. In het hoofdstuk organisatiebeschrijving is op dit model ingegaan.

Verder is de huidige dienstverlening van de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O geanalyseerd. Dit werd gedaan door middel van interne stukken over de afdelingen in te lezen en door de afdelingshoofden van de 3 afdelingen te interviewen.

Ook worden klanten geënkquêteerd en worden 2 managers geïnterviewd. Dit wordt gedaan om te kijken of de klanten tevreden zijn over de huidige dienstverlening. Ook wordt er in kaart gebracht, wat de klanten nog missen in de dienstverlening.

1.5.3 Advies

In deze fase wordt er geadviseerd. Dit advies zal over de vormgeving van de dienstverlening gaan.

1.6 Toegepaste onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksmethoden er worden gebruikt en waarom er voor deze methoden gekozen is.

De toegepaste onderzoeksmethoden zijn deskresearch en fieldresearch (Baarda 2006).

1.6.1 Deskresearch

Bij deskresearch wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens, waarbij de informatie in eerste instantie niet is vastgesteld voor het onderzoeksdoel en door anderen is vergaard (Baarda 2006).

Er is voor deze vorm van informatieverzameling gekozen, om de volgende redenen (Baarda 2006):

- De gegevens zijn relatief snel en goedkoop te verkrijgen.
- De dataverzameling is non-reactief.
- Statistische analyses zijn mogelijk.

Ook is er voor deze vorm van dataverzameling gekozen om analyses toe te passen op basis van bestaande theorieën en literatuur.

1.6.2 Fieldresearch

Bij fieldresearch zal gebruik worden gemaakt van enquêtes en interviews (Baarda 2006). De doelgroep van dit onderzoek zal door middel van enquêtes benaderd worden. Er is voor deze vorm gekozen om de volgende redenen (Baarda 2006):

- Dit kost minder tijd dan interviewen.
- Meer respondenten en benadering.
- Snelle verwerking resultaten.

Om deze groep te enquêteren wordt gebruik gemaakt van het digitale programma mwm2. Dit is een online enquêteprogramma en door middel van dit programma kan de doelgroep digitaal benaderd worden.

Er worden ook 2 managers geïnterviewd om meer diepte en kwaliteit aan dit onderzoek te geven. Er is voor de groep managers gekozen, omdat deze groep contact heeft met medewerkers die werkzaam zijn op verschillende niveaus in de organisatie.

Bij het interviewen is er gebruik gemaakt van het boek "Leren interviewen" (Hulshof 2007). Door gebruik te maken van dit boek, wordt er gestructureerd geïnterviewd.

2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Xtra beschreven. De organisatiestructuur, de missie en visie van Stichting Xtra staan in dit hoofdstuk centraal.

2.1 Algemene beschrijving organisatie

Stichting Xtra vormt het bestuur van de 3 welzijnsorganisaties MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra. Deze 3 werkmaatschappijen hebben ervoor gekozen om per 1 januari 2012 bestuurlijk te fuseren. In hoofdstuk 1 is beschreven waarom er gekozen is voor deze bestuurlijke fusie.

De 3 werkmaatschappijen zijn werkzaam in de welzijnssector (www.xtra.nl sd). In de welzijnssector zijn veel ontwikkelingen met betrekking tot het aantal starters en faillissementen. (<http://www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/overig/welzijnszorg> sd).

Bij de meeste bedrijfstakken in de welzijnssector is er een afname in het aantal ondernemingen. Alleen de bedrijfstakken jeugdzorg, maatschappelijk werk en thuiszorg hadden in januari 2012 te maken met een toename in het aantal ondernemingen. (www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/overig/welzijnszorg sd).

De werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra zijn actief in verschillende bedrijfstakken. Dit komt doordat deze 3 werkmaatschappijen werken met verschillende groepen en thema's (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd). De doelgroep van Stichting Xtra bestaat uit; peuters/kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. De thema's waarop Stichting Xtra zich richt zijn; Opvoeden & Opgroeien, Participatie en Gezond & Wel (www.xtra.nl sd).

MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra hebben als doel; de eigen kracht van burgers en hun omgeving versterken (www.xtra.nl sd). De 3 welzijnsorganisaties bevorderen de sociale samenhang en ondersteunen bewonersinitiatieven door informatie en advies te geven. Ook begeleiden ze gerichte initiatieven van burgers (www.xtra.nl sd).

De dienstverlening van Stichting Xtra richt zich op het vergroten van de zelfstandigheid van kwetsbare groepen, die moeite hebben om goed mee te functioneren in de maatschappij. Deze groep kwetsbare personen krijgen een veilige omgeving, waarin ze geholpen worden om zo goed mogelijk te functioneren in de maatschappij. Deze veilige omgeving varieert van voorscholen zoals peuterspeelzalen tot buurthuizen (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd).

Het doel van de dienstverlening is, dat de afnemers van de dienst op eigen kracht zelfstandig kunnen meedraaien in de maatschappij (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd).



2.2 Missie en Visie

Missie (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd)

Onze bijdrage bestaat uit het zoveel mogelijk verhelderen en faciliteren van de eigen keuzes en waar nodig onafhankelijk adviseren. Hierbij geldt dat wij ons aanbod zoveel mogelijk in collectief verband aanbieden en waar nodig individueel.

Visie (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd)

De visie van onze organisatie is dat op basis van eigen kracht (vitaliteit) mensen duurzaam in staat zijn eigen regie te voeren over hun leven en verantwoordelijkheid te nemen om zo in onze maatschappij een waardevolle plaats te houden of in te nemen.

Om de missie en visie naar de praktijk te vertalen wordt er binnen Stichting Xtra een besturingsfilosofie (Woordenlijst sd) gehanteerd. Bij de besturingsfilosofie gaat het om zowel de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de besturing van de organisatie, als om de wijze van handelen binnen de organisatie.

Met de besturingsfilosofie wil de organisatie de kracht en vitaliteit van de vrijwillige en betaalde medewerkers versterken. De eigen verantwoordelijkheden van de medewerkers staan hierbij voortdurend centraal (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd).

In de besturingsfilosofie van Stichting Xtra staan drie C's centraal: Contact, Commitment en Contract (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd). In de onderstaande tekst, wordt weergegeven hoe Stichting Xtra deze drie C's omschrijft (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd).

Contact:

Contact betekent dat wij streven naar een werkvorm en organisatie waarin de dialoog centraal staat, zonder dat die oeverloos wordt. Niemand verschuilt zich achter regels of beleid, maar neemt zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Dit betekent dus ook dat wij niet geloven in "gelijke monniken, gelijke kappen", tenzij het om de CAO, rechtspositie of primaire arbeidsvoorwaarden gaat.

Commitment:

Commitment betekent dat wij 'geloven' in onze missie en doelstellingen, waarover regelmatig met elkaar wordt gesproken. Wij dragen als organisatie, maar ook ieder van ons in de eigen functie, bij aan een vitale samenleving en organisatie. Wij zoeken medewerkers met een innerlijke drive om te werken aan een vitale samenleving.

Contract:

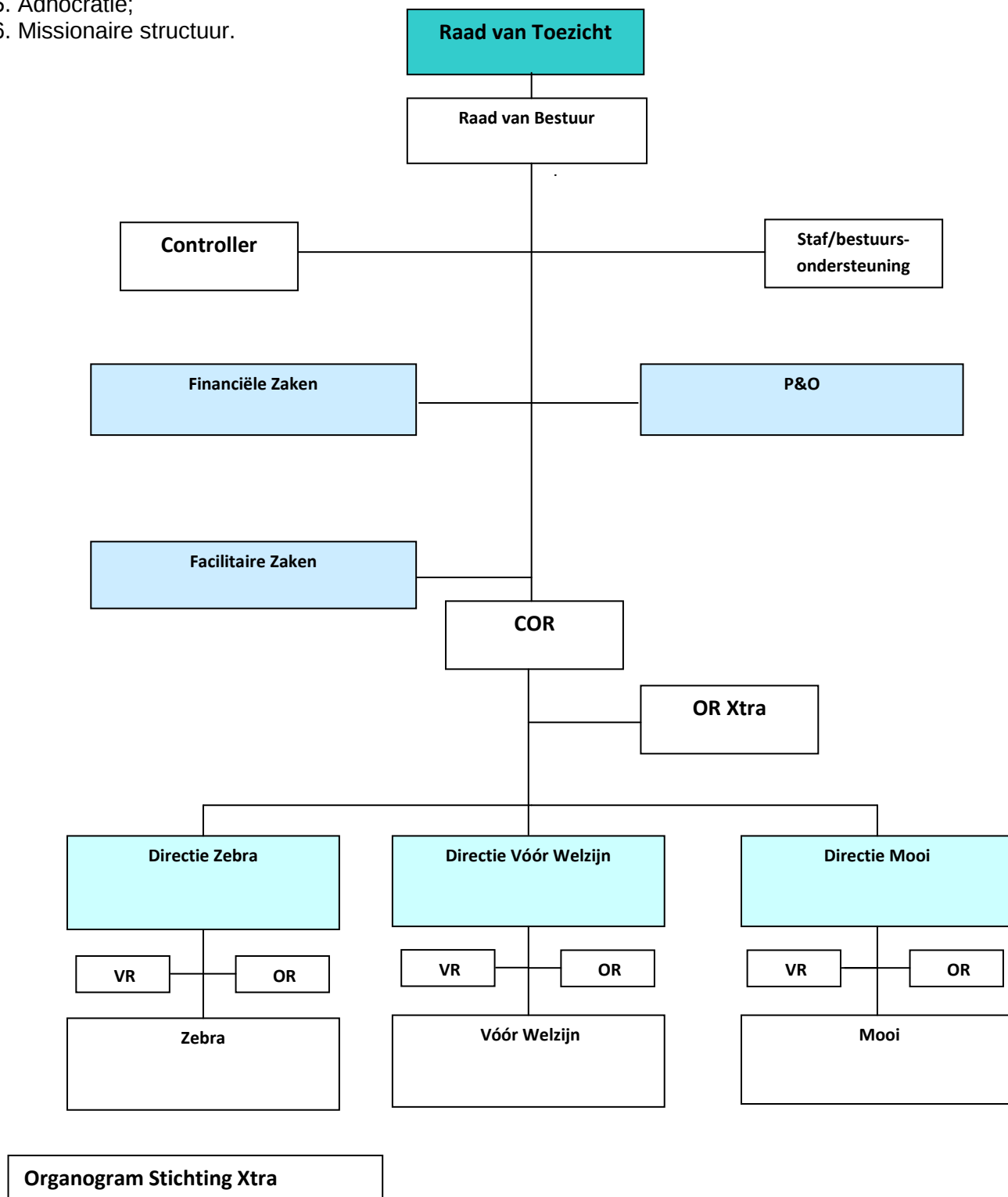
Contract in gewoon Nederlands wil dit zeggen dat wij helder zijn over onze wederzijdse verwachtingen. Wij maken met iedere medewerker of groep van medewerkers heldere afspraken over diens bijdrage (in resultaattermen en gedrag) en ambities maar ook wat de medewerker(-s) aan faciliteiten en ondersteuning mogen verwachten. Dit noemen wij ons contract.

In bijlage 3 wordt weergegeven hoe drie C's (contact, commitment en contract) in de organisatie worden bewerkstelligd.

2.3 Organisatiestructuur

Om de organisatiestructuur van Stichting Xtra te bepalen wordt gebruik gemaakt van de configuratietheorie van Mintzberg. In deze theorie worden de volgende 6 configuraties onderscheiden (Henk Kleijn 2009).

1. Simpele structuur;
2. Machinebureaucratie;
3. Professionele bureaucratie;
4. Divisiestructuur;
5. Adhocratie;
6. Missionaire structuur.



De configuratie die het meest van toepassing is op Stichting Xtra is de divisiestructuur. Stichting Xtra heeft namelijk een structuur met een centraal hoofdkwartier. Aan de top staan de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Verder heeft Stichting Xtra verschillende lagen in de organisatiestructuur. De afstand tussen de operationele medewerkers en het bestuur is hierbij groot. Er zijn ook stafafdelingen in de structuur.

Stichting Xtra heeft gecentraliseerde stafafdelingen die over de 3 werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra gaan.

Doordat er gekozen is voor een bestuurlijke fusie blijven de 3 werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra in stand en behouden ze de directies. Echter bepaalt de Raad van Bestuur wel het beleid op de lange termijn, de te behalen resultaten en de toewijzing van middelen (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd).

2.4 Kwaliteitsmanagement

Binnen Stichting Xtra wordt er aan kwaliteitsmanagement gedaan. De 3 werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra hebben alle 3 een HKZ- certificaat (Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 sd). HKZ staat voor "Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector" en zorgt voor duurzame kwaliteitsverbetering in de zorg (www.hkz.nl sd).

Een HKZ- certificaat wordt verkregen als een organisatie (www.hkz.nl sd):

- De zaken intern goed op orde heeft.
- De klant principieel centraal stelt.
- Betrouwbare resultaten kan presenteren.
- Voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening.

De HKZ- normen hebben betrekking op zowel de kwaliteit van het zorgproces als op de organisatorische kwaliteit (www.hkz.nl sd). Deze normen stellen eisen aan het primaire proces intake/indicatie, de uitvoering van de diensten en evaluatie/nazorg (www.hkz.nl sd).

Om te toetsen of een organisatie aan deze normen voldoet, wordt sinds 2008 gebruik gemaakt van het onderstaande Harmonisatiemodel (www.hkz.nl sd).

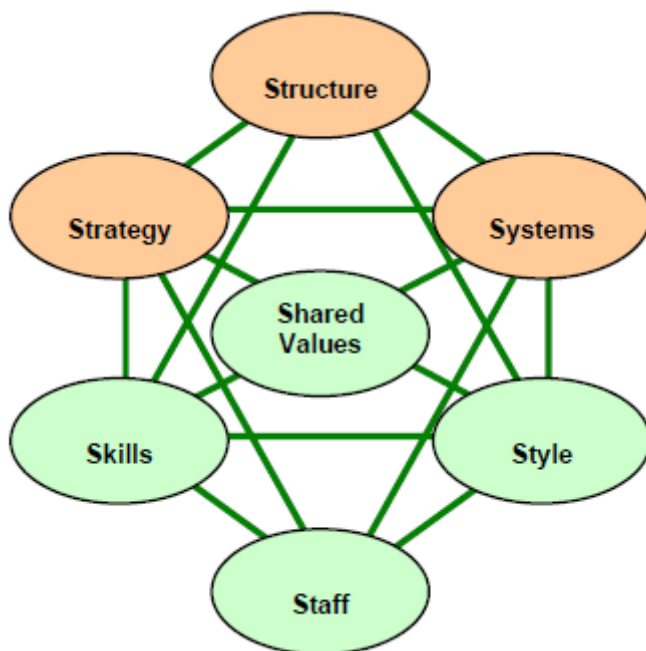


3 S7 theorie McKinsey

De afdelingen worden door middel van een theoretische model beschreven. Voor deze vorm is gekozen, om gestructureerd en op dezelfde wijze te beschrijven.

Er is voor het model S7 van McKinsey gekozen, omdat deze theorie zich richt op de interne kant van een organisatie (www.managementsite.nl sd). Aangezien de afdelingen van binnenuit geanalyseerd moeten worden om de huidige dienstverlening in kaart te brengen, is dit model het meest van toepassing.

De S7 theorie van McKinsey wordt in de onderstaande afbeelding schematisch weergegeven: (www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_technieken.pdf sd).



Hieronder wordt beschreven waar de S7 voor staan (www.managementstart.nl sd).

Shared Values (www.managementstart.nl sd).

Het bindende centrum van het model. De waarden die binnen de organisatie gelden en erkend worden en daardoor invloed hebben op zaken als cultuur, communicatie en identiteit.

Strategy (www.managementstart.nl sd).

De strategische doelen van de onderneming en de (schaarse) middelen die ingezet worden om deze doelen te realiseren.

Structure (www.managementstart.nl sd).

De organisatorische inrichting van de organisatie. Een functionele of hiërarchische basisvorm, de afspraken over taakverdeling, autorisaties en verantwoordelijkheden.

Systems (www.managementstart.nl sd).

De primaire en secundaire processen, de bijbehorende procedures en de ondersteunende en faciliterende informatiesystemen die het uitvoeren van de processen en handhaven van de procedures mogelijk maken.

Style (www.managementstart.nl sd).

De stijl van leidinggeven en de daaruitvloeiende wijze van communiceren en samenwerken. De cultuur.

Staff (www.managementstart.nl sd).

Het personeel. Welke eisen stellen we kwantitatief en kwalitatief aan het team? Hoe kunnen we aan die eisen voldoen. Het gaat daarbij om werving, begeleiding, scholing, beoordeling en retentie.

Skills (www.managementstart.nl sd).

De vaardigheden. Wat zijn de benodigde competenties van de organisatie? Waar is de organisatie goed in? Waarin onderscheid de organisatie en haar medewerkers zich van de concurrentie?

4 Interne analyse afdelingen

In dit hoofdstuk zal de dienstverlening van de 3 afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O beschreven worden. Ook zullen de 3 afdelingen door middel van het S7-model van McKinsey geanalyseerd worden.

4.1 Algemeen

De afdeling Facilitaire Zaken & ICT van Stichting Xtra gaat over de huisvesting, ICT, onderhoud, veiligheid en beheer binnen de organisatie (Beheer FAZ sd).

De afdeling Financiën houdt zich bezig met financiële vraagstukken binnen de organisatie. De werkzaamheden binnen deze afdeling vallen onder bedrijfseconomische zaken, financiële administratie, bedrijfsinformatie en tijdregistratie. (Kwaliteitsbeleid Afdeling Financiën Salarisadministratie en Registratie sd)

De afdeling P&O gaat over de instroom, doorstroom en uitstroom van de medewerkers binnen de organisatie en de personele regelingen daaromheen. Stichting Xtra heeft naast betaalde medewerkers ook met vrijwilligers en stagiairs te maken (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

De bovenstaande drie afdelingen ondersteunen de drie werkmaatschappijen MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra. Per september 2012 zullen deze afdelingen gezamenlijk ondergebracht worden in de nieuwe vestiging van Stichting Xtra aan het Zichtenburglaan.

Voor de fusie per 1/1/2012 waren deze afdelingen in de drie werkmaatschappijen anders ingericht:

MOOI: In Stichting MOOI waren de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O afzonderlijk gesplitst en werden deze aangestuurd door een seniormedewerker en vielen onder de verantwoordelijkheid van de manager bedrijfsvoering (Concept PVA Facilitaire Zaken en ICT sd).

VOOR Welzijn: Bij VOOR Welzijn werden de afdelingen Financiën en P&O aangestuurd door een afdelingshoofd. De processen met betrekking tot Facilitaire Zaken & ICT waren verdeeld over diverse werksoorten (Concept PVA Facilitaire Zaken en ICT sd).

Zebra: De afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O werden aangestuurd door een manager bedrijfsvoering of een seniormanager (Concept PVA Facilitaire Zaken en ICT sd).

Op dit moment zijn de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT en Financiën al gevestigd op het Zichtenburglaan, maar deze zijn nog niet zodanig ingericht dat ze over de 3 werkmaatschappijen gaan.

4.2 Facilitaire Zaken & ICT

De facilitaire dienstverlening omvat een veelheid van ondersteunende processen die binnen organisaties gericht zijn op bedrijfsfaciliteiten en de verzorging van personeel en gasten (Krimpen 1997).

De activiteiten die de medewerkers van deze afdeling moeten uitvoeren variëren. In bijlage 4 wordt een schematische overzicht weergegeven van de activiteiten (Beheer FAZ sd). Deze activiteiten kunnen verdeeld worden in 4 hoofdgroepen. Deze hoofdgroepen zijn; gastheerschap, veiligheid, onderhoud & beheer en ICT.

Bij de groep gastheerschap gaat het om de ontvangst van de klanten of de bezoekers. De front-Office vormt hierbij een belangrijke schakel en is vaak het eerste aanspreekpunt. De receptie is ook een belangrijk onderdeel van het gastheerschap. De interne medewerkers van Stichting Xtra, hebben regelmatig contact met de medewerkers van de front office.

De activiteiten met betrekking tot de veiligheid kunnen onderverdeeld worden in 4 subgroepen. Deze subgroepen zijn brand, inbraak, calamiteiten en arbo(arbeidsomstandigheden). Voor het onderdeel veiligheid zijn documenten gemaakt met betrekkingen tot de vier onderwerpen (Handboek intranet MOOI sd). In deze documenten staat beschreven welke regels en procedures er gevolgd moeten worden. Ook heeft de overheid regels opgesteld waaraan organisaties zich moeten houden (www.infopuntveiligheid.nl sd).

Het onderdeel onderhoud & beheer bestaat uit veel activiteiten voor zowel binnen als buiten de panden. In de bijlage zijn deze activiteiten weergegeven. Dit onderdeel houdt alles in de organisatie in stand. Het verzorgt onder andere de huurcontracten, de werkplekken, de materialen en hygiëne, zodat de medewerkers een omgeving hebben waar ze goed de werkzaamheden kunnen uitvoeren (Handboek intranet MOOI sd).

Tijdens de eerste gesprekken met de opdrachtgever is naar voren gekomen, dat er veel veranderingen doorgevoerd moeten worden bij het onderdeel ICT. Op dit moment is de IT(Informatie technologie) niet zodanig ingericht dat het over de Holding Xtra gaat (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). Ook is dit onderdeel bij de 3 werkmaatschappijen anders ingericht (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). Stichting MOOI beschikt over een interne ICT afdeling, die alles regelt met betrekking tot de ICT activiteiten. VOOR Welzijn en Zebra hebben dit uitbesteedt. Voor Stichting Zebra regelt de organisatie KPN de ICT activiteiten. Bij VOOR Welzijn zijn de activiteiten uitbesteed aan de externe organisatie EmpowerU.

Gelet op het budget en de bezuinigingen die doorgevoerd zullen worden, zal er in de komende jaren een reductie plaatsvinden in het aantal medewerkers op verschillende onderdelen binnen de afdeling Facilitaire Zaken & ICT (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

De ondersteunende afdelingen dienen een bezuiniging door te voeren, waarbij alle tijdelijke dienstverbanden niet verlengd kunnen worden. Deze reductie kan voor een deel worden opgevangen indien de werkzaamheden binnen de afdeling efficiënt en effectief ingericht worden (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

4.3 Analyse afdeling Facilitaire Zaken & ICT met de S7 theorie.

De 3 afdelingen worden door middel van de S7 theorie van McKinsey geanalyseerd. Deze theorie is in hoofdstuk 3 beschreven.

Strategy

Bij strategie gaat het om de doelstelling van de afdeling Facilitaire Zaken & ICT en de middelen die hiervoor ingezet worden (www.visie-strategie.nl sd).

De algemene doelstelling is (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd);

"De integrale dienstverlening voor bestuur, directie en management van de holding en de werkmaatschappijen, tegen lage kosten en met een hoge kwaliteit realiseren.

Door de forse veranderingen die doorgevoerd worden in de afdeling Facilitaire Zaken & ICT, wordt deze doelstelling op dit moment nog niet optimaal gerealiseerd.

De afdeling heeft daarom een plan van aanpak opgesteld om de bovenstaande doelstelling te behalen. Hierin staat beschreven welke veranderingen de komende periode doorgevoerd zullen worden (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

De belangrijkste punten zijn:

- De facilitaire zaken, technische dienst en beheer opnieuw inrichten zodat de werkmaatschappijen optimaal bediend kunnen worden.
- De benodigde inhoudelijke expert en vakkennis van de medewerkers vaststellen, de processen opnieuw inrichten en de juiste vrouw/man op juiste plaats.
- Herinrichting ICT infrastructuur.
- Reductie aantal FTE's door effectief en efficiënt te werken.

Structure

De afdeling Facilitaire Zaken & ICT wordt geleid door één afdelingshoofd (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). Deze afdeling kan weer onder gesplitst worden in front-Office, beheer (technische dienst), onderhoud, veiligheid en ICT. Elke van deze onderdelen heeft een teamleider/senior, die overlegt met het afdelingshoofd en zijn team. Binnen de subteams vindt periodiek overleg plaats. Daarnaast is sprake van een breed overleg waar processen worden ingericht.

Er vindt 3 keer per jaar een brede teambijeenkomst plaats. Alle teamleden ontmoeten elkaar en het thema samen kennis delen staat hierbij centraal (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

Shared values(Cultuur)

Om de cultuur bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT te analyseren wordt gebruik gemaakt van de typologie van Handy (Nick van Dam 2005). Deze onderscheidt 4 culturen: rolcultuur, machtscultuur, personencultuur en taakcultuur. In bijlage 5 wordt deze typologie schematisch weergegeven.

De taakcultuur is het meest van toepassing op de afdeling Facilitaire Zaken & ICT. Tijdens de gesprekken met mevrouw Looije (afdelingshoofd Facilitaire Zaken & ICT) is besproken, dat er binnen de afdeling veel samengewerkt wordt. Bij de taakcultuur is het samenwerkingsverband in de afdeling hoog en ook de macht binnen de afdeling is verdeeld.

Bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT neemt het afdelingshoofd de uiteindelijke beslissing. Het afdelingshoofd overlegt wel eerst met de medewerkers binnen de afdeling.

De medewerkers in deze afdelingen hebben taken en verantwoordelijkheden waaraan ze zich moeten houden. Deze cultuur kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit (Nick van Dam 2005).

Systems

De verschillende procedures, werkwijzen en processen zijn vastgesteld in documenten (Handboek intranet MOOI sd). Hierin staan beschreven hoe de werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden. De processen van de afdelingen zijn nog niet geüniformeerd en gestroomlijnd (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

Er is een IT infrastructuur, hierdoor verkrijgen de medewerkers toegang tot het intranet en hebben de medewerkers mailadressen om te communiceren. Ook wordt er binnen het gebouw gewerkt met druppels. Deze druppels zijn sleutels en hiermee kunnen medewerkers zich verplaatsen binnen het gebouw. De deuren openen zich namelijk d.m.v. deze druppels. Ook kan hierdoor vastgesteld worden of medewerkers zich bevinden in het gebouw. Dit is zeer belangrijk als er een calamiteit is.

Style

Het boek "Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management" (Nick van Dam 2005) onderscheidt 3 leiderschapsstijlen. Deze 3 leiderschapsstijlen zijn; autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en participerende leiderschap.

- **autoritair:** er wordt door de leider bevelen gegeven over de te verrichten werkzaamheden en de wijze waarop ze zich dienen te gedragen.
- **democratisch:** leidinggeven is een groepsfunctie, een gevaar bij deze vorm is dat er geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid zal zijn.
- **participerend:** de leider is verantwoordelijk over de wijze waarop taken uitgevoerd worden, maar er wordt overlegd met organisatieleden voor advies en informatie.

De leiderschapsstijl die het meest van toepassing is op deze afdeling is de participerende leiderschapsstijl. Het afdelingshoofd is de gene die de uiteindelijke beslissing neemt, waarbij zij zich laat adviseren en beïnvloeden door de medewerkers van de afdeling.

De medewerkers binnen de afdeling participeren in overlegorganen. De leidinggevende laat zich hierbij informeren en adviseren (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd).

Staff

De werving van nieuwe personeelsleden wordt gedaan door de afdeling P&O (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd). Stichting Xtra heeft een medewerkerprofiel Xtra 3.0 ontwikkeld (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). Hierin staan de competenties en gedragingen beschreven waaraan de medewerkers van Stichting Xtra moeten voldoen.

Niet iedereen in de afdeling Facilitaire Zaken & ICT is bekend met dit profiel. De afdeling Facilitaire Zaken & ICT, wil de komende periode in kaart brengen waar de medewerkers nu staan en welke stappen ze moeten ondernemen om aan het nieuwe profiel te voldoen.

Om aan dit nieuwe profiel te voldoen, kunnen medewerkers begeleiding of scholing krijgen.

Skills

Voor de ICT werkzaamheden heeft de afdeling interne medewerkers, die de benodigde kennis en expertise hebben om de IT infrastructuur in de organisatie in te richten en te onderhouden.

4.4 Financiën

De afdeling Financiën verzorgt binnen de organisatie de interne en externe financiële verslaggeving (Kwaliteitsbeleid Afdeling Financiën Salarisadministratie en Registratie sd).

De interne verslaggeving dient het managen van de organisatie, om zo gefundeerd mogelijk beslissingen te nemen met betrekking tot financiële vraagstukken (Wim Koetzier 2006). De interne verslaggeving van de afdeling Financiën, dient als beslissingsondersteuning om te sturen binnen een organisatie (Wim Koetzier 2006).

De afdeling Financiën heeft ook met externe verslaggeving te maken. Dit komt doordat de organisatie afhankelijk is van subsidies. De externe verslaggeving dient voor de belanghebbenden, ook als beslissingsondersteuning (Wim Koetzier 2006). Verder wordt deze verslaggeving gedaan, om verantwoording af te leggen aan de belanghebbenden (Wim Koetzier 2006).

Alle geldstromen worden door deze afdeling geregeld. In verschillende verslagen wordt er door deze afdeling verslaggeving gedaan over de financiële situatie van de organisatie (Concept PvA Financiële zaken sd).

Tijdens het gesprek met het afdelingshoofd, werd duidelijk dat de afdeling Financiën verschillende activiteiten en werkzaamheden uitvoert. De activiteiten die behoren tot deze afdeling kunnen verdeeld worden in drie hoofdgroepen; personeel- salarisadministratie en registratie, boekhouding financiële administratie en projecten. In bijlage 6 wordt schematisch weergegeven wat de belangrijkste activiteiten zijn van de afdeling Financiën.

In de gesprekken met het afdelingshoofd, is naar voren gekomen dat de dienstverlening van de afdeling adviserend, informierend en ondersteunend is.

Het afdelingshoofd heeft aangegeven dat de ondersteuning, het advies en de informatie niet altijd in de vorm van een rapportage is. De afdeling Financiën is vaak een gesprekspartner van andere collega's, hierbij wordt beroep gedaan op de expertise en kennis van de medewerkers.

Op dit moment is het afdelingshoofd van de afdeling Financiën werkzaam op 3 verschillende locaties. Het afdelingshoofd werkt elke dag op een andere locatie. In september gaat de afdeling zich centraliseren naar 1 locatie.

4.5 Analyse afdeling Financiën met de S7 theorie

In deze paragraaf wordt de afdeling Financiën door middel van de S7 theorie van McKinsey geanalyseerd.

Strategy

De afdeling Financiën streeft de algemene doelstelling na. Deze doelstelling is (Concept PvA Financiële zaken sd);

"De integrale dienstverlening voor bestuur, directie en management van de holding en de werkmaatschappijen, tegen lage kosten en met een hoge kwaliteit realiseren.

Het hoofd is bezig om de nieuwe afdeling Financiën vorm te geven. De afdeling Financiën heeft een plan van aanpak opgesteld, met daarin acties die op korte termijn en op lange termijnen uitgevoerd dienen te worden om de bovenstaande doelstelling te behalen (Concept PvA Financiële zaken sd).

Belangrijke taken die op korte termijn uitgevoerd dienen te worden zijn (Concept PvA Financiële zaken sd):

- De afdeling Financiën met de subonderdelen financiën, salarisadministratie, registratie, projectadministratie, kindadministratie en cursusadministratie ingericht per 1/9/12.
- Verhuizing van de afdeling op 3 verschillende locaties gerealiseerd en de medewerkers zijn werkzaam op de centrale locatie.
- Medewerkers financiën opleiden.

Op lange termijn moet alles zodanig ingericht zijn, dat de afdeling alle werkmaatschappijen van Xtra ondersteunt.

Structure

De afdeling Financiën wordt door één afdelingshoofd bestuurd (Concept PvA Financiële zaken sd).

Het onderdeel financiële administratie wordt geleid door drie senioren en daar onder zijn weer de operationele medewerkers (Concept PvA Financiële zaken sd).

Verder bestaat de afdeling Financiën uit de onderdelen salarisadministratie, cursusadministratie, kindadministratie en registratie (Concept PvA Financiële zaken sd).

Het overleg en de communicatie verlopen tot september 2012 niet op centraal niveau. Nu is het afdelingshoofd werkzaam op 3 verschillende locaties en daar kan zij met de medewerkers financiën overleggen. Er vindt nog geen structurele overleg plaats met de gehele afdeling Financiën (Concept PvA Financiële zaken sd).

Vanaf september 2012 zal er maandelijks een afdelingsoverleg worden ingepland. In dit overleg zullen de dagelijkse gang van zaken en knelpunten in de processen worden besproken (Concept PvA Financiële zaken sd).

Er vindt 2 keer per jaar een brede teambijeenkomst plaats. Alle teams in de afdeling ontmoeten elkaar en het thema samen kennis delen staat hierbij centraal (Concept PvA Financiële zaken sd).

Shared values(Cultuur)

Om de cultuur bij de afdeling Financiën te analyseren wordt gebruik gemaakt van de typologie van Handy (Nick van Dam 2005). Deze is ook gehanteerd bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT.

Ook de afdeling Financiën typeert zich als een taakcultuur. Het afdelingshoofd is niet dagelijks op alle locaties aanwezig (Concept PvA Financiële zaken sd). De zelfstandigheid van de medewerkers wordt hierdoor vergroot. De taakcultuur kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit (Nick van Dam 2005). De werkwijze en structuur van de afdeling komt overeen met deze typologie (Concept PvA Financiële zaken sd).

Systems

Voor de werkzaamheden van de afdeling Financiën, zijn geschreven bronnen die beschrijven hoe deze uitgevoerd dienen te worden (Handboek intranet MOOI sd). Deze bronnen bevatten werkinstructies en procesbeschrijvingen. Iedere medewerker die kan inloggen in het centrale systeem heeft toegang tot deze gegevens.

De managers en andere bevoegde personeelsleden die toegang hebben tot het systeem, kunnen de financiële rapportages van de afdeling Financiën inzien (Handboek intranet MOOI sd).

Style

Om de stijl van leiderschap in de afdeling Financiën aan te geven, wordt gebruik gemaakt van het boek "Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management" (Nick van Dam 2005). Dit boek onderscheidt 3 leiderschapstijlen: autoritair, democratisch en participerend. In de paragraaf analyse afdeling Facilitaire Zaken & ICT met de S7 theorie, subparagraaf style staan deze leiderschapstijlen beschreven.

De afdeling Financiën heeft het meeste weg van een participerende leiderschapstijl. In de afdeling wordt er veel overlegd en medewerkers kunnen iets inbrengen over verschillende kwesties (Concept PvA Financiële zaken sd).

Staff

De werving van nieuwe medewerkers wordt gedaan door de afdeling P&O.

De medewerkers van de afdeling Financiën moeten aan het nieuwe medewerkersprofiel Xtra 3.0 voldoen (Concept PvA Financiële zaken sd). In dit profiel staan competenties en gedragingen beschreven.

De medewerkers zijn niet allemaal op de hoogte van dit nieuwe profiel. De afdeling Financiën wil de medewerkers binnen de afdeling hierover informeren.

Deze medewerkers moeten ook bepalen waar zij in dit profiel staan en welke stappen ze moeten ondernemen om aan dit profiel te voldoen (Concept PvA Financiële zaken sd). Indien nodig kunnen deze medewerkers begeleiding en scholing krijgen.

Skills

De afdeling Financiën bezit goed opgeleide personeelsleden en om dit te behouden worden er binnen de afdeling medewerkers opgeleid (Concept PvA Financiële zaken sd).

Naast goed opgeleide medewerkers onderscheidt Stichting Xtra zich ook van de concurrentie, door helder en transparant te werken. Bij financiële vraagstukken is transparantie belangrijk.

Voor de klanten, medewerkers, stakeholders en financiers zijn de missie, werkwijze, resultaten en gedragingen helder en herkenbaar (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd). De bovenstaande groep voelt zich hierdoor aangesproken om mee te werken.

4.6 P&O

De afdeling P&O verzorgt de instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel binnen de organisatie.

Onder instroom valt de werving en selectie. Hieronder vallen alle procedures die gevolgd moeten worden om een vacature vervuld te krijgen (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

Tijdens het gesprek met het afdelingshoofd van P&O, mevrouw Horbowiec, is besproken dat het vervullen van een vacature verschillende stadia doorloopt. Voordat er fysiek iemand zit die de functie beoefent, zal er rekening gehouden moeten worden met de tijd.

In het gesprek met het afdelingshoofd van P&O is naar voren gekomen dat de vacatures in eerste instantie intern in de organisatie uitgezet worden. Dit kan door middel van een werknemer te verplaatsen naar een andere functie. Maar het kan ook zo zijn dat de vacatures door stagiairs of vrijwilligers vervuld kunnen worden. Als een vacature intern niet vervuld wordt, zal het extern uitgezet worden.

Bij het extern uitzetten van een vacature is de sollicitatieprocedure uitgebreider en is de risico groter dat er wat mis gaat in de proeftijd. De medewerker komt dan nieuw in de organisatie. Deze medewerker heeft tijd nodig om zich aan te passen aan de organisatie.

Als een medewerker in dienst is getreden, krijgt de afdeling P&O te maken met het begrip doorstroom (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd). De kwaliteit van de medewerkers speelt hierbij een belangrijke rol (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd). Door middel van functioneringsgesprekken, wordt beoordeeld of de medewerkers nog de benodigde kwaliteit bezitten. Als blijkt dat dit niet het geval is wordt gekeken of scholing een optie is om de kwaliteit bij te stellen (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

Er wordt binnen de organisatie op gedrag en houding gestuurd. (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). Er is een medewerkersprofiel Xtra 3.0 opgesteld, waaraan de medewerkers moeten voldoen (Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT sd). In dit nieuwe profiel staan de competenties en gedragingen beschreven.

Tijdens het gesprek met mevrouw Horbowiec is besproken dat het belangrijk is dat de medewerkers gezond zijn. Het is belangrijk dat mensen pauzes nemen en er is een verzuimbeleid. De tevredenheid van de medewerkers, wordt ook continu geanalyseerd door middel van medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's).

Er is ook besproken dat het zo kan zijn dat een medewerker om verschillende redenen niet meer werkzaam blijft bij de organisatie. Stichting Xtra ondersteunt deze uitstroom door medewerkers te begeleiden bij het zoeken naar een nieuwe baan. Deze begeleiding kan door middel van loopbaancoaching of door de netwerken van medewerkers te vergroten.

4.7 Analyse afdeling P&O met de S7 theorie

Door middel van de S7 Theorie van McKinsey wordt de afdeling P&O geanalyseerd.

Strategy

De algemene doelstelling van de dienstverlening:

'De integrale dienstverlening voor bestuur, directie en management van de holding en de werkmaatschappijen, tegen lage kosten en met een hoge kwaliteit realiseren.

Om deze te behalen heeft de afdeling P&O een Missie & Visie opgesteld (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd):

Ondersteuning verlenen door middel van strategisch personeelsmanagement, waarbij P&O met behulp van personeelsinstrumenten actief meedenkt met het management en adviseert.

Dit advies gaat over hoe de afstemming mens & organisatie er het beste uit kan zien, om zodoende de beoogde organisatiedoelen, waarbij de belangen van de medewerkers moeten worden geïntegreerd, op een efficiënte en effectieve manier bereikt worden.

Op korte termijn moet de afdeling P&O de volgende maatregelen nemen (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd):

- Onderbezetting tegengaan
- Heldere taak en rolverdeling
- Flexibele arbeidscontracten, door veranderingen in de organisatie.
- P&O ondersteuning zoveel mogelijk vanuit locaties.

Structure

De afdeling P&O wordt geleid door een afdelingshoofd. Verder bestaat de afdeling P&O uit senior adviseurs, project medewerkers, stafbeleidsmedewerkers, consultant, stageconsulent en administratieve medewerkers (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd).

Er is geen heldere taak en rolverdeling binnen de afdeling, waardoor een overlap van taken en verantwoordelijkheden ontstaat. De afdeling heeft momenteel als prioriteit om dit op orde te krijgen (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd).

De afdeling P&O wil de functies binnen de afdeling beperken tot (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd):

- Administratief medewerker
- Personeelsadviseur
- Senior personeelsadviseur
- Stageconsulent
- Afdelingshoofd

Shared values(Cultuur)

Door middel van de typologie van Handy (Nick van Dam 2005), wordt de cultuur binnen de afdeling geanalyseerd. In bijlage 5 is deze schematisch weergegeven.

De afdeling P&O typeert zich ook als een taakcultuur. De medewerkers werken nu op verschillende locaties waarbij zelfstandigheid een grote rol speelt. Medewerkers dragen hierbij taken en verantwoordelijkheden en de eigen inzet is hierbij belangrijk (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd).

Ook zijn er binnen de afdeling senioren die over onderdelen gaan binnen de afdeling (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd). Deze senioren kunnen hen meningen en bevindingen inbrengen (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd).

Systems

Er zijn documenten waarin alles vastgesteld is over de onderwerpen; instroom, doorstroom en uitstroom van de medewerkers. De procedures en werkwijzen over deze onderwerpen zijn vastgesteld en worden door de medewerkers van de afdeling P&O gehanteerd (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

Style

De stijl in leiderschap van de afdeling P&O verschilt niet van de andere twee afdelingen. De leiderschapsstijl die in deze afdeling gehanteerd wordt is participerende leiderschap (Nick van Dam 2005). Het afdelingshoofd is de gene die de uiteindelijke beslissingen neemt in de afdeling, maar er wordt beroep gedaan op de meningen en bevindingen van medewerkers binnen de afdeling (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd).

Staff

Alle medewerkers moeten aan het medewerkerprofiel Xtra 3.0 voldoen. De medewerkers bevinden zich nu in het stadium, dat ze kijken in hoeverre ze aan dit profiel voldoen. Daarna wordt er gekeken welke stappen medewerkers moeten ondernemen om aan dit nieuwe profiel te voldoen.

Tijdens het gesprek met mevrouw Horbowiec, is besproken dat medewerkers van Stichting Xtra te maken krijgen met loopbaancoaching, functioneringsgesprekken en scholing. Dit wordt gedaan om de kwaliteit van de medewerkers te waarborgen.

Skills

Binnen Stichting Xtra staan de medewerkers centraal en dit is één van de sterkste punten van de stichting. Medewerkers van Stichting Xtra zijn lerende en competente mensen in een lerende organisatie, die zelf verantwoordelijkheid nemen (zelfsturing) en die hierover actief met elkaar communiceren (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd). Door deze manier van werken wordt de inzet en betrokkenheid van medewerkers groter, waardoor de werkprestaties verbeteren (Stephen P. Robbins, Gedrag in organisatie 2008).

4.8 Beantwoording deelvraag 1

Door de gesprekken met de 3 afdelingshoofden en door de documenten door te lezen over de dienstverlening van de 3 afdelingen, kan het volgende geformuleerd worden over de dienstverlening;

De afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O bieden een ondersteunende, informerende en adviserende dienstverlening.

De afdelingen bezitten de expertise, kennis en middelen met betrekking tot de onderwerpen waarover ze gaan.

De verschillende functies in de dienstverlening zullen per afdeling afzonderlijk behandeld worden.

4.8.1 Afdeling Facilitaire Zaken & ICT

Ondersteunend (Beheer FAZ sd)

De ondersteunende dienstverlening van de afdeling Facilitaire Zaken en ICT bestaat uit; het creëren van werkplekken waar de medewerkers hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Deze werkplekken bestaan uit het pand met inventaris en de IT-infrastructuur. Het onderhoud rondom deze creatie valt ook onder de werkzaamheden van de afdeling Facilitaire Zaken & ICT (Beheer FAZ sd).

Informierend

Er wordt informatie verstrekt over vraagstukken waar de afdeling over gaat (Handboek intranet MOOI sd). Dit kan gaan om bijvoorbeeld reparatieverzoeken, storingen of over ICT vraagstukken. De afdeling is ook verantwoordelijk voor de veiligheid van de medewerkers. De afdeling Facilitaire Zaken & ICT heeft documenten opgesteld met daarin de te volgen procedures bij calamiteiten. De afdeling is ook verantwoordelijk voor de aanwezigheid van bhv'ers(bedrijfshulpverleners) in het pand (Handboek intranet MOOI sd).

Adviserend

In de gesprekken met het afdelingshoofd is naar voren gekomen dat de afdeling Facilitaire Zaken & ICT een gesprekspartner is van de klanten. Dit komt doordat de medewerkers van deze afdeling experts zijn in hun vak en zij kunnen het beste advies geven over de onderwerpen waarover zij gaan.

4.8.2 Afdeling Financiën

Ondersteunend

De afdeling Financiën verricht de administratieve financiële werkzaamheden binnen Stichting Xtra. Deze administratieve werkzaamheden bestaan voornamelijk uit; boekhouding en registratie (Kwaliteitsbeleid Afdeling Financiën Salarisadministratie en Registratie sd).

Informierend

De afdeling Financiën levert rapportages aan over de financiële situatie van de organisatie. Met het afdelingshoofd van Financiën, mevrouw Fehling, is besproken dat er intern en extern rapporten geleverd worden. Intern gebruiken de belanghebbenden zoals, de Raad van Bestuur, directeurs en managers deze gegevens om te sturen binnen een organisatie. Extern om verantwoording af te leggen over bijvoorbeeld onder of overbesteding. Ook wordt er informatie door de afdeling gegeven die niet in de vorm van een rapportage zijn.

Advies

De afdeling Financiën wordt benaderd door klanten die vragen hebben over financiële vraagstukken. De afdeling Financiën geeft dan ook advies over deze vraagstukken. In het gesprek met mevrouw Fehling is naar voren gekomen, dat dit advies belangrijk is voor de keuzes die binnen de organisatie gemaakt worden. De Raad van Bestuur gebruikt dit advies o.a. voor een prognose naar het eind van het jaar, om op basis van deze gegevens het beleid vorm te geven.

4.8.3 Afdeling P&O

Ondersteuning

De afdeling P&O biedt ondersteuning op het gebied van personele vraagstukken binnen Stichting Xtra. Deze ondersteuning wordt geboden bij het verwerven van personeel, maar ook bij de huidige medewerkers en medewerkers die uit dienst treden. In bijlage 7 wordt weergegeven wat er wordt gedaan bij instroom, doorstroom en uitstroom.

Informerend

Tijdens het gesprek met mevrouw Horbowiec, is besproken dat verzuim en bezetting belangrijke onderwerpen zijn binnen de organisatie. Managers, directeuren en andere medewerkers op strategisch of tactisch niveau maken gebruik van de P&O dienstverlening om over deze onderwerpen informatie te krijgen.

Mevrouw Hobowiec heeft aangegeven dat de afdeling P&O kwartaalrapportages levert. Deze rapportages bieden de Raad van Bestuur, directeuren, afdelingshoofden en het management de gelegenheid om gericht te sturen binnen de organisatie. Deze sturing gaat over de inrichting van het personeelsbeleid. In deze rapportages wordt informatie verstrekt over wat er goed gaat in het personeelsmanagement en waar aanpassingen nodig zijn. (Concept werkplan P&O 2012-2014 sd)

Er worden ook maandelijks rapporten door deze afdeling uitgedraaid. In deze rapporten staan cijfers over verzuim, aantal medewerkers(FTE's) en productiviteit van de medewerkers. Deze dienen vooral de afdelingshoofden en managers om binnen de teams hierop te sturen.

Advies

Er wordt beroep gedaan op de kennis en expertise van de afdeling P&O. Advies wordt o.a. gegeven op het gebied van verzuimbeleid, tevredenheidmedewerkers en het functioneren van de medewerkers (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd). Bij het advies worden oplossingen gegeven over de personele vraagstukken.

In het gesprek met mevrouw Horbowiec is besproken, dat adviseurs en consultants van de afdeling P&O gevraagd en ongevraagd advies geven. Vaak komen er vragen over personele zaken en geven de medewerkers naast het antwoord op de vraag ook advies.

5 Tevredenheid Klanten

De klanten waarop dit onderzoek zich richt, zijn benaderd door middel van enquêtes. In deze enquêtes worden elementen in de dienstverlening getoetst. De klanten geven aan of ze over deze elementen tevreden zijn of niet. De elementen zijn; contact, reactiesnelheid, afhandeling, bereikbaarheid, uitvoering en deskundigheid.

In totaal zijn er **87** enquêtes verstuurd aan de doelgroep van dit onderzoek. De respons was **33,3%**. Dus **29** personen hebben de enquêtes ingevuld. Er is onderscheid gemaakt in de doelgroep op grond van geslacht, leeftijd, functie en werkmaatschappij. Dit onderscheid is gedaan om te analyseren of dit invloed heeft op de tevredenheid van de doelgroep.

De deelname op basis van geslacht was ongeveer gelijk, namelijk **51,7%** was man en **48,3%** was vrouw.

De deelnemers aan dit onderzoek kunnen opgedeeld worden in 3 leeftijdsklasse. Deze klasse zijn van 35-45 jaar, van 45-55 jaar en van 55 tot 65 jaar. De meerderheid van de deelnemers zit in de leeftijdsklasse 45-55 jaar, namelijk **69%**. In de ander leeftijdsklasse zitten evenveel deelnemers met een percentage van **15,5%**.

De beheerders hadden het hoogste deelnamepercentage, namelijk **51,7%**. Hierop volgen de managers met **24,1%**, managementassistenten **13,8%**, directeuren **6,9%**. Tot slot zitten **3,4%** van de deelnemers in de functiegroep Raad van Bestuur.

Hieronder is een tabel weergegeven met de functiegroepen.

Functie	Totaal populatie	Aantal deelnemers enquête
Raad van Bestuur	2	1
Directeuren	5	2
Afdelingshoofden	3	0
Managers	25	7
Managementassistenten	25	4
Beheerders	27	15

Van de deelnemers zijn **41,4** afkomstig van de werkmaatschappij VÓÓR Welzijn, **31%** afkomstig van de werkmaatschappij Zebra en **27,6%** afkomstig van de werkmaatschappij MOOI.

In dit onderzoek hebben de geënquêteerde personen aangeven of ze op de hoogte zijn van de producten en diensten die de afdelingen leveren.

Bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT was **93,7%** op de hoogte van de producten en diensten, bij de afdeling Financiën **89,7%** en bij de afdeling P&O **96,6%**. Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden, dat de meerderheid van klanten op de hoogte zijn van de producten en diensten die er geleverd worden.

De meerderheid van de geënquêteerde klanten wisten wie ze moesten benaderen voor deze producten en diensten. Bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT wist **96,6%** van de geënquêteerde klanten dit, bij de afdeling Financiën **86,2%** en bij de afdeling P&O wist **86,2%** het.

Bij het maken van de kruistabellen was er iets opvallends. Deze kruistabellen zijn gemaakt

om te kijken of het geslacht, de leeftijd, de functiegroep of de werkmaatschappij een rol spelen.

Hieruit is gebleken dat **50%** van de deelnemende managementassistenten niet wisten wie ze moesten benaderen bij de afdeling Financiën en dat **75%** van deze managementassistenten niet wisten wie ze moesten benaderen bij de afdeling P&O. Bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT speelde dit geen rol.

Tijdens de diepte-interviews met de 2 managers, heeft één van de geïnterviewde managers aangegeven dat dit beeld klopt. Deze manager is in tegenstelling tot de andere manager niet werkzaam op de centrale locatie. De manager die werkzaam is op een externe locatie, heeft meerdere malen aan de directie aangegeven dat dit een knelpunt is voor de managementassistenten. Deze manager denkt dat het werken op een afstand een rol speelt.

In de volgende tabellen zullen de elementen; contact, reactiesnelheid, bereikbaarheid, en deskundigheid in kaart worden gebracht.

Tevredenheid contact				
	ICT	Facilitair	Financiën	P&O
Zeervrededen	24,2%	13,8%	32,1%	39,1%
Tevreden	65,5%	82,8%	64,3%	56,5%
Ontevreden	10,3%	3,4%	3,6%	4,4%
Zeervrededen	0%	0%	0%	0%

De ruime meerderheid is tevreden over het contact. Opvallend is dat er een hogere ontevredenheidspercentage is bij het onderdeel ICT. Het geslacht, leeftijd, functiegroep en werkmaatschappij spelen hierbij geen rol. De geïnterviewde managers hebben aangegeven dat ze dit niet ervaren.

Bereikbaarheid				
	ICT	Facilitair	Financiën	P&O
Zeervrededen	37,9%	10,3%	17,2%	27,6%
Tevreden	62,1%	82,8%	82,8%	62,1%
Ontevreden	0%	6,9%	0%	10,3%
Zeervrededen	0%	0%	0%	0%

Bij de verbeterpunten kwam naar voren dat er bij de afdeling P&O niet altijd voldoende personeel aanwezig is. De ontevredenheid bij deze afdeling is groter, dan bij de andere afdelingen. Uit de kruistabellen kan niet geconcludeerd worden dat geslacht, functie, leeftijd of werkmaatschappij een rol spelen. De geïnterviewde managers hebben in de diepte interviews aangegeven dat ze dit niet zo ervaren.

In de onderstaande tabel wordt de tevredenheid over het element deskundigheid in kaart gebracht.

Deskundigheid				
	ICT	Facilitair	Financiën	P&O
Zeervrededen	31,0%	6,9%	24,2%	27,6%
Tevreden	65,5%	89,7%	72,4%	65,5%
Ontevreden	3,4%	3,4%	3,4%	6,9%
Zeervrededen	0%	0%	0%	0%

Uit de bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat de meerderheid tevreden is over de deskundigheid van het personeel. Toch is opvallend dat Facilitaire Zaken een lagere score heeft bij zeer tevreden. Ook kwam als verbeterpunt dat de afdeling P&O in complexere

situaties meer deskundigheid moet aantonen. Aan de managers is gevraagd of zij dit ook ervaren

Manager 1

Deze manager vindt dat er voldoende deskundigheid aanwezig is bij alle afdelingen en kan het verschil niet verklaren. Volgens de manager heeft de afdeling Facilitaire Zaken & ICT deskundige medewerkers, maar het probleem ligt in de werkwijze. De manager vindt dat de afdeling P&O juist heel goed handelt bij complexe situaties en ervaart niet dat de medewerkers van deze afdeling ondeskundig zijn bij complexe situaties zoals conflicten en verzuim. Deze manager vindt wel, dat de afdeling P&O wat eerder taken op zich moet nemen.

Citaat:

Vaak als mensen uit dienst treden moet de manager een half jaar nog gesprekken met deze medewerker voeren. Deze gesprekken kunnen beter door de afdelingen P&O uitgevoerd worden, omdat zij dit beter kunnen begeleiden en zij bezitten ook de benodigde deskundigheid en expertise.

Manager 2

Deze manager vindt dat de afdeling Facilitaire Zaken & ICT wel deskundigheid is, net als de andere afdelingen. De manager vindt dat de medewerkers van alle afdelingen de benodigde kennis en expertise bezitten.

Reactiesnelheid				
	ICT	Facilitair	Financiën	P&O
Zeer tevreden	37,9%	10,3%	24,2%	27,6%
Tevreden	55,2%	69,0%	72,4%	65,5%
Ontevreden	6,9%	20,7%	3,4%	6,9%
Zeer ontevreden				

Ook bij het onderwerp reactiesnelheid is de meerderheid tevreden. Hier is opvallend dat bij het onderdeel Facilitaire Zaken een groter aantal van de klanten ontevreden is. Aan de managers is gevraagd of ze dit ook zo ervaren:

Manager 1

De manager ervaart de reactiesnelheid van het onderdeel Facilitaire Zaken als niet goed. Als er iets aan deze afdeling wordt gevraagd, duurt het te lang voordat er gereageerd wordt. De manager heeft aangegeven, dat er zes maanden geleden aanvragen zijn gedaan die nog steeds niet geleverd zijn.

Manager 2

Deze manager is ook ontevreden over de reactiesnelheid bij het onderdeel Facilitaire Zaken. Deze manager werkt niet op de centrale locatie. De manager denkt dat deze afstand een rol speelt bij het niet snel afhandelen van de vragen.

De conclusie van de geïnterviewde managers:

Manager 1:

De manager is over het algemeen tevreden. Maar de dienstverlening van de 3 afdelingen sluit niet helemaal aan, bij de behoefte van deze manager.

Als verbeterpunt voor Stichting Xtra heeft de manager, dat er een nieuwe IT- infrastructuur moet komen. De huidige IT -systeem in de Holding, sluit niet aan bij de behoefte. Er is nog geen uniforme systeem dat over de hele holding gaat. De gegevens die de manager nodig heeft kunnen soms niet uitgedraaid worden. Ook is het huidige systeem zeer traag op externe locaties, waardoor de productiviteit van de medewerkers daalt. De manager beschouwt dit systeem als verouderd en het sluit niet meer aan bij de behoefte van de medewerkers.

Voor de afdeling Facilitaire zaken heeft de manager als verbeterpunt dat er sneller en beter gewerkt moet worden. De processen moeten beter ingericht worden.

De manager is zeer tevreden over de contactpersonen van de afdeling Financiën en P&O. Deze leveren een goede dienstverlening aan de manager. Als er contact is met andere medewerkers van de afdeling verloopt de dienstverlening wat trager. De manager vindt dat de 2 afdelingen bij de vormgeving van de dienstverlening het element contactpersonen moeten behouden.

Het besluitvormingsproces loopt nu wel trager. De afdelingen Financiën en P&O moeten nu veel meer overleggen met andere partijen voordat ze kunnen beslissen. Dit zorgt ervoor dat deze manager belemmerd wordt in het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook heeft de manager het gevoel dat er door de afdelingen Financiën en P&O meer gecontroleerd wordt in plaats van ondersteund. De afdeling P&O kan ook in een eerdere stadium de taken van de manager overnemen.

Manager 2:

Deze manager vindt dat de afdeling Facilitaire Zaken & ICT sneller de vragen van de klant moet oplossen. Deze manager vindt dat er ook beter samengewerkt moet worden door de afdelingen Financiën en P&O. Want personeel is een belangrijke kostenpost binnen de organisatie en door gebruik te maken van elkaars kennis en expertise kan er efficiency in dit proces ontstaan. Deze manager is tevreden over de dienstverlening die geboden wordt door de contactpersoon binnen de afdeling Financiën en P&O. Met andere medewerkers binnen de afdeling verloopt de communicatie wat stroever. De manager vindt het werken met één contactpersoon belangrijk.

Deze manager vindt dat de afdelingen P&O en Financiën nu minder de verantwoordelijkheid leggen bij de manager. De manager vindt dat er veel overlegd wordt met andere schakels in de organisatie, voordat iets besloten kan worden. Deze manager vindt dat er meer verantwoording bij de managers gelegd moet worden en dat de er vanuit de afdelingen wel meegedacht moet worden.

De manager vindt ook dat de afdeling P&O wat eerder taken op zich moet nemen. De manager denkt dat de afdeling bij sommige kwesties meer de deskundigheid en expertise bezit om de taken uit te voeren. Als voorbeeld vertelde de manager dat de afdeling P&O bij de uitstroom van medewerkers wat meer taken van de manager kan overnemen.

5.1 Resultaten enquête per afdeling

Afdeling Facilitaire Zaken & ICT

ICT:

Van de geënquêteerde klanten heeft **65,5%** de afgelopen 3 maanden gebruik gemaakt van de ICT ondersteuning. Dit is de periode na de bestuurlijke fusie. Over dit contact was **24,2%** zeer tevreden, **65,5 %** tevreden en **10,3%** ontevreden.

De meerderheid van de klanten was tevreden over de oplossing van de vragen. Hierbij was **34,5%** zeer tevreden, **51,7%** tevreden en **13,8%** ontevreden.

Facilitaire zaken:

In het afgelopen jaar heeft **72,4%** gebruik gemaakt van de Facilitaire ondersteuning. Over het contact was **13,8%** zeer tevreden, **82,8%** tevreden en **3,4%** ontevreden.

Over de aankondiging van de gesprekken door de recepties was **13,8%** zeer tevreden, **75,9%** tevreden en **10,3%** heeft niet met aankondigingen te maken gehad en kan dit niet beoordelen.

Van de geënquêteerde klanten heeft **69%** de afgelopen 3 maanden contact gehad met de interne technische dienst. Hierbij was **35%** zeer tevreden, **55%** tevreden en **10%** ontevreden over de uitvoering of oplossing van de aanvraag. Over de snelheid waarmee deze aanvragen afgehandeld worden was **20%** zeer tevreden, **65%** tevreden en **15%** ontevreden.

Op de vraag of de afdeling Facilitaire Zaken & ICT aan de verwachtingen voldoet, was dit de uitkomst:

De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet aan mijn verwachtingen: **44,8%**

De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet meestal aan mijn verwachtingen: **41,4%**

De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet soms aan mijn verwachtingen: **13,8%**

De afdeling Facilitaire zaken & ICT niet aan mijn verwachtingen: **0%**

Dat de afdelingen soms niet aan de verwachtingen voldeed kwam voornamelijk door de snelheid waarmee er teruggekoppeld werd.

Het gemiddelde algemene tevredenheidscijfer van de afdeling Facilitaire Zaken & ICT is:

Facilitaire Zaken **7,3**

ICT **7,6**

Financiën

De afgelopen 3 maanden heeft **96,6%** contact gehad met de afdeling Financiën. Dit percentage is bij deze afdeling veel hoger dan bij de andere afdelingen. Hierbij was **32,1%** zeer tevreden over dit contact, **64,3%** was tevreden en **3,6%** was ontevreden.

Over de service die geboden wordt door de afdeling was **20,7%** zeer tevreden, **75,9%** was tevreden en **3,4%** was ontevreden. Deze ontevredenheid kwam doordat er niet duidelijk gecommuniceerd was.

Van de klanten beschouwde **100%**, de aangeleverd producten van de afdeling Financiën als betrouwbaar.

Op de vraag of de afdeling Financiën aan de verwachtingen voldoet, was dit het resultaat:

De afdeling Financiën voldoet aan mijn verwachtingen: **55,2%**
De afdeling Financiën voldoet meestal aan mijn verwachtingen: **41,4%**
De afdeling Financiën voldoet soms aan mijn verwachtingen: **3,4%**
De afdeling Financiën voldoet niet aan mijn verwachtingen: **0%**

Het gemiddelde cijfer over de algemene tevredenheid van dienstverlening is: **7.6**

P&O

Van de geënquêteerde klanten had **79.3%** de afgelopen 3 maanden contact gehad met de afdeling P&O. Hierbij was **39,1%** zeer tevreden, **56,5%** tevreden en **4,4%** ontevreden over dit contact. Deze ontevredenheid kwam doordat de klant het gevoel had, dat de afdeling niet voor het personeel klaar stond. De afdeling zou het personeel moeten helpen, maar dit werd niet zo ervaren door de klant.

Over de bijdrage van de afdeling P&O aan de oplossing van de vragen, was **27,6%** zeer tevreden, **65,5%** tevreden en **6,9%** ontevreden.

De klanten waren over het algemeen tevreden over de toelichtingen die de afdeling P&O geeft met betrekking tot de personele regelingen. Hierbij was **20,7%** zeer tevreden, **69,0%** tevreden en **10,3%** ontevreden.

Dit was het resultaat op de vraag of de afdeling P&O aan de verwachtingen van de klant voldoet:

De afdeling P&O voldoet aan mijn verwachtingen: **55,2%**
De afdeling P&O voldoet meestal aan mijn verwachtingen: **34,5%**
De afdeling P&O voldoet soms aan mijn verwachtingen : **6,9%**
De afdeling P&O voldoet niet aan mijn verwachtingen: **3,4%**

Dat de afdeling nooit of soms aan de verwachtingen voldeed, kwam doordat de afdeling bij complexe situaties deskundiger moet overkomen. Ook kwam naar voren dat de afdeling P&O beter het personeel moet begeleiden bij conflicten tussen leidinggevende en medewerkers.

Het gemiddelde cijfer over de algemene tevredenheid van de P&O dienstverlening is: **7.6**

Beantwoording deelvraag 2: Waarover zijn de klanten tevreden in de huidige dienstverlening?

De ruime meerderheid van de geënquêteerde klanten is tevreden over de elementen contact, bereikbaarheid, reactiesnelheid, afhandeling en deskundigheid.

Bij het maken van kruistabellen was opvallend dat de functiegroepen directeurs en Raad van Bestuur altijd tevreden waren over de dienstverlening van de 3 afdelingen. Bij de andere functiegroepen was de meerderheid altijd tevreden over de bovengenoemde elementen.

De managers zijn zeer tevreden over het element contactpersoon bij de afdelingen Financiën en P&O.

Beantwoording deelvraag 3: Waarover zijn de klanten ontevreden in de huidige dienstverlening?

Als er ontevredenheid was bij de klanten, dan was dit om de volgende redenen:

- Ontevreden over de reactiesnelheid bij de afdeling Facilitaire zaken & ICT.
- Ontevreden over het afhandelen van aanvragen.
- De managers zijn ontevreden over het besluitvormingsproces.
- Ontevreden over de deskundigheid bij bepaalde vraagstukken.

5.2 Verbeterpunten

Beantwoording deelvraag 4 Waar hebben de klanten nog behoefte aan om de dienstverlening te optimaliseren?

Afdeling Facilitaire Zaken & ICT:

De terugkoppeling naar de klanten toe moet beter. Vooral het onderdeel facilitaire zaken scoorde hier slechter op dan de andere afdelingen.

Afdeling Financiën:

De afdeling Financiën scoort het beste van de 3 afdeling, als het gaat om het voldoen aan de verwachtingen van de klant. Wel was als verbeterpunt dat verandering beter gecommuniceerd moeten worden. De geïnterviewde managers gaven aan dat het besluitvormingsproces efficiënter en effectiever moet.

Afdeling P&O:

De afdeling P&O heeft als verbeterpunt dat er in eerste instantie snel gereageerd wordt door de medewerkers van de afdeling P&O. Maar dat daarna pas na een navraag wordt gereageerd door de afdeling. Ook is er aangegeven dat er niet altijd voldoende personeel aanwezig is. De geïnterviewde managers zijn ook ontevreden over het huidige besluitvormingsproces van de afdeling P&O.

Na de resultaten bekeken te hebben van de enquêtes en de interviews, kan geconcludeerd worden dat er een ontevredenheid is bij de klanten over bepaalde processen in de dienstverlening.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek:

“ Op welke wijze moet Stichting Xtra de dienstverlening van de 3 afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O vormgeven om aan te sluiten bij de behoefte van de huidige klanten? ”

Stichting Xtra moet de dienstverlening als volgt vormgeven om in de behoefte van de huidige klant te kunnen voorzien:

- De elementen contact, reactiesnelheid, afhandeling, bereikbaarheid en uitvoering bij de afdelingen Financiën en P&O hetzelfde vormgeven.
- De elementen contact, afhandeling, uitvoering en bereikbaarheid bij de afdeling Facilitaire Zaken & ICT moeten ook hetzelfde vormgegeven worden.
- De afdeling Facilitaire Zaken & ICT moet het element reactiesnelheid beter inrichten.
- De besluitvormingsprocessen moeten verbeterd worden.
- Het element contactpersoon bij de afdeling Financiën en P&O moet behouden worden.

De afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O bieden een ondersteunende, informerende en adviserende dienstverlening.

De klanten zijn over het algemeen tevreden over de huidige dienstverlening van de drie afdelingen. De meerderheid van de geënquêteerde personen heeft aangegeven dat de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O meestal of altijd aan de verwachtingen van de klanten voldoen.

Toch was opvallend dat het onderdeel Facilitaire Zaken een hoge ontevredenheidspercentage had over de reactiesnelheid, namelijk **20,7 %**. Bij het onderdeel ICT was dit ontevredenheidspercentage maar **6,9%**, bij de afdeling Financiën was dit **3,4%** en bij de afdeling P&O was dit **6,9%**. De geïnterviewde managers hebben ook aangegeven dat zij hierover ontevreden zijn. De afdeling Facilitaire Zaken moet een andere structuur aan dit proces geven.

Na de bestuurlijke fusie hebben de managers minder vrijheden om beslissingen te nemen. Dit zorgt ervoor dat ze niet meer efficiënt en effectief kunnen werken. De managers hebben aangegeven dat ze dit vooral ervaren bij de afdelingen Financiën en P&O. De managers hebben aangegeven dat er nu meer schakels zijn in het besluitvormingsproces. De dienstverlening van de afdelingen was in het verleden beter dan nu.

De toename in de schakels moet geen negatief invloed hebben op het besluitvormingsproces. De inrichting van dit proces moet effectiever ingericht worden, zodat de medewerkers van Stichting Xtra de werkzaamheden efficiënt en effectief kunnen uitvoeren.

De geïnterviewde managers hebben aangegeven dat ze het element contactpersoon belangrijk vonden in de dienstverlening. Door dit element hebben de managers altijd contact met een vaste contactpersoon in de afdeling. Vooral bij de afdelingen Financiën en P&O vinden ze dit element belangrijk. De communicatie verloopt hierdoor effectiever.

7 Advies

De afdeling Facilitaire Zaken & ICT wordt geadviseerd om de reactiesnelheid naar de klanten toe te verbeteren. Aangezien de 3 afdelingen in september gecentraliseerd worden naar één centrale locatie, moet de afdeling Facilitaire Zaken & ICT rekening houden met een mogelijke toename van het aantal vragen. Deze vragen kunnen betrekking hebben op de nieuwe IT- infrastructuur of over de facilitaire ondersteuning op de nieuwe werkplekken. De afdeling Facilitaire Zaken & ICT wordt geadviseerd om een andere structuur aan het reactieproces te geven. Dit kan de afdeling doen door middel van werkstructurering (Nick van Dam 2005).

Werkstructurering bestaat uit 2 fasen (Nick van Dam 2005):

- Aandacht besteden aan werkextrinsieke factoren en veranderingen in de werkomgeving.
- Opbouw van het werk zelf:
 - Taakverrijking
 - Taakverruiming
 - Taakroutatie

Bij de eerste fase gaat het om de uiterlijkheden van het werk, zoals inrichting en aankleding van de werkruimte. Door aanpassing in de werkextrinsieke factoren kan een verbetering in het werkklimaat gerealiseerd worden (Nick van Dam 2005).

Bij taakverrijking krijgen medewerkers grotere beslissingsbevoegdheden en grotere zelfstandigheden. In het proces taakverruiming worden elementen van kwalitatief gelijk niveau toegevoegd aan de huidige taken van de medewerkers, zodat er een compleet takenpakket gevormd wordt.

Taakroutatie omvat het onderling uitwisselen van taken onder de medewerkers. Het doel van het toepassen van deze structuren is het bereiken van een grotere werkvoltooiing en een betere samenwerking tussen de verschillende lagen in een afdeling (Nick van Dam 2005).

De geïnterviewde managers hebben aangegeven dat ze ontevreden zijn over het huidige besluitvormingsproces. Deze managers ervaren dit probleem vooral bij de afdelingen Financiën en P&O. Dit besluitvormingsproces kan verbeterd worden door het begrip procesbeheersing.

Voordat de dienstverlening de behoefte van de klanten kan voorzien, dienen de processen binnen de afdelingen ook hierop afgestemd te zijn. De managers zijn niet tevreden over het besluitvormingsproces. Dit probleem kan opgelost worden door het begrip procesbeheersing.

Een benadering van procesbeheersing, waarbij de afnemers centraal staan is de Business Re-engineering benadering. De grondlegger van deze benadering is Michael Hammer.

De Business Re-engineering benadering richt zich op het resultaat van het totale proces. Hierbij wordt gelet op de kwaliteit, dienstverlening, kosten en cyclustijd. Deze 4 punten komen overeen met de algemene doelstelling van de dienstverlening van de afdelingen.

Algemene doelstelling:

'De integrale dienstverlening voor bestuur, directie en management van de holding en de werkmaatschappijen, tegen lage kosten en met een hoge kwaliteit realiseren.

Er wordt geadviseerd om het besluitvormingsproces in te richten op basis van het Business

Re-engineering model. Door deze toepassing zal er effectiever en efficiënter gewerkt worden. De kwaliteit blijft hierdoor ook gewaarborgd. In bijlage 8 wordt uitgebreid op het Business Re-engineering model ingegaan.

Bronnenlijst

Literatuur:

Baarda, De Goede. *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2006.

Henk Kleijn, Fred Rorink. *Verandermanagement*. Pearson Education, 2009.

Marian Hulshof, *Leren interviewen*, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, 2007.

Krimpen, Joost van, "Facilitaire dienstverlening doorgelicht." In *Een contingentiemodel voor organisatie en transformatie*, door Joost van Krimpen, Utrecht, Lemma, 1997.

Nick van Dam, Jos Marcus. *een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Gedrag in organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2008.

Wim Koetzier, Peter Epe RA. *Interne verslaggeving voor profit en non-profit organisaties*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2006

Rapporten

„Beheer FAZ.”

„Concept PvA Facilitaire Zaken en ICT.”

„Concept PvA Financiële zaken.”

„Concept werkplan P&O 2012-2014.”

„Jaarverslag MOOI, VOOR Welzijn & Zebra 2011 .”

„Kwaliteitsbeleid Afdeling Financiën Salarisadministratie en Registratie.”

„Miljoenennota 2012.”

„P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR.”

„RVB Besturingsfilosofie Xtra.”

Websites

<http://123management.nl>.

http://123management.nl/0/020_structuur/a231_structuur_01_besturende_processen.html.

"Handboek intranet MOOI."

www.hkz.nl.

www.infopuntveiligheid.nl.

www.kvk.nl/ondernemen/brancheinformatie/branchewijzer/overig/welzijnszorg.

www.managementsite.nl.

www.merkpositionering.com/model.

www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_techneken.pdf.

www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html.

www.rijksoverheid.nl.

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-vws.

www.schiedam.nl/shared/files/nota/organisatie/2010/Krachten%20bundelen%20en%20kans%20benutten%20rapportage%20over%20vormgeving%20en%20gevolgen%20bestuurlijke%20fusie.pdf.

www.visie-strategie.nl.

www.xtra.nl.

Bijlage 1 Vragenlijst Enquête

Vragenlijst over de dienstverlening van de afdelingen Facilitaire Zaken & ICT, Financiën en P&O.

Wat is uw geslacht

- 1) Man
- 2) Vrouw

Wat is uw leeftijd?

.....

Bij welke functiegroep hoort u?

- 1) Raad van Bestuur
- 2) Directeuren
- 3) Afdelingshoofden
- 4) Managers
- 5) Managementassistenten
- 6) Beheerders
- 7) Anders, namelijk

In welke werkmaatschappij was u in 2011 werkzaam?

- 1) MOOI
- 2) VÓÓR Welzijn
- 3) Zebra

Facilitaire Zaken & ICT

Bent u op de hoogte van de producten en diensten die Facilitaire zaken & ICT levert?

- 1) Ja
- 2) Nee

Bent u op de hoogte wie u moet benaderen voor producten en diensten van Facilitaire Zaken & ICT?

- 1) Ja
- 2) Nee

ICT

Heeft u in het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de ICT ondersteuning voor uw vragen of problemen?

- 1) Ja
- 2) Nee

Hoe tevreden bent u over de bereikbaarheid van de ICT ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de deskundigheid van de ICT ondersteuningsmedewerkers?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de reactiesnelheid op uw vragen?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de oplossing van uw vragen?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over het contact met de ICT ondersteuning medewerker?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Als u kijkt naar de algemene tevredenheid over de ICT ondersteuning, wat voor rapportcijfer geeft u dan op een schaal van 1 tot 10?

Facilitaire Zaken

Heeft u het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de facilitaire ondersteuning op centraal niveau voor vragen en ondersteuning?

- 1) Ja
- 2) Nee

Hoe tevreden bent u over de bereikbaarheid van de medewerkers van de centrale facilitaire ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de deskundigheid van de medewerkers van de centrale facilitaire ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden

- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de reactie snelheid van de medewerkers van de centrale facilitaire ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de service die geboden wordt door de centrale facilitaire ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over het contact met de medewerkers van de centrale facilitaire ondersteuning?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de aankondiging van telefoongesprekken door de medewerkers van de recepties van de centrale locaties van VOOR welzijn, Zebra en MOOI?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden
- 5) Niet van toepassing

Bent u de afgelopen 3 maanden i.v.m. een verbouwing, reparatie of andere storing geholpen door de interne technische dienst?

- 1) Ja
- 2) Nee

Vraag 20. Hoe tevreden bent over de uitvoering van de verbouwing, reparatie of oplossing van de storing door de interne technische dienst?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de snelheid waarmee de ingediende verzoeken door de interne technische dienst zijn uitgevoerd en afgehandeld?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Als u kijkt naar de algemene tevredenheid over de dienstverlening van de facilitaire

medewerkers, de medewerkers ICT, de medewerkers centrale receptie/telefonisten en de technische dienst, wat voor rapportcijfer geeft u dan op een schaal van 1 tot 10?

Wilt u aangeven in hoeverre de afdeling Facilitaire zaken & ICT aan uw verwachtingen voldoet?

- 1) De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet aan mijn verwachtingen
- 2) De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet meestal aan mijn verwachtingen
- 3) De afdeling Facilitaire zaken & ICT voldoet soms aan mijn verwachtingen
- 4) De afdeling Facilitaire zaken & ICT niet aan mijn verwachtingen

Indien u bij de vorige vraag als antwoord “voldoet soms” of “voldoet niet” heeft gegeven, kunt u dan omschrijven welke verwachtingen u dan heeft waar niet aan wordt voldaan?

Mocht u nog suggesties of opmerkingen hebben die de dienstverlening van de afdeling Facilitaire Zaken & ICT kunnen verbeteren, dan kunt u deze hieronder invullen.

Financiën

Bent u op de hoogte van de producten en diensten die de afdeling Financiën levert?

- 1) Ja
- 2) Nee

Bent u op de hoogte wie u moet benaderen voor producten en diensten van de afdeling Financiën?

- 1) Ja
- 2) Nee

Heeft u de afgelopen 3 maanden contact gehad met de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Ja
- 2) Nee

Hoe tevreden bent u over het contact met de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Als u Ontevreden of Zeer ontevreden bent over het contact, kunt u dan aangeven waarom?

.....

Hoe tevreden bent u over de bereikbaarheid van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de vriendelijkheid van de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de deskundigheid van de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de reactie snelheid van de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de service die geboden wordt door de medewerkers van de afdeling Financiën?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Als u bij de vorige vraag Ontevreden of Zeer ontevreden heeft geantwoord, kunt u aangeven waarom?

.....

Beschouwt u de producten die door de afdeling Financiën worden aangeleverd als betrouwbaar?

- 1) Ja
- 2) Nee

Wilt u aangeven in hoeverre de afdeling Financiën aan uw verwachtingen voldoet?

- 1) De afdeling Financiën voldoet aan mijn verwachtingen
- 2) De afdeling Financiën voldoet meestal aan mijn verwachtingen
- 3) De afdeling Financiën voldoet soms aan mijn verwachtingen
- 4) De afdeling Financiën voldoet niet aan mijn verwachtingen

Indien u bij de vorige vraag als antwoord “voldoet soms” of “voldoet niet” heeft gegeven, kunt u dan omschrijven welke verwachtingen u dan heeft waar niet aan wordt voldaan?

Als u kijkt naar de algemene tevredenheid over de dienstverlening van de afdeling Financiën, wat voor rapportcijfer geeft u dan op een schaal van 1 tot 10?

Mocht u nog suggesties of opmerkingen hebben die de dienstverlening van de afdeling Financiën kunnen verbeteren, dan kunt u deze hieronder invullen.

P&O

Bent u op de hoogte van de producten en diensten die de afdeling P&O levert?

- 1) Ja
- 2) Nee

Bent u op de hoogte wie u moet benaderen voor producten en diensten van de afdeling P&O?

- 1) Ja

2) Nee

Heeft u de afgelopen 3 maanden contact gehad met de medewerkers van de afdeling P&O?

- 1) Ja
- 2) Nee

Hoe tevreden bent u over het contact met de medewerkers van de afdeling P&O?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Als u Ontevreden of Zeer ontevreden bent over het contact, kunt u dan aangeven waarom?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de bereikbaarheid van de afdeling P&O?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de snelheid, waarmee vanuit de afdeling P&O op uw vragen wordt gereageerd? (Reageren betekent niet dat altijd direct het antwoord op uw vraag kan worden gegeven, maar wel dat u in ieder geval een terugkoppeling krijgt)

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de bijdrage van de afdeling P&O aan de oplossing van uw vragen?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de vriendelijkheid van de medewerkers van de afdeling P&O?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de deskundigheid van de medewerkers van de afdeling P&O?

- 1) Zeer tevreden
- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

Hoe tevreden bent u over de toelichting die u krijgt van de afdeling P&O op personeelsregelingen?

- 1) Zeer tevreden

- 2) Tevreden
- 3) Ontevreden
- 4) Zeer ontevreden

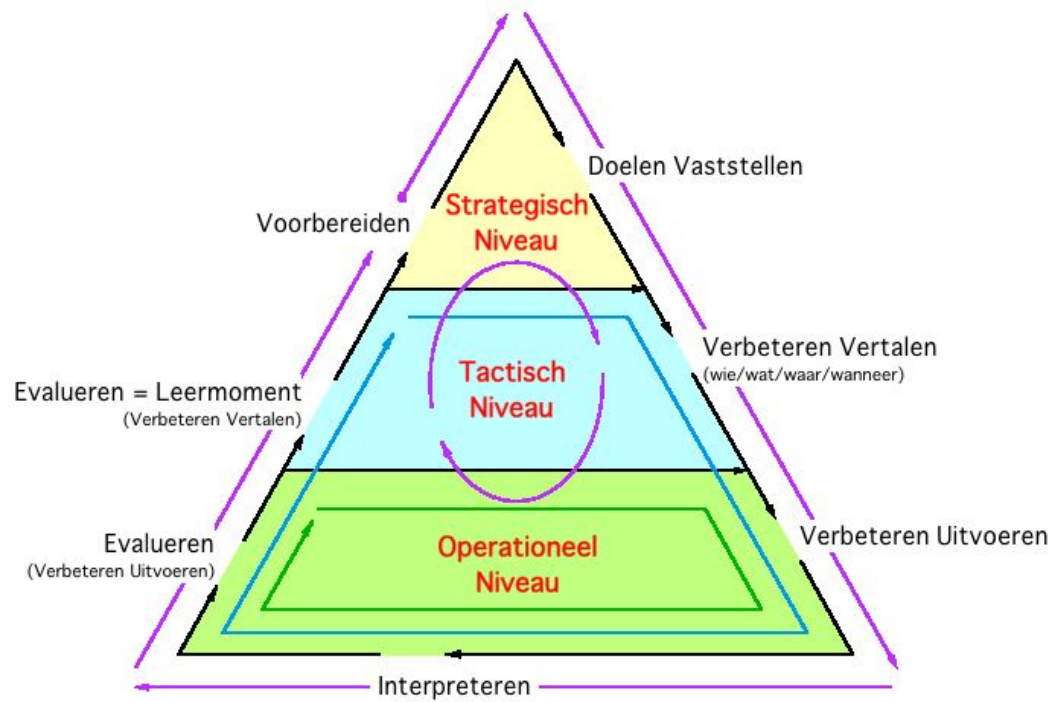
Wilt u aangeven in hoeverre de afdeling P&O aan uw verwachtingen voldoet?

- 1) De afdeling P&O voldoet aan mijn verwachtingen
- 2) De afdeling P&O voldoet meestal aan mijn verwachtingen
- 3) De afdeling P&O voldoet soms aan mijn verwachtingen
- 4) De afdeling P&O voldoet niet aan mijn verwachtingen

Als u kijkt naar de algemene tevredenheid over de dienstverlening van de afdeling P&O, wat voor rapportcijfer geeft u dan op een schaal van 1 tot 10??

Mocht u nog suggesties of opmerkingen hebben die de dienstverlening van de afdeling P&O kunnen verbeteren, dan kunt u deze hieronder invullen.

Bijlage 2 Strategisch, Tactisch en operationeel niveau



Bijlage 3 3C's besturingsfilosofie

Besturingsfilosofie (RVB Besturingsfilosofie Xtra sd)

CONTACT

- Wij besturen collegiaal en positief vanuit vertrouwen. Vertrouwen in de kracht, vitaliteit en professionaliteit van onze medewerkers.
- Afspraken formuleren we aan de hand van de MAGIE: **M**eerbaar, **A**anvaardbaar, **G**ecommuniceerd, **I**nspirerend en **E**ngagerend.
- Wij verwachten van iedereen reflectie op het eigen werk. Medewerkers zijn in staat hun resultaten en gedragingen te benoemen en te behalen, zelf verantwoordelijkheid te nemen en anderen daarop aan te spreken. Coöperatief samenwerken is hierbij uitgangspunt.
- In het contact zijn belangrijke waarden onder meer: positief zijn, vertrouwen hebben en betrouwbaar zijn, transparant zijn, collegiaal en loyaal zijn, verbindend zijn en respect voor elkaar.

COMMITMENT

- Wij besturen helder en transparant: Voor onze klanten, medewerkers, stakeholders en financiers zijn onze missie, werkwijze en resultaten en gedragingen helder en herkenbaar. Zij voelen zich er door aangesproken en verbonden om mee te werken.
- Doelstellingen stellen we zodanig vast dat er een heldere ambitie uit spreekt. Onze doelstellingen inspireren en motiveren, sturen het gedrag, helpen bij het nemen van beslissingen en helpen om het met elkaar eens te worden.
- Voor besluiten creëren wij draagvlak onder andere door betrokken geledingen in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren en actief te betrekken.
- Medewerkers zijn lerende en competente mensen in een lerende organisatie (fouten maken mag, zolang je er van leert), die zelf verantwoordelijkheid nemen (zelfsturing) en die hierover actief met elkaar communiceren.
- De koers en ambities van de nieuwe stichting liggen vast in een meerjaren ondernemingsplan. Dit plan is richtinggevend voor de jaarwerkplannen van de raad van bestuur, de drie werkstichtingen en het service- en stafbureau. Wij zorgen voor de onderlinge samenhang in deze plannen. Elke medewerker of groep van medewerkers heeft een eigen jaarwerkplan met daarin gedragen resultaatgerichte afspraken.

CONTRACT

- Wij besturen vanuit onze missie. Wij maken een analyse van onszelf en onze omgeving en benoemen onze succesbepalende factoren. Dit in wisselwerking en gesprek met onze klanten, medewerkers, stakeholders en financierders. Deze succesbepalende factoren zijn leidend voor doelen, die we ons stellen op langere en kortere termijn.
- Wij maken afspraken over resultaten en gedrag op alle niveaus, waarbij wij deze eenduidig en uitdagend formuleren. We leggen deze afspraken vast in heldere en haalbare afspraken en koppelen deze afspraken aan voortgang en beoordeling.
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden leggen we zo laag als mogelijk in de organisatie neer, waardoor onze werkers op alle niveaus worden aangesproken en beschikken over eigen verantwoordelijkheden, waarbinnen zij zelfstandig werken en worden aangesproken op hun mogelijkheden.
- Wij spreken af dat er sprake is van een hiërarchie in de organisatie: besluiten, die de eigen beslisruimte overstijgen, worden altijd genomen door een bovenliggend niveau (duidelijke kaders, bevoegdheden en verantwoordelijkheden).

- We werken met integraal management: integraal management betekent dat de directies van de (werk-)maatschappijen binnen de door de Raad van Bestuur vastgelegde kaders volledig verantwoordelijk en bevoegd zijn op het eigen taakgebied, doelstellingen, werkproces, medewerkers en middelen.
- Daarnaast is een ieder, dus zowel de Raad van Bestuur, de directie en managers van de (werk)maatschappij alsmede alle overige medewerkers verantwoordelijk voor het benutten van de verbindingen met andere afdelingen of bedrijfsonderdelen.
- Wij maken heldere afspraken over de noodzakelijke ondersteuning en toerusting van onze medewerkers en zorgen dat die ondersteuning op maat is waardoor medewerkers in staat zijn de overeengekomen resultaten en ambities te verwezenlijken.
- De sturing van de organisatie zien wij als een cyclisch proces, waarbij de jaarwerkplannen de basis vormen voor de uitvoering. De uitvoering zetten wij af tegen de afgesproken resultaten, waarna wij de plannen indien nodig aanpassen en aanvullen.
- Om deze cycli te kunnen sturen, dragen wij zorg voor een daarop aangepaste informatieverzameling (vastlegging en verwerking), die leidt tot kwantitatieve en kwalitatieve gegevens, die voor elk niveau in de organisatie zodanige informatie oplevert dat kan worden vastgesteld of de gewenste resultaten worden behaald of dat er bijgestuurd moet worden. Hiertoe werken we met een Management Informatie Systeem waarin de ontwikkeling gericht op waardering door klanten, waardering door medewerkers (vrijwilligers en personeel), waardering door maatschappij en de eindresultaten (van onze financiers en raad van toezicht) ten opzichte van de verwachte resultaten in de tijd zichtbaar zijn en zorgen we er voor dat alle lagen in de organisatie tijdig beschikken over de voor hen relevante sturingsinformatie.
- Door het combineren van bovenstaande uitgangspunten in een vastgesteld, geborgd en werkend planning en controlesysteem zijn wij als organisatie (ook op medewerker niveau) permanent 'in control' en is er sprake van sturing op doelen, waarbij medewerkers zich uitgedaagd en gestimuleerd weten om hun doelstellingen te bereiken. De raad van bestuur en de directeuren geven daarin het voorbeeld.

Bijlage 4 Activiteiten Facilitaire Zaken & ICT

Facilitaire zaken & ICT (Beheer FAZ sd)

Om in kaart te brengen welke diensten de afdeling Facilitaire zaken & ICT levert worden de activiteiten in groepen behandeld.

De activiteiten in de facilitaire dienstverlening variëren. De afdeling Facilitaire zaken & ICT van stichting Xtra heeft verschillende activiteiten. Deze activiteiten kunnen verdeeld worden in 4 hoofdgroepen. Deze hoofdgroepen zijn gastheerschap, veiligheid, beheer & onderhoud en ICT. In de onderstaande tabellen wordt weergegeven, wat voor activiteiten horen bij deze hoofdgroepen.

Gastheerschap
Aanspreekpunt
Mensen ontvangen
Koffieschenken (hapje drankje verzorgen)
Wegwijzen
Toezicht gebruik pand
Beschikbaarheid ruimtes
Openen / sluiten pand
Onregelmatigheden in bezetting pand
Werkroosters maken
Groenvoorziening binnen het gebouw

De volgende hoofdgroep is veiligheid. Deze is weer onderverdeeld in 4 subgroepen; brand, inbraak, calamiteiten en arbo(arbeidsomstandigheden).

Veiligheid
Brand
Beleid rond beschikbaarheid BHV (wet en regelgeving)
BHV-ers opleiden
Voldoende BHV-ers beschikbaar op locatie
Ontruimingsplannen beschikbaar
Ontruimingsplannen oefeningen 1ste keer
Ontruimingsplannen oefeningen scenario's
Gebruikersvergunning brandweer
Gebruikersvergunning o.a. Tokin GGD
Toezicht op max aantal toelaatbare personen conform vergunning
Vluchtroutes - vluchtplan
Vluchtroutes vrijhouden
Nood en vluchtwegverlichting/bewegwijzering contract
Nood en vluchtwegverlichting/bewegwijzering controle op functioneren
Contracten blusmiddelen
Contracten blusmiddelen naleving
Rookmelders beschikbaar plus contract
Tussentijds testen rookmelders incl. handbrandmelders
Maandelijks testen brandmeldcentrale plus toebehoren
Brandmeldcentrale beschikbaar en contract
Bediening brandmeldcentrale
Verzekeringen
Scenarios testen

Overdracht ontruimingsplan en communicatie BHV aan huurders-verenigingen
--

Veiligheid
Inbraak
Installatie
Regie op codebeheer
Uitvoering codebeheer
Regie Sleutelbeheer / passensysteem
Uitvoering Sleutelbeheer / passensysteem
Contacten meldkamer
Regie op Alarmopvolging
Uitvoering van Alarmopvolging
Opnemen, melden, aangifte van Schade
Afwikkeling schade verzekering + reparatie schade
Verzekering

Veiligheid
Calamiteiten
Vechtpartijen en opstootjes
Onwel worden van een medewerker of bezoeker
Bommelding
Bedrijfsongeval
Luchtalarm
Stroomuitval
Oproer in pand
Bejegening
Calamiteit uit de omgeving b.v. benzinedampen door benzinestation vlakbij in de buurt
Handleiding van de bovenstaande zaken (Hoe om te gaan met)

Veiligheid
Arbo
RIE (risico inventaris veiligheid)
Regie RIE
Uitvoering acties nav RIE
Verzekering activiteiten initiatief
Verzekering activiteiten uitvoering

ICT
Systeemonderhoud
Toegangscodes voor medewerkers maken
Mailadressen voor medewerkers aanmaken
ICT ondersteuning bieden aan medewerkers
Inrichten IT infrastructuur
Onderhoud IT infrastructuur

Onderhoud & Beheer
Huurcontracten
Verzekeringen
Vergunningen
Onderhoudsplan
Installaties, verwarming, telefoon, water
Technische aanpassingen ten behoeve van gebruikers
Huishoudelijke apparatuur, koffie, boiler, vaatwasser
Gereedschap, trappen en andere hulpmiddelen beschikbaar
Dagelijks onderhoud buitenterrein en groenvoorzieningen
Bestrating, hekken, buitenberging enz
Interne verhuizingen
Arbo werkplekbeheer regie
Luchtbehandeling / airco
Inventaris vervanging en aanschaf
ICT hulpmiddelen
Inloggegevens medewerkers
Intranet beheer
Mobiele telefonie
Klein dagelijks beheer / onderhoud(bv. vervanging lampen en kleine reparaties)

Onderhoud & Beheer
Schoonmaak contract en norm
Toezicht op schoonmaak
Glasbewassing
Toezicht op glasbewassing
Vetput legen contract en norm
Toezicht op vetput legen
Vuil afvoer contract en norm
Toezicht op vuil afvoer
Zwerfvuil
Ongediertebestrijding
Rioolreiniging
Hygienecode opstellen
Naleven hygienecode
Vloerreiniging (opblokken/in de was)
Alcoholvergunning
Horecaverunning
Alcohol en rookbeleid
Inkoop van drank (alcohol) en etenswaren
Geluidsoverlast

Er is nu in kaart gebracht wat voor activiteiten uitgevoerd worden door de afdeling Facilitaire zaken & ICT. Dit om een beeld te creëren over welke dienstverlening wordt geleverd door de afdeling Facilitaire zaken & ICT.

Bijlage 5 Typologie van Handy

De typologie van Handy

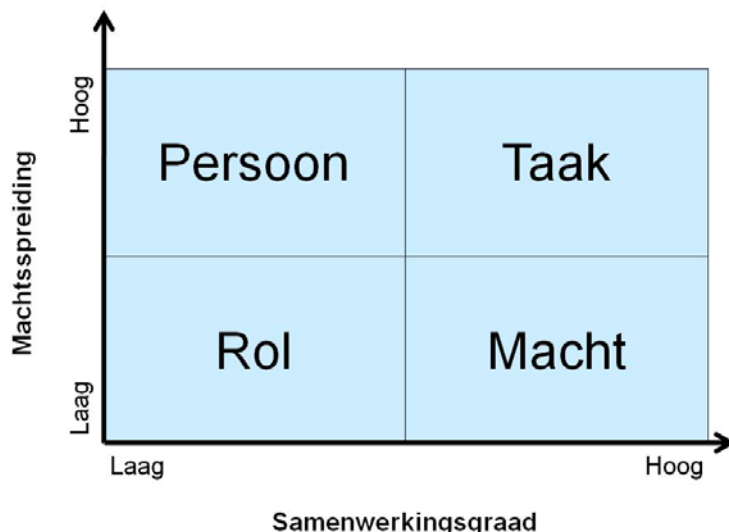
De typologie van Handy is een methode om een organisatiecultuur te typeren. De typologie is gebaseerd op twee dimensies:

- Samenwerkingsgraad en machtsspreiding.
- Samenwerkingsgraad draait om de mate waarin wordt samengewerkt.

Machtsspreiding draait om de mate waarin beslissingsbevoegdheid aan iedereen is of aan een specifiek persoon gegeven is. Door deze twee dimensies te combineren krijg je een overzicht waarin vier verschillende cultuurtypen naar voren komen. Deze cultuurtypen zijn te zien in onderstaand figuur Machtsspreiding

- Rolcultuur: De organisatie is gebaseerd op regels en procedures. Functies geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen. (vb. bureaucratische organisaties)
- Personencultuur: Prioriteit wordt gegeven aan het individu. Manager is een gelijke van de medewerker. (vb. dienstverlening zoals advocatenkantoor)
- Machtscultuur: De organisatie draait om de topfiguur. Er zijn weinig regels en procedures. (vb. veel te zien in kleine en jonge organisaties)
- Taakcultuur: Taakgericht en professioneel. Het behalen van resultaat is het centrale vraagstuk. (vb. matrixorganisatie)

Bron: (<http://educatie-en-school.infonu.nl/diversen/28379-typologie-van-handy-mintzberg-greiner.html> sd)



Bijlage 6 Activiteiten Financiële zaken

De afdeling financiële zaken houdt zich met verschillende zaken bezig binnen een organisatie. De taken binnen deze afdeling vallen onder bedrijfseconomische zaken, financiële administratie, bedrijfsinformatie, belastingen & heffingen en tijdregistratie.

De activiteiten van deze afdeling kunnen verdeeld worden in 3 hoofdgroepen. Deze hoofdgroepen zijn Personeel- Salarisadministratie registratie, boekhouding en projecten.

Na het gesprek met het afdelingshoofd zijn in de onderstaande tabellen de belangrijkste activiteiten beschreven die door de afdeling financiën worden uitgevoerd.

Personeel- Salarisadministratie registratie
Urenregistratie
Verwerking urenregistratie
Betaling medewerkers
Vergoeding uitbetalen
Declaraties verwerken
Onkostenvergoeding vrijwilligerswerk
Reiskosten vergoeding

Boekhouding financiële administratie
Liquiditeitbeheer
Managementrapportages
debiteurenadministratie
crediteurenadministratie
grootboekadministratie
Budgetregistratie

Projecten
Subsidie aanvraag voor projecten
Budgetregistratie
Tijdregistratie projecten

De afdeling financiële zaken moet verantwoording afleggen. Dit wordt gedaan door middel van verschillende rapportages die geleverd worden. In de jaarverslagen wordt een balans weergegeven met de winst of verlies van de organisatie. Ook worden elke kwartaal rapportages geleverd.

Bijlage 7 Activiteiten P&O

De belangrijkste activiteiten van de afdeling P&O (P&O beleidsnotitie 2008-2012 VOOR sd).

Instroom
Vacature opstellen met functieprofiel
Vacature uitzetten intern/extern
Afwijzen sollicitanten die niet aan het functieprofiel voldoen
Sollicitatiegesprekken houden
Keuze medewerker die het meest voldoet aan het functieprofiel
Contracteren
Inwerken nieuwe medewerker

Doorstroom
Functioneringsgesprekken
Scholing/opleiden medewerkers
Beoordelingsgesprekken
Belonen
Tevredenheid medewerkers
Loopbaan

Uitstroom
Begeleiden medewerkers die uit dienst treden
Hulp bieden om een nieuwe baan te kunnen vinden
Aansluiting medewerkers op de arbeidsmarkt(Loopbaancoaching)
Medewerkers koppelen aan netwerken van de organisatie
Indien er conflicten zijn, gesprekken voeren over deze conflicten
Contract beëindigen

Bijlage 8 Inrichting processen

De dienstverlening wordt geboden door de medewerkers van de 3 afdelingen. Voordat de dienstverlening de behoefte van de klanten kan voorzien, dienen de processen binnen de afdelingen ook hierop afgestemd te zijn. De klanten zijn niet tevreden over sommige processen in de dienstverlening. Dit probleem kan opgelost worden door het begrip procesbeheersing. In dit hoofdstuk zal op dit begrip worden ingegaan.

In een organisatie kunnen processen in drie groepen verdeeld worden, primaire processen, secundaire processen en bestuurlijke processen (Nick van Dam 2005). Onder primaire processen vallen alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van de dienst.

Secundaire processen omvatten alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden. Voorbeelden van deze instandhouding zijn; het personeelsbeheer en het beheer van de informatiesystemen (Nick van Dam 2005).

Bij het bestuurlijke proces gaat het om alle activiteiten die voor een belangrijke deel richting geven aan de primaire en secundaire processen (Nick van Dam 2005).

De laatste tijd beseffen steeds meer organisatie , dat procesbeheersing belangrijk is (Nick van Dam 2005). Een benadering van procesbeheersing, waarbij de afnemers centraal staan is Business Re-engineering. De grondlegger van deze benadering is Michael Hammer.

Binnen deze benadering wordt het ondernemingsproces niet gezien als een stelsel van aparte georganiseerde functies, maar als een verzameling van aan elkaar gerelateerde kernbedrijfsprocessen (Nick van Dam 2005).

Een kernbedrijfsproces is een groep van aan elkaar gekoppelde activiteiten, die waarde toevoegen voor de afnemer van de dienst (Nick van Dam 2005). Deze waardetoevoeging wordt bepaald aan de hand van vier maatstaven. Deze maatstaven zijn; kwaliteit, dienstverlening, kosten en cyclustijd (Nick van Dam 2005). Deze maatstaven komen overeen met de algemene doelstelling van de dienstverlening van de afdelingen;

'De integrale dienstverlening voor bestuur, directie en management van de holding en de werkmaatschappijen, tegen lage kosten en met een hoge kwaliteit realiseren.

De bedrijfsprocessen binnen afdelingen worden vaak in stukjes opgedeeld en worden niet geleid vanuit één centrale punt. Hierdoor ontstaat er een traag en inflexibel systeem (Nick van Dam 2005). De Business Re-engineering benadering richt zich op het resultaat van het totale proces. Het draait hierbij om flexibiliteit, kwaliteit en dienstverlening (Nick van Dam 2005).

Deze kwaliteit en flexibiliteit kan gerealiseerd worden als de teams binnen de afdelingen een eenheid vormen. Deze samenwerking tussen de partijen is belangrijk. Hierdoor kan de kennis en expertise binnen de afdelingen goed benut worden. Om de samenwerking effectief en efficiënt te laten verlopen moet er gebruik worden gemaakt van computernetwerken (Nick van Dam 2005).

De medewerkers binnen de afdelingen zullen niet meer ingezet worden voor kleine afzonderlijke taken, maar voor grotere gehelen en dragen hiervoor verantwoordelijkheid

(Nick van Dam 2005). De medewerkers zijn dan meer dan vroeger verantwoordelijk voor het resultaat.

Managers binnen de afdeling hebben meer de rol als coach, die de medewerkers motiveert en stimuleert (Nick van Dam 2005). De belangrijkste taak van de manager is het creëren van een omgeving waarbinnen de medewerkers zo effectief mogelijk kunnen werken.

Er zijn vijf basisprincipes waarlangs het Business Re-engineeringsproces in een organisatie ingevoerd dient te worden (Nick van Dam 2005):

- De afnemer van de dienst staat centraal.

Alles begint en eindigt bij de afnemer. Vanuit de organisatie dient daarom ook het gehele bedrijfsproces dat de afnemer ten dienste staat centraal te staan, vanaf het eerste contact tot en met de nazorg.

- Business Re-engineering beslaat alle bedrijfsprocessen.

Het bekijkt alles in het kader van het vergroten van de toegevoegde waarde voor afnemers.

- Het verbeteren van processen is een interne aangelegenheid.

Schuif het dus niet af op de toeleverancier, maar betrek hem er wel bij. Business Re-engineering eindigt dus niet bij de poort.

- Het Business Re-engineeringsproces moet een duidelijke verbetering opleveren voor de afnemers.

- Business Re-engineering verloopt in een aantal fasen.

Er zijn drie fasen die Business Re-engineering doorloopt. In eerste instantie moeten er kernbedrijfsprocessen gekozen worden en moeten er doelen geformuleerd worden binnen de afdelingen (Nick van Dam 2005).

Daarna moet een plan van aanpak opgesteld worden om de gekozen kernprocessen aan te passen, zodat de gestelde doelen behaald kunnen worden (Nick van Dam 2005). De laatste fase bestaat uit de implementatie in de organisatie. Medewerkers moeten duidelijk weten welke rol ze hebben in de gehele operatie en welke verantwoordelijkheden daarbij horen (Nick van Dam 2005).

Als de processen binnen de afdelingen op deze wijze ingericht worden, zal de klant altijd centraal staan in de dienstverlening (Nick van Dam 2005). Het beleid die een organisatie/afdeling doorvoert is bepalend, voor de dienstverlening die er geboden.

Naast het beleid is het personeel een belangrijk schakel die de kwaliteit van de dienstverlening bepaalt (Nick van Dam 2005). Aangezien de afdelingen de komende tijd veel veranderingen gaan doorvoeren, is het belangrijk dat het personeel goed begeleid wordt langs deze veranderingen. Verandermanagement is hierbij essentieel.

De beleving van de klanten is ook belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening te bepalen ([www.merkpositionering.com/model sd](http://www.merkpositionering.com/model%20sd)). Het kan zo zijn dat de afdeling een goed beleid heeft voor de dienstverlening, maar dat de klanten deze niet hetzelfde ervaren.