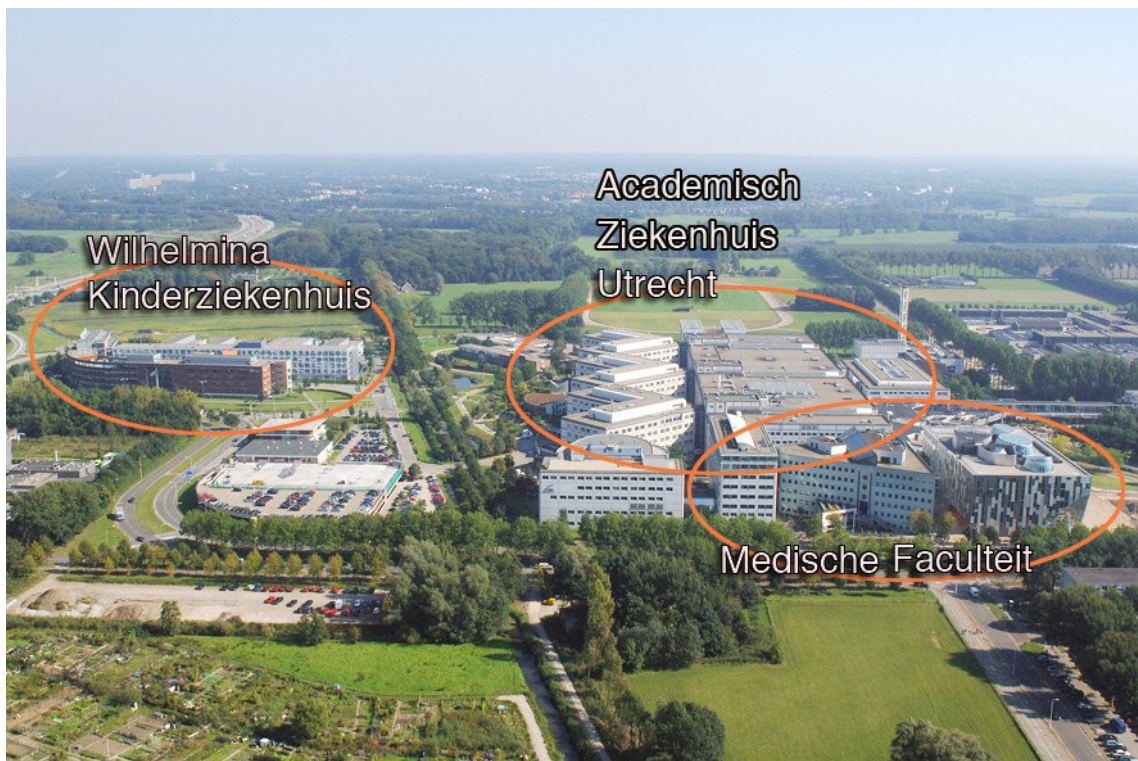




Universitair Medisch Centrum
Utrecht

Op weg naar een Evenementenservice



Een onderzoek naar de wijze waarop het Facilitair Bedrijf van het UMC Utrecht een één-loketfunctie kan vervullen bij de organisatie van evenementen

Sylvia van Hoogstraeten

Op weg naar een Evenementenservice

Een onderzoek naar de wijze waarop het Facilitair Bedrijf van het UMC Utrecht een één-loketfunctie kan vervullen bij de organisatie van evenementen

Naam: Sylvia van Hoogstraeten
Student nummer: 20030357
Jaar van uitgave: 2007
Klas: 4G

Opdrachtgever: Mw. P. van der Zwaan
Clustermanager Centrale Klantingang & Accountmanagement
UMC Utrecht
Heidelberglaan 100
2584 CX Utrecht

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

Beoordelaar: Dhr. E.H. Constant
Medebeoordelaar: Dhr. M.G.M. Geerdink

Onderzoeksperiode: februari 2007 t/m mei 2007

Auteursreferaat

Het Facilitair Bedrijf van het UMC in Utrecht wil de klantgerichtheid verbeteren. In het kader daarvan is het de wens van het managementteam (MT) van het Facilitair Bedrijf de dienstverlening bij evenementen te optimaliseren. Het doel hiervan is dat de klant alle ondersteunende facilitaire diensten voor een evenement kan inkopen bij één loket. Hierdoor zal de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant verhoogd worden.

In dit rapport wordt een advies gegeven voor het uitbreiden en optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen, waardoor het Reserveringsbureau zich in de toekomst kan profileren als een Evenementenservice. De knelpunten in de huidige situatie, het verrichte onderzoek, de resultaten, de aanbevelingen en de implementatie komen achtereenvolgens aan bod.

Indexreferaat

Facilitair, processen, continue verbeteren, evenementen, één loket, klantgerichtheid, Deming-cirkel, kwaliteit, evaluatie, Frontoffice.

Managementsamenvatting

Het Facilitair Bedrijf van het UMC in Utrecht wil de klantgerichtheid verbeteren. In het kader daarvan is het de wens van het managementteam (MT) van het Facilitair Bedrijf de dienstverlening bij evenementen te optimaliseren. Dit gegeven vormt de basis voor dit afstudeeronderzoek.

Het Reserveringsbureau (RB) verzorgt voor de gebruikers van het UMC Utrecht het beheer van de algemene vergaderzalen en biedt de mogelijkheid tot het reserveren van de vergaderzalen, banqueting en ondersteunende middelen ten behoeve van vergaderingen en evenementen.

Door de huidige organisatie en het feit dat het Reserveringsbureau geen volledig pakket aan diensten kan bieden, krijgt een klant niet alleen te maken met het RB, maar ook met ondermeer de bedrijfsbrandweer, beveiliging, het cluster Multimedia en Interne & Externe Communicatie. Deze manier van werken kan enerzijds leiden tot frustratie bij de klant, voor wie deze gang langs alle loketten zeer tijdrovend is en anderzijds bestaat een vergrote kans op fouten intern door onvoldoende afstemming en communicatie.

Op basis van bovenstaande gegevens kan een probleemstelling voor een onderzoek geformuleerd worden:

‘Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf haar Evenementenservice organiseren, zodat de klant - indien gewenst - bij één loket alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen met als doel de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant te verhogen?’

Om tot een advies te komen omtrent de uitbreiding en het optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen is zowel een theoretisch onderzoek als een empirisch onderzoek uitgevoerd. Het uiteindelijke advies is gebaseerd op een onderzoek naar de ervaringen van de betrokken partijen: het Reserveringsbureau, de klant en de backoffice-clusters. Op basis van de onderzoeksresultaten (theoretisch, interne gesprekken, observaties en externe gesprekken bij vergelijkbare organisaties) zijn aanbevelingen gedaan en is een plan voor de implementatie opgesteld. Het rapport wordt afgesloten met een blik op de toekomst.

De grootste knelpunten in de huidige situatie zijn:

- onderbezetting
- het ontbreken van een gastheer als aanspreekpunt tijdens een evenement
- het ontbreken van middelen in de breedste zin van het woord
- het ontbreken van een evaluatieprocedure als nazorginstrument
- het ontbreken van eenduidige informatie ten behoeve van de klant

Andere organisaties hebben ervoor gekozen om vaste contactpersonen aan een evenement te koppelen, duidelijke informatie via het intranet beschikbaar te stellen voor de klant en bij de meeste instellingen kan de klant zelf via intranet een ruimte reserveren.

De belangrijkste conclusie is dat het RB, na het in acht nemen van de aanbevelingen op het gebied van processen, middelen, personeel en communicatie, een één-loketfunctie kan vervullen bij de organisatie van evenementen.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Stem de processen van het Reserveringsbureau beter af met betrokken partijen
- Pak de organisatie van evenementen aan volgens de Deming-cirkel
- Breid systemen, middelen en het aantal medewerkers uit
- Verbeter de communicatie met betrokken partijen en naar klanten toe

Bij de implementatie van de aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de consequenties van de aanbevelingen. De totale implementatie zal een jaar in beslag nemen.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek bij het UMC Utrecht, cluster Centrale Klantingang & Accountmanagement van het Facilitair Bedrijf.

De stageperiode was een intensieve periode waarbij ik me volledig kon richten op het optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen. Tijdens de stage ben je steeds met hetzelfde onderwerp bezig, waardoor je af en toe door de bomen het bos niet meer ziet. Gelukkig waren er veel mensen die mij geholpen hebben bij het af en toe even afstand nemen van het onderzoek.

Ten eerste wil ik mijn opdrachtgeefster, Pauline van der Zwaan, bedanken voor het bieden van deze unieke mogelijkheid om zo'n grote organisatie in beweging van zo dichtbij mee te mogen maken. Daarnaast wil ik mijn begeleider, Joost Hoge, bedanken voor het beantwoorden van al mijn vragen en de steun tijdens het hele proces. Ook mijn andere collega's in het UMC en in het bijzonder mijn 'kamergenootje' wil ik bedanken voor de gezellige tijd en de adviezen die jullie mij gegeven hebben.

Ten tweede wil ik mijn docentbegeleider, Eric Constant, bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen, inspiratie en vooral voor het vertrouwen wat hij me gaf! Daarnaast natuurlijk mijn medebeoordelaar, Michael Geerdink, voor de gerichte feedback en het nakijken van mijn rapporten.

Tenslotte wil ik mijn familie, vriend en klasgenoten bedanken voor hun steun, medeleven en hulp!

Sylvia van Hoogstraeten

Utrecht, 22 mei 2007

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. De organisatie UMC Utrecht	3
1.1 Organisatie	3
1.2 Facilitair Bedrijf	3
1.3 Cluster Centrale Klantingang & Accountmanagement	4
1.4 Reserveringsbureau	5
1.5 Samenvatting	5
2. Het onderzoek.....	6
2.1 Het probleem.....	6
2.1.1 Aanleiding en ontwikkelingen	6
2.1.2 Doelstelling.....	7
2.1.3 Probleemstelling en subvragen	7
2.1.4 Doelgroep en relevantie van het onderzoek	8
2.1.5 Probleemafbakening.....	8
2.2 Onderzoeksverantwoording.....	8
2.2.1 Onderzoeksvorm	8
2.2.2 Onderzoekstype	9
2.3 Samenvatting	10
3. Huidige situatie.....	11
3.1 Het Reserveringsbureau.....	11
3.1.1 Algemeen	11
3.1.2 Aanvraagprocedure	13
3.1.3 Klachtenprocedure	14
3.2 Samenvatting	14
4. Theoretisch kader	15
4.1 Theoretisch onderzoek	15
4.1.1 Evenementen	15
4.1.2 Klant.....	16
4.1.3 Eén loket	17
4.1.4 Kwaliteit van de service	17
4.1.5 Gemak voor de klant	21
4.2 Samenvatting	21
5. Resultaten onderzoek	22
5.1 Theoretisch onderzoek	22
5.2 Empirisch onderzoek.....	22
5.2.1 Reserveringsbureau	22
5.2.2 Klanten	23
5.2.3 Betrokken clusters	25
5.3 Observaties	25
5.4 Extern onderzoek	26
5.4.1 Vrije Universiteit Medisch Centrum (nader genoemd VUMC).....	26
5.4.2 Erasmus Medisch Centrum Rotterdam (nader genoemd Erasmus MC).....	27
5.4.3 Universitair Medisch Centrum Groningen (nader genoemd UMCG)	27
5.4.4 Leids Universitair Medisch Centrum (nader genoemd LUMC)	27
5.4.5 Overeenkomsten en verschillen extern onderzoek	28
5.5 Samenvatting	28
6. Gewenste situatie	29
7. Aanbevelingen en consequenties	30
7.1 Aanbevelingen.....	30

7.1.1 Processen	30
7.1.2 Middelen en personeel	31
7.1.3 Communicatie	31
7.2 Consequenties van de aanbevelingen	32
7.2.1 Organisatorische consequenties.....	32
7.2.2 Personele consequenties	32
7.2.3 Financiële consequenties	33
7.3 Samenvatting	34
8. Implementatie	35
8.1 Stappenplan	35
8.2 Planning	36
8.3 Prestatie-indicatoren en draagvlak	37
8.4 Samenvatting	37
Conclusie	38
Een blik op de toekomst	39
Literatuuropgave	40
Bijlagen	1

Begrippen- en afkortingenlijst:

UMC	= Universitair Medisch Centrum
AZU	= Academisch Ziekenhuis Utrecht
WKZ	= Wilhelmina Kinderziekenhuis
CMH	= Centraal Militair Hospitaal
FB	= Facilitair Bedrijf
CKI & AM	= Centrale Klantingang & Accountmanagement
RB	= Reserveringsbureau
VWO	= Veilige Werkomgeving
SGO	= Schoon gebouw en omgeving
T&D	= Tele- en Datacommunicatie
DO&O	= Divisie Onderwijs & Opleidingen
I&E	= Interne & Externe Communicatie
FO	= Frontoffice
BO	= Backoffice
DVO	= Dienstverlening Overeenkomst (Service Level Agreement)
FMIS	= Facilitair Management Informatie Systeem
MT	= Management Team
PDG	= Producten- en Dienstengids
Scoop	= intranet van het UMC
Mavim	= kwaliteitssysteem Facilitair Bedrijf
Ultimo	= FMIS van het Facilitair Bedrijf
AV-middelen	= Audiovisuele middelen
FTE	= Fulltime Eenheden

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven ter afsluiting van opleiding aan de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Iedere student rondt de hoofdfase van de opleiding af met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd bij het Facilitair Bedrijf van het Universitair Medisch Centrum (UMC) in Utrecht en was gericht op het Reserveringsbureau (RB) van het cluster Centrale Klantingang & Accountmanagement (CKI & AM).

Het RB verzorgt voor de gebruikers van het UMC Utrecht het beheer van de algemene vergaderzalen en biedt de mogelijkheid tot het reserveren van de vergaderzalen, banqueting en ondersteunende middelen ten behoeve van vergaderingen en evenementen.

In het kader van een verbeterde klantgerichtheid is het de wens van het managementteam (MT) van het Facilitair Bedrijf de dienstverlening bij evenementen te optimaliseren.

Door de huidige organisatie en het feit dat het Reserveringsbureau geen volledig pakket aan diensten kan bieden, krijgt een klant niet alleen te maken met het RB, maar ook met ondermeer de bedrijfsbrandweer, beveiliging, het cluster Multimedia en Interne & Externe Communicatie.

Deze manier van werken kan enerzijds leiden tot frustratie bij de klant, voor wie deze gang langs alle loketten zeer tijdrovend is en anderzijds bestaat een vergrote kans op fouten intern door onvoldoende afstemming en communicatie.

Op basis van bovenstaande gegevens kan een probleemstelling voor een onderzoek geformuleerd worden:

‘Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf haar Evenementenservice organiseren, zodat de klant - indien gewenst - bij één loket alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen met als doel de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant te verhogen?’

De doelstelling van dit onderzoek is het uitbrengen van een bruikbaar advies voor het uitbreiden en optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen, waardoor het Reserveringsbureau zich in de toekomst kan profileren als een Evenementenservice.

De inhoud van dit rapport is in eerste instantie bedoeld voor het cluster CKI & AM van het UMC in Utrecht. Daarnaast zullen er relevante bevindingen in staan voor overige clusters en het MT van het Facilitair Bedrijf. En wellicht kunnen vergelijkbare organisaties resultaten uit dit onderzoek gebruiken voor hún organisatie.

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van een probleemstelling en de subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de organisatie UMC, het Facilitair Bedrijf, het cluster Centrale Klantingang en het Reserveringsbureau. Deze oriëntatie dient als achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Vervolgens is de huidige situatie onderzocht en zijn de knelpunten in kaart gebracht. Na voltooiing van het theoretisch kader door middel van literatuuronderzoek is het empirisch onderzoek gestart. Dit bestond uit gesprekken met betrokken partijen, observaties en extern onderzoek bij vergelijkbare organisaties. De resultaten zijn verwerkt in het advies. Er zijn prestatie-indicatoren opgesteld zodat achteraf gemeten kan worden of de implementatie van de aanbevelingen succesvol is geweest.

De opbouw van dit adviesrapport is als volgt:

- In hoofdstuk 1 wordt de organisatie toegelicht.
- In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksoptzet besproken. Hier zal nader ingegaan worden op de probleemstelling en de onderzoeksvormen.

- In hoofdstuk 3 wordt een beeld geschetst van de huidige situatie.
- In hoofdstuk 4 worden diverse begrippen beschreven in het theoretisch kader.
- In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de diverse onderzoeken besproken.
- In hoofdstuk 6 wordt de gewenste situatie toegelicht.
- In hoofdstuk 7 worden een aantal aanbevelingen gedaan en de consequenties daarvan besproken.
- In hoofdstuk 8 wordt het implementatieplan beschreven.

Het adviesrapport wordt afgesloten met een blik op de toekomst.

1. De organisatie UMC Utrecht

In dit hoofdstuk wordt de organisatie UMC, het Facilitair Bedrijf, het Cluster Centrale Klantengang & Accountmanagement en het Reserveringsbureau nader toegelicht, met als doel een duidelijk beeld te creëren van die organisatie en de benodigde achtergrondinformatie te verschaffen.

1.1 Organisatie

Het Universitair Medisch Centrum Utrecht (nader te noemen: UMC) is één van de grootste publieke zorginstellingen van Nederland. Ook is het UMC het oudste ziekenhuis dat Nederland kent: het is namelijk in 1817 ontstaan, maar draagt pas sinds 1998 haar huidige naam. Tijdens een fusie van het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) en het Academisch Ziekenhuis Utrecht (AZU), waar de Medische Faculteit Utrecht (MFU) zich later ook bij aansloot, is de nieuwe naam 'UMC' gevormd.

Met bijna 10.000 mensen wordt voortdurend gebouwd aan goede zorg met als bouwstenen kennis en mensen. Zonder nieuwe kennis over ziekte en gezondheid zal de zorg niet verbeteren en zonder mensen die deze kennis kunnen genereren, toepassen en overdragen, zullen patiënten geen betere zorg krijgen.

Daarmee zijn de kernactiviteiten van het UMC Utrecht weergegeven: het verrichten van toonaangevend wetenschappelijk onderzoek van bench tot 'bedside', het bieden van 'state of the art', zorg waarvoor bijzondere kennis en expertise nodig is en het verzorgen van een uitstekende opleiding aan studenten, (bio)medische onderzoekers, artsen en andere zorgverleners.

Dit vertaalt zich in de missie¹ die aan alle activiteiten ten grondslag ligt:
'Het UMC Utrecht wil een internationaal toonaangevend universitair medisch centrum zijn waarin kennis over gezondheid, ziekte en zorg wordt gemaakt, getoetst, gedeeld en toegepast'

Het motto van de nieuwe strategie² sluit hierbij aan: 'Zorg voor kennis, kennis voor zorg'.

1.2 Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf (nader te noemen: FB) ondersteunt het UMC Utrecht bij het uitvoeren van de primaire taken: medische en verpleegkundige zorg aan de patiënten, onderwijs aan studenten en onderzoek. Hiervoor levert zij een breed scala van diensten en producten. Het FB draagt zorg voor de beveiliging, het beheer van gebouwen, de schoonmaak, de energievoorziening, de medische technologie en een groot aantal andere facilitaire zaken voor patiënten, personeel en bezoekers van het ziekenhuis.

Met specifieke kennis van het UMC Utrecht waarborgt het Facilitair Bedrijf een professionele dienstverlening. Door voortdurend te werken aan verbetering van de dienstverlening blijft de kwaliteit op hoog niveau.

De missie van het Facilitair Bedrijf wordt in de strategienota 2005 – 2010³ als volgt beschreven:

'Het Facilitair Bedrijf van het UMC Utrecht biedt zijn klanten op professionele en transparante wijze haar diensten aan. Het Facilitair Bedrijf van het UMC wil op facilitair gebied de

¹ Bron: Strategie 2006-2010 UMC Utrecht blz. 7

² Zie ook: bijlage 1 uitgebreide visie, strategie en organogram van het UMC

³ Bron: Strategienota 2005 – 2010 Facilitair Bedrijf blz. 7

natuurlijke partner en het expertisecentrum zijn voor de primaire processen van het UMC Utrecht.'

Het motto van de nieuwe strategie⁴ sluit daarbij aan: 'Samen op weg naar beter'.

1.3 Cluster Centrale Klantengang & Accountmanagement

Het cluster Centrale Klantengang & Accountmanagement (nader genoemd: CKI & AM) heeft tot doel een brugfunctie te vervullen tussen de klant en het Facilitair Bedrijf (voor een selectie aan producten en diensten). De dienstverlening van het Facilitair Bedrijf wordt hierdoor beter toegankelijk en transparanter aangeboden. Het cluster bestaat uit een centrale klantengang, accountmanagement en marketing.

Klantengang

Het cluster streeft ernaar om de ingang tot het Facilitair Bedrijf voor klanten zo vriendelijk en gemakkelijk mogelijk in te richten.

Men kan momenteel voor vier verschillende diensten terecht bij de Centrale Klantengang:

- Reserveren van vergaderzalen: het reserveren van vergaderzalen en toebehoren, zoals catering en audiovisuele ondersteuning, wordt verzorgd door het Reserveringsbureau.
- Reserveren van piketkamers: piketkamers kunnen gereserveerd worden via het intranet Scoop.
- Melden van storingen of reparaties: urgente technische storingen die direct verholpen moeten worden, kan men doorgeven via toestel 6000. Niet-urgente reparaties kunnen hier ook worden gemeld, maar deze kunnen ook worden doorgegeven met een werkbon.
- Vragen over het Verkeer & Vervoersbeleid: vragen over het vervoersbeleid dat per 1 januari is ingevoerd, kan men stellen aan de servicedesk Verkeer & Vervoer, toestel 3333.

Accountmanagement

Accountmanagement heeft als doel de wensen en behoeften van de klant en de mogelijkheden van de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf op elkaar af te stemmen. Afspraken met afnemers, gebruikers en klanten binnen en buiten het UMC Utrecht worden gestructureerd vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten en geëvalueerd.

Marketing

Marketing heeft als doel de waardering van de klant voor geleverde diensten in kaart te brengen en positief te beïnvloeden. Informatie over producten en diensten wordt zo duidelijk mogelijk aangeboden onder andere via de Producten- en Dienstengids op het intranet Scoop. Waar mogelijk wordt de communicatie naar de klant verbeterd.

Sinds 1 januari 2007 valt de Telefooncentrale van het UMC ook onder het cluster CKI & AM; een aangepast organogram is nog niet beschikbaar.

Het cluster zal meegroeien met de wensen van zowel de klant als het Facilitair Bedrijf, waarbij het uitgangspunt is: klantgerichtheid.

Ter ondersteuning van de missie van het Facilitair Bedrijf, heeft het Cluster CKI & AM de volgende missie⁵ geformuleerd:

'Het Cluster Centrale Klantengang & Accountmanagement biedt een professionele brugfunctie tussen de klanten en de clusters van het Facilitair Bedrijf. Zij optimaliseert op transparante wijze de interactie tussen de vraag van de klant en het aanbod van het Facilitair Bedrijf.'

⁴ Zie ook: bijlage 2 organogram van het Facilitair Bedrijf

⁵ Bron: Clusterplan Centrale Klantengang & Accountmanagement 2005 blz. 8

Zie ook: bijlage 3 vertaling van missie in visie en de structuur van het cluster CKI & AM

1.4 Reserveringsbureau

Het Reserveringsbureau (nader te noemen RB) maakt onderdeel uit van het Facilitair Bedrijf en het Cluster Centrale Klantengang & Accountmanagement. Het cluster CKI & AM is aangewezen als strategisch cluster voor het proces 'Reserveringen', waaronder de facilitaire organisatie van een evenement valt. Het cluster Voeding heeft op het gebied van banqueting een belangrijke strategische rol bij evenementen. Het RB verzorgt voor de gebruikers van het UMC Utrecht het beheer van de algemene vergaderzalen en biedt de mogelijkheid tot het reserveren van de vergaderzalen, banqueting en ondersteunende middelen ten behoeve van vergaderingen en evenementen.

Bij het RB zijn twee parttime medewerkers en twee oproepkrachten werkzaam, die samen 2,89 fte (vastgesteld op 1 april 2005) dienen te vervullen.

1.5 Samenvatting

Het UMC Utrecht is ontstaan vanuit drie oorspronkelijke organisaties met ieder haar eigen facilitaire diensten. Bij deze fusie was het noodzakelijk om de facilitaire diensten te integreren. Dit is ongeveer vijf jaar geleden gebeurd, toen het Facilitair Bedrijf haar vorm kreeg. Vervolgens is drie jaar geleden gestart met het cluster CKI & AM om de diverse klantengangen te centraliseren. Het Reserveringsbureau maakte voorheen deel uit van het Cluster Voeding, maar sinds 1 april 2005 valt het RB onder het cluster CKI & AM.

In opdracht van de clustermanager CKI & AM is een onderzoek verricht naar de huidige en toekomstige dienstverlening bij organisatie van evenementen.

2. Het onderzoek

Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak van groot belang. Dit hoofdstuk geeft de inhoud en de doelstelling van het onderzoek weer en beschrijft vervolgens de onderzoeksmethoden die worden gebruikt.

2.1 Het probleem

Om een beeld te vormen van het probleem worden de aanleiding, doelstelling, probleemstelling, doelgroep en de afbakening van het onderzoek beschreven.

2.1.1 Aanleiding en ontwikkelingen

In het kader van een verbeterde klantgerichtheid is het de wens van het managementteam (MT) van het Facilitair Bedrijf de dienstverlening bij evenementen te optimaliseren. Door de huidige organisatie en het feit dat het Reserveringsbureau geen volledig pakket aan diensten kan bieden, krijgt een klant niet alleen te maken met het RB, maar ook met ondermeer de bedrijfsbrandweer, beveiliging, het cluster Multimedia en Interne & Externe Communicatie.

Deze manier van werken kan enerzijds leiden tot frustratie bij de klant, voor wie deze gang langs alle loketten zeer tijdrovend is en anderzijds bestaat een vergrote kans op fouten intern door onvoldoende afstemming en communicatie.

Daarom heeft het MT besloten dat het RB een centrale rol moet gaan vervullen in de organisatie van alle diensten rond een evenement, waardoor intern een meer klantgerichte en efficiëntere dienstverlening gerealiseerd gaat worden en de klant zich uitsluitend behoeft te wenden tot het RB. Dat kost de klant minder tijd en moet hem het vertrouwen geven dat de organisatie van zijn evenement in goede handen is.

Ontwikkelingen

Een bijkomende factor is dat het cluster CKI & AM, waaronder het RB ressorteert, bezig is met de ontwikkeling van een Frontoffice (nader genoemd FO) voor een groot gedeelte van de facilitaire dienstverlening. In grote lijnen zal het gaan om de processen: verhuizingen, ontvangst nieuwe medewerker en centrale klantingang (storingslijn, piketkamers, reserveringsbureau en Verkeer & Vervoer). Wanneer deze FO operationeel is, zal de klant steeds meer verwachten ook die vormen van dienstverlening zoveel mogelijk via één loket te kunnen regelen.

Dit leidt intern tot diverse veranderingen en verbouwingen, maar in het kader van dit onderzoek wordt alleen advies gegeven over hoe de Evenementenservice organisatorisch aan kan sluiten bij deze FO. De periode van het afstudeeronderzoek is namelijk te kort om alle processen te onderzoeken en een goed advies te geven over de invulling en realisatie van alle plannen.

Voor het Facilitair Bedrijf is 2007 het jaar van de ISO-certificering. Hieronder volgt een paragraaf uit het 'Startdocument Adviesgroep ISO' van de heer A.G.B. Leferink, directeur Facilitair Bedrijf UMC Utrecht, (jan. 2006):

'Het Facilitair Bedrijf heeft de ambitie om bij de 3 beste Facilitaire Bedrijven van Nederland te behoren. Ook stellen klanten en wet- en regelgeving steeds hogere eisen aan het Facilitair Bedrijf. Om hier invulling aan te geven heeft het FB, vanuit het INK-model, plannen opgesteld zoals o.a. veranderplan FB (juli 2003) en clusterplannen waarin de vertaalslag op clusterniveau zijn gemaakt. Tevens hebben we een FB strategienota (2005-2010) opgesteld waarin we onze ambities hebben vastgelegd en uitgesproken dat we dit proces willen besturen en beheersen met een kwaliteitsmanagement systeem conform ISO. Een van de belangrijkste voordelen daarvan is dat we dan worden getoetst door een externe partij die een oordeel uitspreekt over onze aanpak. Hiermee laten we naar onze klanten en leveranciers toe zien dat we transparant werken en dat we, middels het ISO certificaat,

aantoonbaar aan kwaliteit doen. We willen eind 2007 klaar zijn om ISO te kunnen worden gecertificeerd, om dit te ondersteunen is er een Adviesgroep ISO certificering FB opgericht.'

Uit de ontwikkelingen blijkt onder andere hoe ambitieus het FB is. Het cluster CKI & AM en specifiek het RB, willen hierbij aansluiten door de dienstverlening bij evenementen uit te breiden c.q. te optimaliseren.

2.1.2 Doelstelling

De algemene doelstelling van dit onderzoek is het uitbrengen van een advies voor het uitbreiden en optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen.

Zo'n advies heeft betrekking op de interne organisatie én de daaruit voortvloeiende mogelijkheden voor de klant als gebruiker van die diensten.

Voor de interne organisatie kunnen de volgende doelstellingen geformuleerd worden:

- eventuele verbeterpunten moeten in het Facilitair Management Informatie Systeem Ultimo passen en ook toepasbaar zijn na de realisatie van de Frontoffice;
- het RB gaat de één-loketfunctie vervullen: indien de klant het wenst, doet zij dienst als enig aanspreekpunt en contactpersoon voor die klant;
- het RB vervult een intermediair rol, hetgeen in de praktijk betekent dat zij, indien nodig, deskundigen van andere clusters benadert voor ondersteunende facilitaire diensten;
- een kostenneutrale implementatie is gewenst, maar niet noodzakelijk;
- het inhoudelijke deel van de organisatie van een evenement blijft onder de verantwoordelijkheid van de betreffende divisies vallen, overeenkomstig het besluit van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht.

Ten behoeve van de klant is het wenselijk de volgende doelstellingen te realiseren:

- het inkopen van diensten moet gemakkelijker worden, zodat het aantrekkelijk wordt om gebruik te maken van de één-loketfunctie;
- de kwaliteit van de service moet zichtbaar toenemen;
- de organisatie van een evenement moet de klant minder tijd kosten.

2.1.3 Probleemstelling en subvragen

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

'Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf haar Evenementenservice organiseren, zodat de klant - indien gewenst - bij één loket alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen met als doel de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant te verhogen?'

Voor het beantwoorden van de probleemstelling zal een onderzoek in de praktijk noodzakelijk zijn, evenals een theoretisch onderzoek om de gegevens te analyseren en in de praktijk te toetsen. Om de probleemstelling beter en gericht te kunnen beantwoorden, zijn diverse subvragen opgesteld:

- Hoe ziet de huidige situatie eruit?
- Welke kennis is nodig voor het organiseren van een evenement?
- Welke theoretische concepten zijn van toepassing?
- Wat zijn de knelpunten?
- Wat zijn de verwachtingen binnen de betrokken afdelingen t.a.v. de oplossing?
- Hoe hebben andere organisaties een vergelijkbare situatie opgelost?
- Welke veranderingen worden beoogd?
- Wat moet er gebeuren om een Evenementenservice te kunnen bieden?
- Wat zijn de organisatorische, financiële en personele gevolgen van de aanbevelingen?
- Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden?

Een blik op de toekomst vormt de afsluiting van dit onderzoek.

2.1.4 Doelgroep en relevantie van het onderzoek

De inhoud van dit rapport is in eerste instantie bedoeld voor het cluster CKI & AM van het UMC in Utrecht. Daarnaast zullen er relevante bevindingen in staan voor overige clusters en het MT van het Facilitair Bedrijf. En wellicht kunnen vergelijkbare organisaties resultaten uit dit onderzoek gebruiken voor hún organisatie.

2.1.5 Probleemafbakening

Zoals in de aanleiding genoemd wordt, gaat het bovenal om het optimaliseren van de Evenementenservice. Het cluster CKI & AM met het Reserveringsbureau is verantwoordelijk voor het proces 'reserveringen', waaronder de facilitaire organisatie van een evenement valt. Andere processen zoals het reserveren van vergaderingen, afhaalcatering, catering op locatie etc. zullen niet specifiek besproken worden in dit onderzoek.

Tot slot blijven, op verzoek van de opdrachtgever, de bij evenementen betrokken partijen DO&O (Divisie Onderwijs & Opleidingen) en Directie Interne & Externe communicatie in dit onderzoek buiten beschouwing.

2.2 Onderzoeksverantwoording⁶

Om antwoord te geven op de probleemstelling en subvragen is het doen van onderzoek noodzakelijk. Er zijn twee vormen van onderzoek: theoretisch en empirisch. Daarnaast kan het onderzoek ook getypeerd worden, waarbij gekozen kan worden tussen kwalitatief of kwantitatief en beschrijvend, explorerend of toetsend onderzoek. In deze paragraaf zullen de keuzes voor de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd is, onderbouwd worden.

2.2.1 Onderzoeksvorm

Bij de keuze van een onderzoeksvorm gaat het om theoretisch en/of empirisch onderzoek. Tijdens dit onderzoek is van beide sprake:

1. Theoretisch onderzoek is vaak gebaseerd op een literatuuronderzoek. Het bestaat veelal uit secundaire gegevens en is grotendeels kwalitatief van aard. Tijdens dit onderzoek is theoretisch onderzoek gedaan voor het definiëren van begrippen, bestuderen van relevante modellen etc. om een theoretisch kader te kunnen vormen. Hierbij is gebruikt gemaakt van boeken, internet, vaktijdschriften en bedrijfsliteratuur.

2. Empirisch onderzoek is onderzoek dat leidt tot nieuwe gegevens (primaire gegevens): dit kan zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn. Een empirisch onderzoek toetst een idee aan de werkelijkheid.

Na het afronden van het theoretisch onderzoek kan het empirisch onderzoek van start gaan. Het empirisch onderzoek vindt plaats door van middel van vragen, interviews en observaties. Het doel van het empirisch onderzoek is het geven van een advies waarin aanbevelingen, die het CKI & AM daadwerkelijk kan toepassen. Daarom is het noodzakelijk de bevindingen uit het theoretisch onderzoek aan de praktijk te toetsen. Bovendien kunnen 'de mensen op de vloer' zelf het beste vertellen wat er speelt en wat zij willen en/of verwachten. Om de huidige situatie in beeld te brengen zijn gesprekken met betrokkenen belangrijk. Deze gesprekken vinden plaats in de vorm van half gestructureerde interviews. Hiervoor is gekozen, omdat de structuur dan niet helemaal vast ligt en er ruimte blijft om door te vragen. Dit worden ook wel non-directieve⁷ interviews genoemd, waarbij de interviewer weinig sturend optreedt. Maar de interviewer blijft wel verantwoordelijk voor de gang van zaken, bepaalt welke thema's ter sprake komen en welke diepgang bereikt wordt. De gesprekken worden gehouden met de opdrachtgever, proces- en kwaliteitscoördinatoren, medewerkers van het Reserveringsbureau, enkele klanten, verschillende clustermanagers en medewerkers van de betrokken clusters op diverse niveaus. Deze mensen hebben het meeste belang bij de gewenste procesveranderingen.

⁶ Bron: Baarda/de Goede, 1995 en syllabus 'Methoden van Onderzoek en de Markt' versie 2005/2006

⁷ Bron: Hulshof, 1997, blz. 13

3. Daarnaast zullen er minimaal twee observaties worden gedaan bij de uitvoering van de evenementen om te kijken wat eventuele knelpunten, verbeterpunten etc. zijn.
4. Tenslotte zal er nog gekeken worden hoe binnen andere vergelijkbare organisaties omgegaan wordt met de organisatie van evenementen.

De interviews worden in dit onderzoek gebruikt:

- als basis voor de eigen mening van de onderzoeker;
- als bewijsmateriaal;
- om een bondige en typerende formulering te krijgen;
- om inzichten uit verschillende invalshoeken tegen elkaar af te wegen.

De uitkomsten van de verschillende onderzoeksvormen zullen in hoofdstuk 5 'Resultaten' besproken worden.

2.2.2 Onderzoekstype

Een juiste formulering van de (sub)probleemstelling leidt tot een keuze tussen een of meerdere onderzoekstypen. Globaal gezien kan hierbij een tweetal indelingen onderscheiden worden: kwantitatief versus kwalitatief én beschrijvend versus exploratief dan wel toetsend. Hieronder wordt toegelicht wat de diverse typen betekenen en welke toegepast zijn:

- kwalitatief onderzoek:
Hierbij maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.
- kwantitatief onderzoek
Hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets: de 'hoeveel'- en 'hoe groot'-vragen.

In dit onderzoek is uitsluitend sprake van kwalitatief onderzoek, aangezien er geen grote populaties onderzocht behoeven te worden. Voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek zijn meerdere methoden mogelijk. Er zal veelal gebruikt worden gemaakt van diepte-interviews, teneinde het gesprek open te houden en te voorkomen dat de ondervraagde een bepaalde richting opgestuurd wordt.

- beschrijvend onderzoek
Het gaat hierbij om de 'wat is er aan de hand'-vraag. Veelal beschikt men dan niet over een theorie. Het gaat om een beschrijving en catalogisering van (afzonderlijke) kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf beschreven systematiek.
- exploratief onderzoek
Het gaat hierbij om de 'waarom'-vraag. Het accent valt op de relaties tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten (verschillen of samenhangen). Met behulp van dit type onderzoek wil men nogal eens komen tot verklaringen en het ontwikkelen of formuleren van een theorie c.q. hypothese.
- toetsend onderzoek
Het gaat hierbij om de 'klopt het?'-vraag. Hierbij wordt veelal uitgegaan van een theorie en valt het accent op de analyse van verschillen of samenhangen. Hypotheses spelen dan ook een belangrijke rol. Bovendien kan hierbij worden getoetst aan interne of externe normen.

In deze situatie is er geen sprake van toetsend onderzoek, omdat er geen hypothesen opgesteld zijn. Maar wel van beschrijvend onderzoek, aangezien de huidige situatie alsmede de mogelijke verbeteringen voor het UMC beschreven worden. De informatie die gegenereerd wordt bij het beschrijvend onderzoek, is geordend en dient als achtergrond bij

het explorerende onderzoek, waarvan namelijk ook sprake is. Hierin wordt onderzocht hoe de dienstverlening bij evenementen georganiseerd kan worden en wat het verschil of de samenhang is met andere interne, externe en vergelijkbare organisaties. Naar aanleiding hiervan kunnen conclusies en aanbevelingen geformuleerd worden.

2.3 Samenvatting

Het rapport is gebaseerd op theoretisch en empirisch onderzoek, waarbij het theoretische onderzoek een basis vormt om het empirische onderzoek goed uit te kunnen voeren. Het doel van het onderzoek is het uitbrengen van een advies voor het uitbreiden c.q. optimaliseren van de dienstverlening bij evenementen. Het empirische onderzoek zal bestaan uit het houden van halfgestructureerde interviews en observaties. De resultaten van het onderzoek zijn beschrijvend en explorerend van aard. Na dit hoofdstuk wordt er een beeld gevormd van de huidige situatie, waarna de resultaten van het theoretisch en empirisch onderzoek aan bod komen.

3. Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie toegelicht. Om een beeld te schetsen van de huidige processen worden achtereenvolgens het Reserveringsbureau, de aanvraagprocedure en de klachtenprocedure besproken.

3.1 Het Reserveringsbureau

3.1.1 Algemeen

In de huidige situatie⁸ is het voor klanten mogelijk om de volgende producten en diensten te reserveren:

1. reservering van een zaal inclusief gewenste zaalopstelling
2. aanvragen van catering (in de zaal, afhaalcatering, catering op locatie)
3. aanvragen van (audiovisuele) middelen, zoals beamers, white boards, videorecorders etc. ten behoeve van een zaalreservering
4. receptieaankleding (tafelaankleding)
5. bloemen, bijvoorbeeld kathederstukken (via Huffels)
6. personele ondersteuning (banquetingmedewerkers)
7. parkeerkaarten voor de gasten van een bijeenkomst

Ten aanzien van vergaderingen is het genoemde dienstverleningspakket, zoals hierboven besproken, over het algemeen voldoende en kan dus ongewijzigd blijven. Wanneer de aanvraag een evenement zoals een symposium, receptie of afscheid betreft, dient de klant buiten het Reserveringsbureau een aantal bijhorende zaken te organiseren via diverse afdelingen binnen en buiten het Facilitair Bedrijf.

Deze zaken zijn ondermeer:

- media ondersteuning (het maken van presentaties e.d.)
- drukwerk (uitnodigingen, posters, receptieboeken)
- afstemming met de bedrijfsbrandweer aangaande brandveiligheid
- afstemming met de beveiliging ten aanzien van de inzet van extra ondersteuning
- aankleding / versiering zoals ballonnen en slingers
- entertainment zoals muziek e.d.
- schoonmaak buiten de reguliere schoonmaak van zalen
- gastvrouw / gastheer

Het beleid schrijft ondermeer voor dat alle publicaties die buiten het huis worden gedaan, afgestemd worden met Interne & Externe Communicatie van de concernstaf Raad van Bestuur. Deze rol zal het Reserveringsbureau niet op zich kunnen nemen, want hiervoor is specialistische kennis nodig. Dit is bijvoorbeeld ook van toepassing op de Bedrijfsbrandweer en Beveiliging. Wel moet het voor het Reserveringsbureau mogelijk zijn als intermediair op te treden voor de klant ten behoeve van deze afdelingen.

Om een beeld te krijgen van de omvang en de aard van de werkzaamheden van het Reserveringsbureau is gekeken naar de historie in 2005. In vergelijking met voorgaande jaren was dit een regulier jaar en de gegevens kunnen daarom gebruikt worden als uitgangspunt voor de komende jaren. Aangezien er in 2006 overgegaan is op het FMIS Ultimo is de historie van dat jaar nog niet compleet en daardoor konden die gegevens niet vermeld worden.

⁸ Bron: 'Evenementenservice CKI & AM versie 2 augustus 2006'

Onderstaande gegevens komen uit de opgave voor 2005:

Evenementen	2005
Evenementen tot 50 personen	106
Evenementen van 51 tot 100 personen	152
Evenementen van 101 tot 150 personen	52
Evenementen 151 tot 200 personen	24
Evenementen van 201 of meer personen	24
Evenementen georganiseerd door interne klanten	316
Evenementen georganiseerd door externe klanten	42
Totaal aantal evenementen*	358

*Evenement: bijeenkomst (geen vergadering) met een veelal eenmalig karakter waarbij catering, middelen, personeel etc. worden ingezet.

Sinds juli 2006 wordt er bij het Reserveringsbureau gebruik gemaakt van de module 'Reserveringen' in het Ultimo Facility Management (FMIS)⁹.

Deze module maakt het mogelijk ruimten, catering en middelen te reserveren. Medewerkers kunnen een aanvraag doen voor een ruimte, inclusief middelen en catering. Middelen en catering kunnen overigens ook afzonderlijk gereserveerd worden. Reserveringen kunnen eenvoudig via een grafisch overzicht worden aangemaakt. In het grafische overzicht is de planning meteen inzichtelijk, inclusief de status van de reservering (bijvoorbeeld: optie, definitief, geannuleerd). Reserveringen kunnen gekopieerd worden en ook is het mogelijk via een Wizard repeterende reserveringen aan te maken. Per e-mail kunnen reserveringen bevestigd worden en voor de backoffices worden er overzichtelijke dagplanningen gegenereerd. Ook is het mogelijk de kosten door te belasten¹⁰.

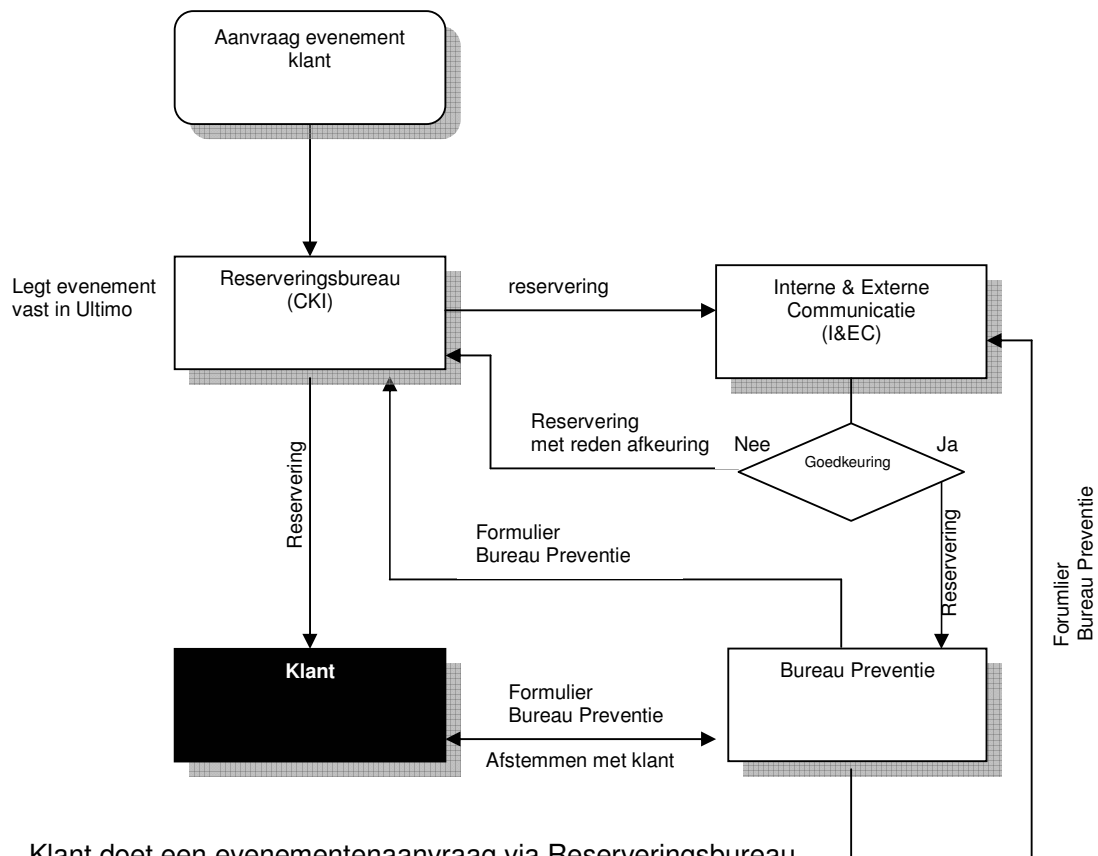
⁹ Zie ook: bijlage 4 voor meer informatie over Ultimo

¹⁰ Zie ook: bijlage 5 voor een overzicht van de doorbelastingen van het Reserveringsbureau

3.1.2 Aanvraagprocedure

Om een beeld te vormen van de huidige procedure bij het aanvragen van een evenement is de volgende schematische weergave¹¹ van toepassing:

Figuur 1: Schematische weergave aanvraagprocedure evenementen



1. Klant doet een evenementenaanvraag via Reserveringsbureau.
2. Het RB legt evenement vast in het informatiesysteem Ultimo.
Hierin staan de volgende gegevens:
 - de omschrijving c.q. het doel van het evenement;
 - de contactgegevens van de aanvrager (naam, telefoon, e-mail);
 - de afdeling en kostenplaats van de aanvrager;
 - het aantal personen;
 - de locatie;
 - de datum van het evenement;
 - de aanvangstijd en eindtijd van het evenement;
 - eventueel de gereserveerde middelen en/of catering.
3. Het Reserveringsbureau mailt de bevestiging van de reservering van het evenement naar de klant met CC naar de afdeling I&EC.
(P.J.Heijmans@umcutrecht.nl, E.C.deRijk@umcutrecht.nl).

¹¹ Bron: 'Aanvraagprocedure evenementen' uit het kwaliteitssysteem Mavim

NB: De bevestiging van de reservering van het evenement is altijd onder voorbehoud dat I&EC en Bureau Preventie de reservering goedkeurt.

4. De medewerkers van de afdeling I&EC beoordelen de aanvraag binnen 2 werkdagen en nemen contact op met de klant wanneer zij aanvullende informatie nodig hebben.
Indien de aanvraag is afgekeurd, mailt de afdeling I&EC de afgekeurde reservering binnen deze termijn met de reden van afkeuring naar het Reserveringsbureau.
Het RB neemt contact op met de klant en informeert deze over de reden van afkeuring. Indien de klant nadere uitleg omtrent de afkeuring wenst, verwijst het RB de klant naar de afdeling I&EC. Het RB annuleert en/of verwijderd de reservering uit Ultimo.
5. Indien het evenement is goedgekeurd door I&EC mailen zij de reservering door naar Bureau Preventie (preventie@umcutrecht.nl, a.overheem@umcutrecht.nl). Bureau Preventie neemt, binnen 5 werkdagen na de aanvraagdatum, contact op met de klant, maakt een afspraak om het evenement door te spreken en legt deze afspraak vast op het daarvoor bestemde formulier. Het getekende formulier wordt naar het Reserveringsbureau en I&EC gestuurd.
Na goedkeuring zet Bureau Preventie het evenement in het Excel-overzicht 'Evenementen'.
6. Wanneer een evenement vervalt of muteert wat betreft datum, tijden en/of locatie, dan stuurt het Reserveringsbureau de reservering van het evenement door naar Bureau Preventie en afdeling Interne & Externe Communicatie.

3.1.3 Klachtenprocedure

Op Scoop, het intranet van het UMC, kunnen 'Klachten, complimenten en suggesties' op een formulier ingevuld worden. Deze digitale formulieren komen automatisch bij de Clustermanager van het CKI & AM binnen. Zij registreert ze, onderneemt actie door contact op te nemen met de betrokken partij en informeert de klant over de afhandeling van de klacht. Daarnaast zijn er nog hardcopy 'Reactieformulieren' waarop klanten hun klachten, complimenten en suggesties kunnen registreren. Na een evenement wordt nog geen standaard evaluatieprocedure gehanteerd.

3.2 Samenvatting

In de huidige situatie werkt het Reserveringsbureau met Ultimo, waardoor reserveringen geregistreerd worden in het FMIS. Daarnaast blijkt uit de procedures dat de communicatie met de klant enerzijds en de betrokken partijen anderzijds veelal per telefoon en/of e-mail verloopt. Daarbij is er nu al een belangrijke rol weggelegd voor het RB, maar de ervaring leert dat er veel ruis ontstaat doordat de communicatie over vele schijven verloopt. Hierdoor is de foutkans in de afstemming groot. Om de dienstverlening rondom de organisatie van evenementen te optimaliseren en uitbreiden, is het wenselijk dat het RB een één-loketfunctie gaat vervullen. Deze één-loketfunctie en enkele andere begrippen worden in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

4. Theoretisch kader

In dit deel van het onderzoek staat de theorie centraal. Het theoretische onderzoek vormt de basis van het empirisch onderzoek.

4.1 Theoretisch onderzoek

In de probleemstelling van dit onderzoek komen een aantal termen voor die theoretische onderbouwing behoeven:

‘Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf haar **Evenementenservice** organiseren zodat de **klant** indien gewenst - bij **één loket** alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen met als doel de **kwaliteit van de service** en het **gemak voor de klant** te verhogen?’

4.1.1 Evenementen

Een evenement wordt door het hedendaagse Nederlands van Van Dale als volgt omschreven:

1 publieke gebeurtenis => *happening*

Maar het kan ook gedefinieerd¹² worden met ‘een evenement is een activiteit met een bijzonder karakter waarbij een groep genodigden aanwezig is’.

Het kernbegrip in deze definitie is de term ‘bijzonder’. Daarin onderscheidt zich de activiteit en wordt duidelijk dat elk evenement anders is en uniek.

De keuzemodule Evenementenmanagement praktijk¹³ van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool hanteert de volgende definitie:

‘een geplande, unieke bijeenkomst voor 1 of meerdere genodigde doelgroepen met een vooraf geformuleerde doelstelling die op een creatieve manier gecommuniceerd wordt!’ (Schreuders en Gosman)

Op dit moment genieten professionele evenementen¹⁴, zoals beurzen, exposities, congressen, allerlei soorten van podium- en filmproducties, festivals en sportmanifestaties echter een bijzondere belangstelling. Ook bedrijfsevenementen hebben de laatste jaren een grote vlucht genomen. Het bedrijfsevenement is een effectief middel gebleken om direct in contact te komen met de doelgroep. In Nederland zijn er jaarlijks zo'n 600.000. Met betrekking tot de omvang wordt de volgende indeling gemaakt:

1. kleinschalig: tot circa 500 bezoekers per dag
2. middelgroot: circa 500-5000 bezoekers per dag
3. grootschalig: meer dan 5000 bezoekers per dag
4. mega-events: meer dan 1 miljoen bezoekers.

Welke kennis is nodig voor het organiseren van een evenement?

Voor het organiseren van een evenement kan de onderstaande lijst¹⁵ met aandachtspunten gehanteerd worden:

1. Kennis van de doelstelling van het evenement; waarbij gedacht moet worden aan onderstaande vragen:

- wat is de aanleiding van het evenement?
- wat is de doelstelling van het evenement?
- welke vorm past bij dit evenement?
- wat is de aard of het karakter van het evenement?

2. Kennis van doelgroep van het evenement

3. Organisatie van het evenement:

- intern of uitbesteden?

¹² Bron: Launspach, 1994, blz. 12

¹³ Bron: Doorne, Phine van: *Evenementenmanagement praktijk*. Afdeling FM 2005/2006

¹⁴ Bron: Verhaar, 2000, blz. 36

¹⁵ Bron: <http://www.high-profile.nl/over-de-branche/eventinfo.html> (02-05-2007)

- organisatieteam samenstellen
- geschikte datum, locatie en duur van het evenement
- 4. Voorbereiding evenement:
 - budget
 - programma
 - uitnodigingen (denk aan vervoer)
 - inschakelen van leveranciers
 - administratieve voorbereiding
- 5. Uitwerking uitvoering evenement:
 - catering
 - schoonmaak
 - beveiliging
 - AVM
 - entertainment
 - aankleding
 - drukwerk
 - geschenken
 - overige materialen
 - verzekeringen

Denk eventueel aan: (ligt aan de vorm van het evenement)

- etiquette
- hostess begeleiding
- briefing
- decor, bloemen en planten
- special effect
- presentatie en techniek

Deze checklist kan de opdrachtgever en/of de organisator als hulpmiddel gebruiken bij de organisatie van evenementen.

4.1.2 Klant

Om ervoor te zorgen dat de werkprocessen op het Reserveringsbureau zo optimaal mogelijk kunnen verlopen is het noodzakelijk dat deze zijn afgestemd op de doelgroep. Dit kan door middel van een doelgroepanalyse waarbij het belangrijk is dat de klantverwachting, -beleving en -wens meegenomen worden. Het kijken met de ogen van de afnemer¹⁶ (= klant) naar de facilitaire organisatie en daardoor inzicht krijgen in wat hij van de facilitaire organisatie verwacht, levert belangrijke informatie op.

Volgens Van Dale¹⁷ wordt een klant gedefinieerd als:

klant (de ~ (m.), ~en)

1 iem. die van de diensten van een handelaar, vakman enz. gebruik wenst te maken

=> *cliënt*

2 [inf.] persoon, kerel => *man*

Hieruit kan geconcludeerd worden dat een klant iemand is die van de diensten van een ander gebruik wilt maken. Wie die ander is, heeft te maken met de aard van de dienst.

In de Engelse taal wordt het begrip 'klant' duidelijk onderscheiden in de woorden: 'consumer', 'customer' en 'client'.

De consumer is de gebruiker van de voorzieningen, de medewerker in het primaire proces van de moederorganisatie die uiteindelijk profijt heeft van de facilitaire dienstverlening.

¹⁶ Bron: Vader, 2005, blz. 41 e.v.

¹⁷ Bron: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=klant> 19-04-2007

De customer is degene die beslist of en, zo ja, wat en hoeveel de consumers kunnen bestellen. Ook heeft hij budgettaire bevoegdheden en maakt hij afspraken over Service Level Agreements (dienstverleningsovereenkomsten).

De client is degene die beslist hoe een en ander eruit moet zien. De client maakt meestal deel uit van de top van de moederorganisatie waarvoor de facilitaire organisatie bestaat en waarvan zij onderdeel is.

Het Facilitair Bedrijf heeft veel verschillende typen klanten¹⁸, van wie de patiënt de belangrijkste is. Overige klanten die gebruik maken van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf zijn: de UMC-medewerker, de bezoeker en de student. Bij de UMC-medewerker kun je onderscheid maken tussen de operationele klant (de gebruiker van de dienst oftewel de consumer), de tactische klant (manager met budgettaire bevoegdheden, oftewel de customer) en de strategische klant (het MT dat overlegt met de Raad van Bestuur, oftewel de client).

Het Reserveringsbureau maakt voornamelijk onderscheid tussen een interne of externe klant. Interne en externe klanten worden in het boek 'Waardering door klanten' van JP Thomassen omschreven als:

- 'Interne klanten: Afnemers binnen de eigen onderneming

- *Externe klanten: Afnemers buiten de eigen onderneming'*

Uit deze beschrijving kan geconcludeerd worden dat de interne klanten in de organisatie werkzaam zijn, terwijl de externe klanten van buitenaf komen.

In de theorie van ITIL heeft het begrip klant een andere betekenis. Hierin wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe klant. Een klant wordt volgens het boek 'IT-Servicemanagement volgens ITIL' van Peter Janssen beschreven als: *'De vertegenwoordiger uit de organisatie die namens de organisatie bevoegd is om afspraken te maken over de afdeling van (IT)-diensten'.*

Voor de duidelijkheid en overzichtelijkheid in dit rapport is ervoor gekozen om wél onderscheid te maken tussen interne en externe klanten, aangezien het UMC dit onderscheid ook aanbrengt bij de organisatie van evenementen.

4.1.3 Eén loket

Bereikbaarheid¹⁹ is een kenmerk van de interactie tussen een klant en de facilitaire organisatie. Hierbij kan dan gedacht worden aan de snelheid en het gemak waarmee de klant de facilitaire organisatie kan bereiken en de verschillende kanalen waarlangs de klant contact kan krijgen met de facilitaire organisatie.

Om de bereikbaarheid en de verkrijgbaarheid van facilitaire diensten te verbeteren kan het wenselijk zijn een Frontoffice en Backoffice te onderscheiden. De Frontoffice is dat deel dat primair verantwoordelijk is voor het contact met klanten en gebruikers. Dit in tegenstelling tot de Backoffice, waar de productie van goederen en diensten op basis van de klantvraag plaatsvindt. De Frontoffice heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een instrument voor de afstemming van vraag en aanbod van facilitaire producten en diensten. Het Facilitair Bedrijf van het UMC is nog bezig met de concrete invulling van een fysieke Frontoffice, maar het staat vast dat er gewerkt gaat worden met een Frontoffice-Backoffice model.

4.1.4 Kwaliteit van de service

Een definitie van kwaliteit is:

* Kwaliteit: 'geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen' (NNI, 1994)

¹⁸ Bron: Introductie voor nieuwe medewerkers van het Facilitair Bedrijf, blz. 5

¹⁹ Bron: Maas en Pleunis, 2001, blz. 164

In het UMC wordt de volgende definitie gehanteerd: 'Kwaliteit is de mate waarin onze producten en diensten voldoen aan de eisen die de klant en de wet- en regelgeving ons stellen.'

Volgens de heer A.G.B. Leferink, directeur Facilitair Bedrijf UMC Utrecht, komt dit neer op de volgende praktijkdefinities:

- kwaliteit is prestatie minus verwachting;
- kwaliteit is van een afspraak een erezaak maken;
- kwaliteit is geen fiets tegen de gevel;
- kwaliteit is tienduizend kleine dingen;
- kwaliteit is alles wat beter kan;
- kwaliteit is een uiting van liefde.

Integrale kwaliteitszorg²⁰ is een manier van bedrijfsvoering waarbij continu en op systematische wijze door iedereen wordt gewerkt aan de verbetering van de totale prestatie van de onderneming.

De heer Leferink definieert 'Kwaliteitszorg' als:

- meer doen dan je belooft;
- je werk in één keer goed doen;
- de goede dingen doen;
- willen weten wat de klant van het geleverde werk denkt;
- je collega ook als klant zien;
- luisteren naar de klant;
- zelf verantwoordelijkheid dragen;
- systematisch werken aan verbetering van de prestaties van de gehele organisatie.

In het UMC wordt veel aandacht besteed aan kwaliteitszorg, bijvoorbeeld met het 'Samen op weg naar Beter'- kwaliteitsbeleid. Dit kwaliteitsbeleid²¹ is erop gericht de medewerkers instrumenten en vaardigheden te verschaffen waarmee een structuur en cultuur gecreëerd en geborgd kan worden en waarin het streven naar continue verbetering een vanzelfsprekendheid is.

Een mogelijk instrument daarbij is het doorlopen van de Plan-Do-Check-Act cyclus als de basis voor het dagelijkse werk en het beleid van het Facilitair Bedrijf.

De Plan-Do-Check-Act cyclus wordt ook wel de cycli van de Deming-cirkel genoemd. Deze theorie beschrijft een cyclus waarbij vier fases worden doorlopen die gericht zijn op continue verbetering. Nadat de vierde fase is doorlopen, begint men weer bij het begin. Het proces blijft zo dus continu doorgaan. De Deming-cirkel²² ziet er als volgt uit:

Figuur 2: de Deming cirkel



De termen in de cirkel hebben de volgende betekenis:

Plan: Voorbereiden: bepalen van richting, stellen van doelen en plannen van uitvoering (leiderschap, strategie en beleid)

Do: Uitvoeren: beschikbaarheid van medewerkers en middelen en uitvoeren van het werk (management van medewerkers, middelen en processen)

²⁰ Bron: Thuis, 2003, blz. 411

²¹ Bron: Kwaliteitsbeleid 'Samen op weg naar beter' Facilitair Bedrijf UMC Utrecht blz. 3

²² Bron: <http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm> 19-04-2007

Check: Evalueren: meten of gestelde doelen zijn gerealiseerd (medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij, bestuur en financiers)

Act: Bijsturen of verankeren: verbeteren en vernieuwen

Draairichting: Met de klok mee

Om ervoor te zorgen dat dit model goed toegepast kan worden, is het van belang dat alle processen die plaatsvinden op de desbetreffende afdeling of in de organisatie, duidelijk in kaart worden gebracht. Een duidelijk beeld van de processen draagt bij aan een meer gerichte kwaliteitsverbetering. Binnen die processen wordt niet alleen gedoeld op de stappen die ondernomen worden in een proces, maar ook op de stuurinformatie van een bepaalde afdeling.

Het kwaliteitsbeleid van het Facilitair Bedrijf is in overeenstemming met het kwaliteitsbeleid van het UMC Utrecht. Het belangrijkste uitgangspunt in het UMC Utrecht is dat de divisies, directies en instituten zelf verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en uitvoeren van hun kwaliteitsbeleid.

Het UMC Utrecht heeft daarbij de volgende randvoorwaarden gedefinieerd:

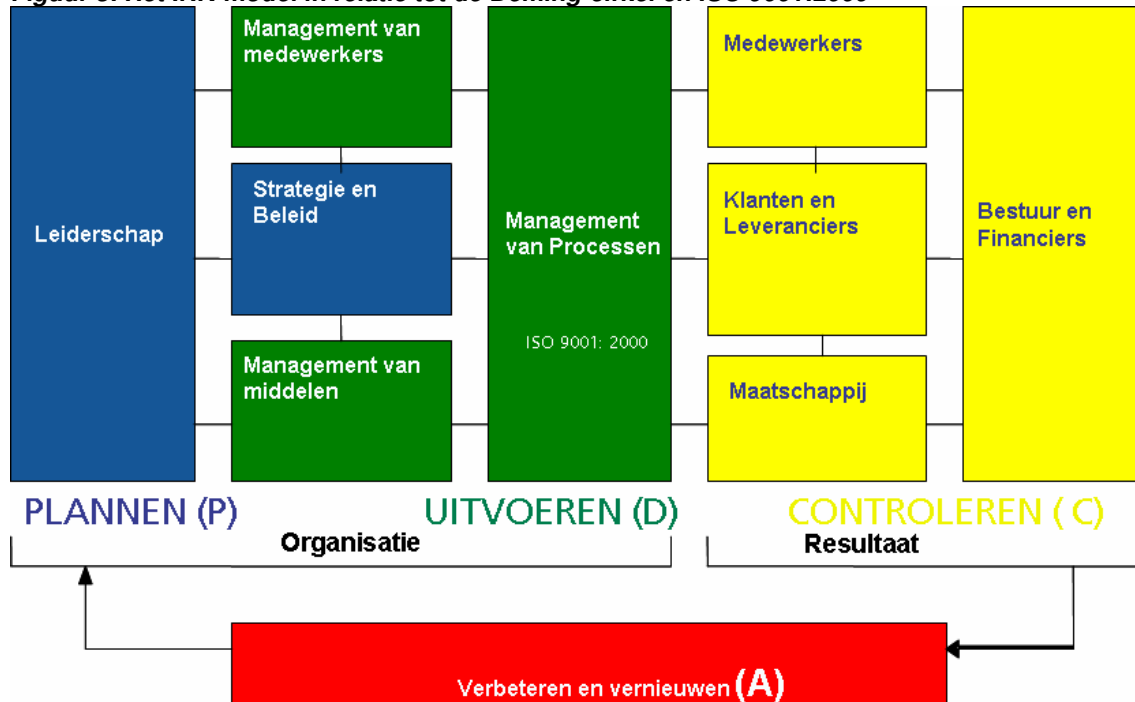
- er wordt gewerkt volgens het INK-managementmodel, dat is afgeleid van het EFQM model.
- er wordt gewerkt volgens de systeembenadering met prestatie-indicatoren en benchmarking;
- er wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van Total Quality Management. De divisies, directies en instituten dienen te streven naar certificering volgens ISO of vergelijkbare normen.

Het Facilitair Bedrijf heeft daarop aansluitend doelstellingen geformuleerd waaraan alle clusters moeten voldoen. De kwaliteitsdoelstellingen van het Facilitair Bedrijf zijn in overeenstemming met de randvoorwaarden zoals die door het UMC Utrecht opgesteld zijn. De geformuleerde doelstellingen zijn:

- van iedere afdeling wordt verlangd dat ze halverwege 2007 de INK-procesfase bereikt heeft;
- een uniform kwaliteitmanagementsysteem;
- van iedere afdeling wordt verlangd dat ze eind 2007 voldoet aan de eisen van ISO 9001:2000.

Het INK-managementmodel²³ is een instrument om de kwaliteit van de totale bedrijfsvoering te verhogen. INK staat voor Instituut Nederlands Kwaliteit en EFQM voor European Foundation for Quality Management. Het is een Europees kwaliteitsmodel dat in de jaren tachtig ontstaan is vanuit de behoefte aan een externe bron voor kwaliteitsverbetering. Binnen het UMC Utrecht is het INK-model de basis voor besturing. Het biedt inzicht in de samenhang tussen de organisatie en de resultaten. De methodiek, met als basis de negen aandachtsgebieden, is een hulpmiddel om de planning- en controlecyclus te versterken.

²³ Zie ook: bijlage 6 voor meer informatie over het INK-model

Figuur 3: Het INK-model in relatie tot de Deming-cirkel en ISO 9001:2000

Per aandachtsgebied van het INK kan een Plan-Do-Check-Act cyclus ingericht worden, terwijl de 9 aandachtsgebieden vormen tezamen ook een grote Plan-Do-Check-Act cyclus vormen.

Het Management van het Facilitair Bedrijf heeft zich ten doel gesteld dat halverwege 2007 alle clusters de procesfase behaald hebben. Dat wil zeggen dat zij op dat moment de processen in kaart gebracht en beschreven dienen te hebben. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Als stuurmiddel fungeren prestatie-indicatoren, en processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

ISO 9001:2000²⁴ is een internationale standaard, uitgegeven door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO). Het doel is om internationale vereisten voor kwaliteitssystemen neer te zetten.

ISO9001:2000 heeft acht uitgangspunten²⁵, die samen een basis vormen waarop de PDCA-cirkel toegepast dient te worden:

- Klantgerichtheid
- Leiderschap
- Betrokkenheid van medewerkers
- Procesbenadering
- Systeembenadering van managen
- Besluitvorming op basis van feiten
- Win-win-relaties met leveranciers
- Continue verbetering

Door de gehele norm heen neemt 'het continu verbeteren' een belangrijke plaats in. De organisatie moet aangeven hoe zij voortdurend met verbeteren bezig is. Hoe zorgt zij ervoor dat fouten niet alleen hersteld worden, maar dat er ook van geleerd wordt? Dus wat doet de

²⁴ Bron: <http://www.gbb-procesmanagement.nl/index.php?pagina=24&onderwerp=2> 03-05-2007

²⁵ Bron: Hardjono, 2001, blz. 202, zie ook voor meer informatie over ISO 90001 bijlage 7

organisatie om te voorkomen dat dezelfde fouten niet nog een keer plaatsvinden? Hoe stimuleert zij medewerkers om mee te denken over verbetering van de bedrijfsvoering?

Het Facilitair Bedrijf wil graag ISO gecertificeerd worden, omdat dit bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen. Een van de belangrijkste voordelen van certificatie is dat het Facilitair Bedrijf getoetst wordt door een externe partij die een oordeel uitspreekt over de aanpak. Hiermee laat het FB de klanten zien dat er transparant gewerkt wordt en dat er aantoonbaar aan kwaliteitsbeheersing gewerkt wordt. Momenteel verwacht de klant geen ISO-certificering voor het gehele Facilitair Bedrijf, maar dit kan in de toekomst veranderen. Ook voor het cluster CKI & AM is een plan van aanpak met actieplan opgesteld om, zodat dit cluster eind eind 2007 ISO9001:2000 certificeerbaar is.

4.1.5 Gemak voor de klant

Klantgerichtheid²⁶ is voor dienstverlenende organisaties, zoals een facilitaire organisatie, van het allergrootste belang. Maar het bereiken van een klantgerichte cultuur vergt zeker in facilitaire organisaties, waar men vanuit de traditie zeer productgericht is, een veranderingsproces van jaren. Het is een misverstand te denken dat alleen Frontoffice-medewerkers klantgericht moeten zijn en dat je er dus bent wanneer je hen naar een cursus 'klantvriendelijk-werken' stuurt.

Klantgerichtheid moet in de genen van de alle medewerkers zitten, ook van de elektriciens die een kapotte gloeilamp komt vervangen. Klantgerichtheid is meer dan klantvriendelijkheid: het is service met een glimlach.

Het Facilitair Bedrijf wil de klantgerichtheid verbeteren.

In de ISO9001:2000 norm vormt klantgerichtheid een duidelijk aandachtsgebied, waarbij de klanttevredenheid effectief gemeten moet kunnen worden. Niet alleen klantgerichtheid, maar ook de betrokkenheid en de doelstellingen van het management worden gezien als aandachtsgebieden in de ontwikkeling en het toepassen van het INK-model

Binnen het cluster CKI & AM wordt onder klantgerichtheid ondermeer verstaan dat de dienstverlening zo compleet mogelijk wordt aangeboden en dat zoveel mogelijk zorgen en werkzaamheden van de klant worden overgenomen.

Hierbij kunnen de volgende gedragsbeschrijvingen gehanteerd worden:

- * herken behoeften en belangen van de (interne of externe) klanten;
- * houd in het handelen rekening met de behoeften en belangen van de klant;
- * toon respect voor de wensen van de klant en doe moeite om behoeften en belangen van de klant te onderzoeken;
- * kom met voorstellen waarin nadrukkelijk rekening is gehouden met de belangen van de klant.

4.2 Samenvatting

Dit theoretisch kader is gevormd door middel van het definiëren van begrippen, bestuderen van relevante modellen, constateren van overeenkomsten en verschillen etc.. Bij het begrip kwaliteit is aandacht besteed aan de Deming cirkel, het INK-model, de ISO 9001:2001 en klantgerichtheid.

Na het afronden van het theoretisch onderzoek is het empirisch onderzoek van start gegaan. De uitkomsten hiervan worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

²⁶ Bron: Maas en Pleunis, 2001, blz. 174

5. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk staan de constatering uit de diverse onderzoeken, intern en extern, centraal. Naar aanleiding van de constatering zullen de overeenkomsten en verschillen bekeken worden om eventuele trends te ontdekken. Deze resultaten vormen de basis voor de conclusie en de aanbevelingen.

5.1 Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek worden verschillende begrippen toegelicht. De belangrijkste punten hierbij zijn:
binnen het UMC is het INK - model de basis voor besturing en dit doet dienst als instrument om de kwaliteit van de totale bedrijfsvoering te verhogen;

1. per aandachtsgebied van het INK kan een Plan-Do-Check-Act cyclus ingericht worden, maar de 9 aandachtsgebieden vormen tezamen ook een grote Plan-Do-Check-Act cyclus;
2. om het aandachtsgebied 'management van processen' van het INK te bereiken, wordt binnen het UMC toegewerkt naar een ISO 9001:2000 certificaat;
3. in de ISO9001:2000 norm vormt niet allen klantgerichtheid, maar ook continue verbetering een duidelijk aandachtsgebied;
4. ter versterking van de klantgerichtheid dient het Reserveringsbureau een één-loketfunctie te gaan vervullen om aansluiting te krijgen bij de Frontoffice van het Facilitair Bedrijf.

Kort samengevat: om als Evenementenservice een efficiënt, integraal en vraaggestuurde dienstverlening te kunnen bieden is het belangrijk om de processen te managen, klantgerichtheid voorop te stellen en te werken volgens de Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act cyclus).

5.2 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bestaat uit een opsomming van knelpunten, zoals genoemd door:

- de medewerkers van het Reserveringsbureau;
- de klanten;
- betrokken clustermedewerkers.

Omwille van de duidelijkheid van dit rapport is een onderscheid gemaakt tussen processen, middelen, personeel, financiën en communicatie, hoewel een strikte scheiding niet echt mogelijk is aangezien alle factoren met elkaar samenhangen.

5.2.1 Reserveringsbureau

Het empirisch onderzoek is gestart bij het Reserveringsbureau. Er is gesproken met alle medewerkers, waarbij zij konden aangeven welke knelpunten zij ervaren in het proces van de evenementenaanvragen.

Dit resulteerde in onderstaande knelpunten:

Processen

- er komen veel ad-hoc reserveringen en aanvragen binnen, waardoor beslissingen snel en/of overhaast genomen worden. Oorzaak hiervan is dat de klant niet altijd op de hoogte is van alle regels omtrent reserveringsvoorwaarden, capaciteit, levertijden etc. Bovendien worden er zo nu en dan uitzonderingen gemaakt door betrokken clusters, terwijl de klant dit niet ervaart als uitzondering. Hierdoor bestaat het risico dat het RB een eventuele volgende keer geen uitzondering maakt en dus niet kan voldoen aan het verwachtingspatroon van de klant.. Een voorbeeld hiervan is dat bepaalde regels omtrent de dienstverlening bij een evenement voor de Raad van Bestuur niet gehanteerd worden,

terwijl de regels bij elke andere klant wel toegepast worden. Hierin moet één lijn getrokken worden;

- het RB heeft te weinig standaardafspraken met betrokken partijen over wat wel of niet mogelijk is bij standaard of maatwerk dienstverlening, of in geval van calamiteiten, waardoor de één-loketfunctie nog niet vervuld kan worden;
- medewerkers van het RB hebben bij de nazorg van een evenement geen beeld van de uitvoering van een evenement, waardoor men compleet afhankelijk is van de ervaringen van de klant en vooral van de betrokken clusters;
- zij ervaren onduidelijkheid over hun rol en hebben twijfels over de waardering voor hun werkzaamheden.

Middelen

- de vraag naar ruimtes, catering en middelen, zoals statafels, bartrekkers en beamers, is groter dan het aanbod, waardoor het RB niet aan de klantvragen kan voldoen.
- het is nog niet mogelijk FMIS Ultimo uit te breiden;
- plattegronden zijn niet digitaal beschikbaar, wat inhoudt dat er altijd fysiek contact moet zijn met de klant of de betrokken partij om een plattegrond te maken. Als er een wijziging aangebracht wordt, kan deze niet ter bevestiging per e-mail gestuurd worden.

Personeel

- de medewerkers van het RB hebben ieder een eigen werkwijze, aanpak, dagindeling, waardoor de klant niet op een uniforme wijze geholpen wordt;
- er is onderbezetting op het RB. Dit maakt het voor de aanwezige medewerkers moeilijk hun werkzaamheden naar behoren te doen, hoezeer zij zich ook inzetten.

Financiën

- medewerkers van het RB hebben geen inzicht in (kost)prijzen of overzicht van de (kost)prijzen bij de backoffice-clusters, waardoor zij de klant geen transparante dienstverlening kunnen bieden. Bij het maken van een offerte wordt de Backoffice ingeschakeld voor de mogelijkheden en de prijzen. Maar hoe deze prijzen opgebouwd zijn, is onduidelijk;
- de doorbelasting van de kosten vindt niet plaats op één punt: zo stuurt het cluster VWO, waar de brandweer en beveiliging onder valt, nog een eigen rekening, waardoor klanten meerdere rekeningen ontvangen.

Communicatie

- reserveringen bij het RB worden vaak gedaan door secretaresses in plaats van door de opdrachtgever zelf, waardoor bijvoorbeeld de arts of professor producten of diensten verwacht terwijl die niet afgesproken zijn;
- betrokken clusters lezen niet altijd de dagplanningen of reserveringsbevestigingen, waardoor er bij de medewerkers van het RB twijfels bestaan of alle afspraken ook uitgevoerd worden. Het gebeurt bijvoorbeeld wel eens dat gebouwdelen afgesloten worden, terwijl daar 's avonds nog activiteiten zijn.

5.2.2 Klanten

Voor dit deel van het empirisch onderzoek is in het UMC gesproken met de volgende klanten:

- * de secretaresse van de Raad van Bestuur;
- * de voorzitter van de Ontspanningsvereniging;
- * de secretaresse van de afdeling Radiotherapie.

Met hen is gesproken, omdat zij regelmatig reserveringen voor uiteenlopende activiteiten doen bij het Reserveringsbureau.

Zij gaven aan²⁷ dat ze dan onder andere aanlopen tegen de volgende knelpunten:

Processen

- pilots, waarbij processen getest worden, worden gehouden in delen van het ziekenhuis die gemakkelijk te bereiken zijn voor bijvoorbeeld het transport voor de catering, maar deze pilots geven daardoor geen goed beeld van de werkelijke situatie;
- een gevoel overheerst dat er onderscheid gemaakt wordt tussen meer en minder belangrijke gasten. Zo blijkt bij koninklijk bezoek alles mogelijk te zijn, maar bij aanvragen van interne klanten zijn dezelfde aanvragen niet uitvoerbaar;
- ontbreken van nazorg vanuit het Facilitair Bedrijf: nu moet de klant zelf het initiatief nemen om een evenement te evalueren of een klacht door te geven.

Middelen

- het RB is niet voldoende toegankelijk door de situering in het gebouw en er is geen bewegwijzering naar het RB toe;
- beperkt aantal (representatieve) ruimtes, waardoor de capaciteit niet voldoet aan de vraag van interne klanten. En daarnaast zijn er nauwelijks mogelijkheden voor activiteiten van externe klanten, zoals patiëntenverenigingen, betrokkenen bij de zorg, omdat internen voorrang hebben en er al niet aan de vraag van de internen voldaan kan worden;
- matige kwaliteit van de audiovisuele (AV-)middelen en de daarbijbehorende service.
- niet-representatieve bewegwijzering bij evenementen: A4-tjes worden op een bord geplakt bij hoofdingang;
- geen duidelijk overzicht beschikbaar van vergelijkbare externe vergadering- en evenementenlocaties, als er intern geen ruimte beschikbaar is;
- te beperkt assortiment aan producten en diensten, bijvoorbeeld: geen mogelijkheid tot het laten versturen van uitnodigingen, het laten maken van badges, een beschikbare lijst met standaardadressen.

Personeel

- de ervaring heeft geleerd dat tijdens een evenement het personeel niet altijd op de hoogte is van de gemaakte afspraken over producten en diensten. Dit leidt ertoe dat de klant het gevoel heeft dat hij zelf nog alles moet controleren;
- de ervaring dat het de medewerkers van het RB onvoldoende macht en sturingskracht hebben om de gemaakte afspraken goed te laten uitvoeren. In de ogen van de klant kan het RB zich daardoor profileren als vergader- en partyservice.

Financiën

- meerdere rekeningen na afloop van een evenement.

Communicatie

- de naam 'vergader- en partyservice' op de banquetingcatalogus suggereert meer dan in de praktijk mogelijk blijkt te zijn bij het RB.

Enkele knelpunten zoals hierboven beschreven, worden ook genoemd in het Klanttevredenheidsonderzoek van het cluster CKI, dat gehouden is in 2006. Daarbij dient opgemerkt worden dat de klanten de klantgerichtheid van het RB over het algemeen als positief ervaren, maar dat zij hopen dat de rol van het RB 'verstevigd' wordt door bijvoorbeeld vergroting van hun sturingskracht bij de betrokken clusters en uitbreiding van het aantal middelen.

²⁷ Zie ook: bijlage 8 voor interviewuitwerkingen intern onderzoek

5.2.3 Betrokken clusters

Het RB ervaart knelpunten zowel bij het afnemen van diensten als bij de ondersteuning van evenementen. Naar aanleiding daarvan zijn er ook diverse gesprekken gevoerd met medewerkers van de betrokken clusters²⁸ om hun visie te laten verwoorden:

- Veilige Werk Omgeving > twee medewerkers Bureau Preventie
- Schoon Gebouw en Omgeving > Procescoördinator, Teamleider Contractuitvoering en Tuindienst, Clustermanager
- Voeding > Clustermanager, Afdelingsmanager Restaurant & Banqueting, Teamleider Banqueting, Teamleider Descartecentrum en 1^e medewerker Banqueting AZU
- Multimedia > Clustermanager, Kwaliteitsmedewerker
- Tele & Datacommunicatie > Clustermanager, Procescoördinator

De volgende knelpunten kwamen naar voren bij het uitwerken van deze gesprekken:

Processen

een aantal clusters hebben gedwongen winkelnering waardoor de klant verplicht is bij hen diensten in te kopen. Een aantal clusters hebben deze verplichting niet, waardoor de klant zelf mag shoppen om diensten eventueel ergens anders in te kopen.

Middelen

er is te weinig ruimte voor opslag van middelen en er zijn te weinig middelen zoals cateringkarren, glazen etc.;

de vraag naar ruimtes is groter dan het aanbod;

er zijn geen representatieve ruimtes qua uitstraling (bekleding, gordijnen etc.) en voorzieningen zoals prullenbakken, toiletten en dergelijke.

Personeel

de werkwijze van de medewerkers van het RB is niet universeel, de één verkoopt meer diensten dan de ander.

Financiën

om te bezuinigen dient er efficiënter gepland te worden met het banquetingpersoneel, waardoor de uitvoering van bepaalde evenementen stagneert.

Communicatie

- er is geen duidelijk overzicht van wie welke producten en diensten kan leveren met welke voorwaarden en tarieven
- er komen te veel e-mails binnen met info van alle reserveringen, terwijl maar een deel van die informatie relevant is.
- op het intranet Scoop staat geen eenduidige informatie.

Uit deze knelpunten blijkt dat de huidige dienstverlening met betrekking tot evenementen als onbetrouwbaar en incompleet wordt ervaren door meerdere partijen.

5.3 Observaties

In het kader van dit onderzoek zijn er twee observaties gedaan en gedurende deze observaties kwamen de volgende overeenkomsten en verschillen naar voren:

1. *donderdag 29 maart 2007*: geobserveerd en meegelopen in het UMC bij één groot evenement en drie kleinere evenementen. Opvallend was hierbij dat het aantal

²⁸ Zie ook: bijlage 9 voor een nadere toelichting op de clusters

personeelsleden weliswaar voldoende was, omdat er bij het grote evenement minder gasten gekomen waren dan vooraf ingeschat. Maar er waren niet voldoende middelen (bijv. glazen) om tegelijkertijd vier evenementen goed uit te voeren. Ook was er bij de kleinere evenementen niet op het juiste moment voldoende capaciteit, m.n. personeel en tijd, om glazen op te halen of rond te lopen met de warme hapjes. De planning was niet afgestemd op de logistieke factoren: tijd, afstand en middelen.

2. *dinsdag 3 april 2007*: geobserveerd bij één groot evenement in het Descartecentrum, dat uit vier ruimtes bestaat. Er was voldoende personeel: vijf personen voor 100 gasten. Ieder wist duidelijk zijn taak en er was ook tijd voor contact met de klant. Eén persoon was duidelijk de gastheer: hij maakte de gasten wegwijs en was aanspreekpunt voor de opdrachtgever.

Ter informatie: Het Descartecentrum, op loopafstand van het UMC Utrecht, heeft een eigen website en flyer waarop het assortiment en de mogelijkheden overzichtelijk gepresenteerd staan. Er is voor gekozen om altijd een gastheer of gastvrouw aan te wijzen, waardoor de klant het vertrouwen krijgt dat de uitvoering van een evenement verloopt zoals afgesproken. Hierbij moet aangetekend worden dat het organiseren van een evenement bij het Descartecentrum wel aanzienlijk duurder is.

5.4 Extern onderzoek

Naast de interne gesprekken en observaties is een externe organisatievergelijking een goed middel voor het verkrijgen van informatie voor dit onderzoek. Er is gekozen voor organisaties met eenzelfde primair proces, zodat de overeenkomsten en verschillen goed in kaart gebracht kunnen worden. Niet elke organisatie is natuurlijk hetzelfde qua structuur, maar getracht is om een gesprek²⁹ te hebben met een leidinggevende van een afdeling die vergelijkbaar is met het reserveringsbureau binnen het UMC.

5.4.1 Vrije Universiteit Medisch Centrum (nader genoemd VUMC)

Geïnterviewde: Mevrouw G. van Heerde, Hoofd Servicepunt

Het Servicepunt van het Facilitair Bedrijf binnen het VUMC werkt met een Frontoffice-model en het team van het Servicepunt bestaat uit 5 medewerkers en twee beheerders. Op een kleine, rode Quick Reference Card staan de diensten van het Servicepunt.

De klant, een interne medewerker, kan bij de balie, per telefoon of e-mail geholpen worden. Sinds kort wordt met Ultimo gewerkt en hierin zijn handleidingen (Kennisboom) verwerkt en het systeem is gekoppeld aan het personeelsbestand en de diverse kostenplaatsen.

Op het intranet staat de banquetingmap met alle vergaderzalen voorzien van foto, gegevens over capaciteit, procedure, het assortiment etc. Op elke werkplek ligt een instructiekaart die steeds weer aangepast wordt.

Procedure bij een evenement:

- De banqueting haalt haar opdracht uit Prequest, zet catering klaar en de zaalbeheerder zorgt dat alles op de juiste locatie komt.
- Bewegwijzering: wordt alleen aangebracht als er externe gasten komen (dus niet bij borrels en feestjes intern, want de medewerker behoort de ruimtes te kunnen vinden).
- Het eventuele drukwerk wordt door het Servicepunt gestuurd naar de huisdrukkerij, waar de zaalbeheerder het ophaalt en vervolgens ophangt.
- AVM is apart geregeld, dit valt namelijk onder de Vrije Universiteit en zij sturen dus ook een eigen rekening.
- Bloemen worden extern besteld.
- Uitrijkaarten en gastenbonnen kunnen wel geregeld worden.
- Extra schoonmaak komt weinig voor.

²⁹ Zie ook: bijlage 10 interviewvragen en uitwerkingen extern onderzoek

5.4.2 Erasmus Medisch Centrum Rotterdam (nader genoemd Erasmus MC)

Telefonisch contact gehad met mevrouw Van der Klooster; haar functie is Unithoofd Servicedesk.

Het Facilitair Bedrijf van het Erasmus MC is in een vergevorderd stadium wat betreft de realisatie van een Frontoffice³⁰ met behulp van een Frontoffice – Backoffice model. Bij deze Frontoffice worden ook reserveringen voor ruimtes aangenomen, omdat er een grote vergadercapaciteit is. Bij standaardreserveringen worden deze direct in het FMIS Planon (vergelijkbaar met Ultimo) gezet. Indien het om maatwerk gaat, wordt de aanvraag door de afdeling banqueting in behandeling genomen. Maar tot haar spijt zijn hiervoor geen procedures beschreven in een banquetingplan of dergelijke. Voorheen zijn er wel overlegsituaties geweest waaruit bleek dat er 'speciale vergaderteams' zouden moeten komen, maar aan deze wens is door de directie helaas geen gehoor gegeven.

5.4.3 Universitair Medisch Centrum Groningen (nader genoemd UMCG)

Geïnterviewde: Mevrouw B. Karremans, contactpersoon congres- en vergaderorganisatie

De meeste congressen en symposia worden georganiseerd door het Wenckebach Instituut van het UMCG. Het Wenckebach Instituut beheert het Onderwijscentrum (nader te noemen OC) van het UMCG. Dat centrum beschikt over een groot aantal onderwijsruimtes en vergaderzalen.

Bij de Frontoffice van het OC komen aanvragen binnen per e-mail, telefoon en intranet. De standaardaanvragen worden door hen in het FMIS Planon gezet en voor overige aanvragen wordt een medewerker van het Onderwijscentrum aangesteld als contactpersoon.

Planon wordt al een aantal jaar gebruikt en is te vergelijken met Ultimo van het UMC.

Het Onderwijscentrum vormt een driehoek met banqueting en multimedia ondersteuning.

Het OC maakt gebruik van een door henzelf opgestelde checklist. Hierop staan alle onderwerpen die met de klant besproken dienen te worden tijdens de intake. Ook staan er richtlijnen qua levertijd, voorwaarden, vaste vragen etc. bij. Deze checklist wordt elke keer weer bijgewerkt, als de contactpersoon signaleert dat iets ontbreekt of veranderd is.

Badges en gastenlijsten worden door andere interne partijen verzorgd. De doorbelasting van de kosten vindt plaats door middel van kostenplaatsen in Planon. Voor interne klanten wordt geen zaalhuur in rekening gebracht, voor externe wel. Deze afspraak staat regelmatig ter discussie, maar de verwachting is dat deze niet snel veranderd zal worden.

De klant kan op het intranet het gehele banquetingboek vinden met assortiment etc.

Eventuele klachten kunnen ook op intranet ingevuld worden en komen – indien nodig – via de Frontoffice van het onderwijscentrum terecht bij de congres- en evenementenorganisatie.

5.4.4 Leids Universitair Medisch Centrum (nader genoemd LUMC)

Geïnterviewde: Mevrouw G. Koek, Hoofd Servicepunt en Secretariaat Facilitair Bedrijf

Het Servicepunt van het LUMC werkt met het FMIS Prequest en er zijn 5 medewerkers werkzaam, die herkenbaar zijn aan hun dienstkleiding. Voor hen geldt salarisschaal 5 net als in het UMC voor het RB geldt. De volgende diensten kunnen bij het Servicepunt gereserveerd, besteld of ingekocht worden: vergaderzalen, onderwijsruimtes (nadat het onderwijsrooster bekend is), catering, posterborden, audiovisuele middelen, sleutel, verhuisservice, autorisatie GBS-systeem, storingen (deels), extra schoonmaak, extra linnengoed etc.

In september zal het Servicepunt overstappen van Prequest naar Ultimo, omdat er in het LUMC al met verschillende modules van Ultimo gewerkt wordt.

³⁰ Bron: FMI, nummer 12 2006, blz. 26 e.v.

Het Servicepunt beheert op dit moment 21 ruimtes met een capaciteit, variërend van 6 tot 50 personen. Daarnaast beheren ze 'Het Plein' voor grote ontvangsten en evenementen. Bij reserveringen/aanvragen wordt onderscheid gemaakt tussen vergaderservice (80%) en catering (20%). Catering houdt in dat er personeel, zoals gastvrouwen en (oproep)krachten voor de bediening, aanwezig dient te zijn.

Bij speciale gelegenheden fungeert mevrouw Koek als aanspreekpunt.

Voor externe klanten wordt er zaalhuur berekend, maar aanvragen van externe commerciële instellingen kunnen nauwelijks meer gehonoreerd worden, omdat er voor de interne klanten al regelmatig een zalentekort is.

Op het intranet van het LUMC staat alle informatie over het reserveren van een ruimte en bovendien kan de klant zelf stap-voor-stap automatisch een ruimte reserveren in het systeem.

Klachten komen per e-mail, telefoon en intranet binnen bij het Servicepunt en deze worden één keer per week doorgestuurd naar de betreffende manager en de directeur van het Facilitair Bedrijf.

Het Servicepunt is afdelingoverstijgend en kan hierdoor een neutrale rol spelen. Bovendien heeft het Servicepunt een spilfunctie tussen de zes genoemde afdelingen en het MT van het Facilitair Bedrijf.

5.4.5 Overeenkomsten en verschillen extern onderzoek

De globale overeenkomsten tussen de diverse organisaties en het UMC Utrecht zijn:

- er wordt gebruik gemaakt van FMIS;
- ruimtes worden centraal beheerd;
- er wordt gewerkt met een Frontoffice – Backoffice, meestal in de vorm van een servicepunt of servicedesk;
- er wordt gebruik gemaakt van een banquetingmap.

De verschillen zoals gesignaleerd bij de onderzochte organisaties:

- drie van de vier hebben een grotere capaciteit qua ruimtes dan het UMC;
- bij drie van de vier is duidelijke informatie via het intranet beschikbaar voor de klant en de klant kan zelf zien wat de mogelijkheden zijn;
- bij de meeste instellingen kan de klant via intranet een ruimte reserveren;
- er wordt veelal gewerkt met een vast contactpersoon voor evenementen, die ook aanwezig is op het evenement zelf;
- er zijn duidelijke procedures voor de klachtenafhandeling;
- bij het LUMC heeft het Servicepunt een neutrale rol door de clusteroverstijgende positie in het Facilitair Bedrijf;
- bij het UMCG wordt tijdens de intake een vaste procedure doorlopen aan de hand van een checklist.

5.5 Samenvatting

Door de verschillende vormen van onderzoek wordt een duidelijk beeld gevormd van de sterke en zwakke punten, zoals die ervaren worden door de verschillende partijen en waaruit verbeterpunten gedistilleerd kunnen worden.

Het onderzoeken van vergelijkbare organisaties levert, naast overeenkomsten, ook inzichten op die mogelijk kunnen dienen als verbeterpunten voor het UMC Utrecht.

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van de verschillende vormen van onderzoek verwerkt.

6. Gewenste situatie

De directie van het Facilitair Bedrijf in het UMC heeft de volgende ambities³¹ geformuleerd omtrent de dienstverlening bij evenementen:

'Het uitgangspunt voor de nieuwe dienstverlening is dat de klant via één loket, het Reserveringsbureau, in al haar wensen en behoeften aangaande vergaderingen en evenementen kan worden voorzien.

Het Reserveringsbureau in de nieuwe stijl, genaamd Evenementenservice, dient zich te richten op het aanbieden van een totaalpakket voor de klant op het gebied van reserveringen en banqueting. De klant kan zelf bepalen in welke mate zij willen afnemen van de Evenementenservice en wat zij zelf willen blijven doen.

In de praktijk komt er dus een belangrijke nieuwe rol voor het huidige Reserveringsbureau bij: het adviseren van de klant aangaande zijn of haar partij en het voeren van afstemmingsoverleg met verschillende betrokken partijen. Met andere woorden: de Evenementenservice zal de vraag van de klant aannemen en dan namens de klant diens wensen moeten afstemmen met de verschillende betrokken partijen. Belangrijk bij deze veranderende dienstverlening is dat de Evenementenservice een veel diepgaander contact opbouwt met de klant en een grote mate van transparantie en voortgang zal moeten laten zien.

Doel van de Evenementenservice:

Het klantvriendelijk en volledig verzorgen van een klantvraag aangaande reservering van zalen en / of banqueting. Waarbij de klant voor alle dienstverlening terecht kan bij één loket.'

Om de bovenstaande situatie te verwezenlijken is het volgens de onderzoeker van belang extra aandacht te schenken aan onderstaande facetten:

1. *Processen*: consequente toepassing van het PDCA-model, waarbij specifieke aandacht aan de evaluatie besteed moet worden. Het evalueren dient als middel voor het continue verbeteren van de eigen organisatie en als nazorg voor de klant.

2. *Middelen*: het inrichten van een (kleine) representatieve ontvangstruimte voor een intakegesprek met de klant.

3. *Personeel*: het aanstellen van één zaalbeheerder.

4. *Financiën*: het in rekening brengen van een bepaald percentage handelingskosten om de hogere kosten van de personele bezetting deels op te vangen.

5. *Communicatie*: het communiceren naar de klant dat het gewenst is dat hij alle ondersteunende facilitaire diensten bij het RB inkoopt.

N.B. Zolang de klant de mogelijkheid geboden wordt zelf andere betrokken partijen te benaderen voor de organisatie van zijn evenement, wordt de positie van het RB verzwakt en blijft het risico op miscommunicatie en foutkansen groot.

Op dit moment worden op een aantal onderdelen (Voeding, SGO, VWO etc.) al werkafspraken gemaakt met verschillende betrokken partijen. Dit leidt wel tot verbetering van het proces, maar er kan nog niet gesproken worden van één loket.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten uit het onderzoek worden vertaald in de vorm van aanbevelingen om de gewenste situatie te bereiken.

³¹ Bron: 'Evenementenservice CKI & AM versie 2 augustus 2006'

7. Aanbevelingen en consequenties

In de volgende aanbevelingen zijn de wensen en verwachtingen van de betrokken partijen verwerkt. Ook de uitwerkingen van de observaties en de organisatievergelijkingen vormen de input van onderstaande aanbevelingen.

Er is een verdeling gemaakt in processen, middelen en personeel en communicatie. In het laatste deel van dit hoofdstuk worden de consequenties van de aanbevelingen op het gebied van organisatie, personele inzet en financiën benoemd.

7.1 Aanbevelingen

7.1.1 Processen

1. Stem de processen van het Reserveringsbureau beter af met betrokken partijen door:

- met de medewerkers van het RB een uniforme werkwijze te formuleren voor de aanvraag van maatwerk, deze te verwerken in een script waarbij het contact met de klant telefonisch start en face-to-face voortgezet wordt om details te bespreken. Hanteer hierbij checklist, zodat alle mogelijkheden en opties met de klant besproken worden;
- een gedeelde map aan te maken op het netwerk van het Facilitair Bedrijf (wat met machtigingen ook zichtbaar is voor backoffice-clusters) om dossiers aan te maken voor evenementen met gegevens die (nog) niet aan Ultimo gekoppeld kunnen worden. Denk hierbij aan digitale plattegronden, de personeelsplanning, afspraken met Bureau Preventie, evaluaties etc. Dit dient ter bevordering van de transparantie, omdat iedere betrokkene op deze wijze altijd de gemaakte afspraken en relevante documenten kan inzien;
- het adresboek (interne klanten, extern, bedrijven, leveranciers, kostenplaatsen etc.) in Ultimo op te schonen c.q. te updaten, waardoor het minder tijd en moeite kost om tijdens een telefoongesprek gegevens voor een reservering te registreren.
- vervolgens een korte procedure te schrijven voor het invoeren van nieuwe data in het adresboek in Ultimo om vervuiling van het adresboek te voorkomen;
- transparante werkafspraken te maken met VWO en SGO over communicatie, taken en verantwoordelijkheden, levertijden, tarieven en doorbelasting van de kosten. Dit is tijdbesparend voor VWO en SGO, want het RB kan tijdens de intake de klant voorlichten over bepaalde zaken zoals assortiment, levertijd en een indicatie geven van de kosten. Bovendien kan het Reserveringsbureau inschatten wanneer de Backoffice met specialistische kennis ingeschakeld dient te worden;
- het assortiment uit te breiden, zodat de klant niet meer zelf hoeft te 'shoppen' voor bijvoorbeeld badges, een fotograaf, cadeaubonnen, pepermuntjes, technische ondersteuning bij presentaties e.d.

2. Evenementen aanpakken volgens de Deming-cirkel door:

- elke week tenminste één dagdeel voor evenementenoverleg te plannen tussen de contactpersoon voor evenementen op het RB en de teamleider Banqueting. Maak tijdens dit overleg offertes, wissel ideeën uit, evalueer (plan, do, check, act) en streef hierbij naar een 100% overdracht, zodat de teamleider Banqueting alle informatie heeft om als gastheer te fungeren tijdens een evenement.

7.1.2 Middelen en personeel

Breid systemen, middelen en het aantal medewerkers uit door:

- de bezetting van het Reserveringsbureau op peil te brengen tot de vastgestelde norm van 2,89 fte;
- één zaalbeheerder aan te stellen om AV-middelen en andere middelen klaar te zetten. Leg vast in zijn functiebeschrijving dat hij als aanspreekpunt fungeert voor technische mankementen, controleert of de ruimte schoon is, de catering op tijd is. Ook is hij de aangewezen persoon die direct contact op kan nemen met RB of andere betrokken partijen als iets ontbreekt of als de klant niet tevreden is;
- fysieke ruimte te creëren voor het RB om de klant te kunnen ontvangen: dit is in de huidige situatie een groot knelpunt omdat het huidige kantoor niet groot genoeg en niet geschikt is om met een klant te overleggen, terwijl de overige medewerkers hun werkzaamheden, zoals telefoneren, ook moeten kunnen voortzetten. Om het klantencontact te bevorderen is uitbreiding van het kantoor met een afgeschermd deel, voorzien van computer, noodzakelijk;
- de representativiteit van vergader- en openbare ruimtes te verbeteren. Denk hierbij aan toiletten, prullenbakken, sfeerverlichting in de openbare ruimtes en aan meubilair, gordijnen en standaard AV-middelen in vergaderruimtes;
- breid het FMIS Ultimo uit met:
 - status evenement aan een reservering kunnen geven;
 - daaraan gekoppeld aan kunnen vinken naar wie de reservering automatisch gemaild moet worden en/of wie goedkeuring moet geven of actie moet ondernemen;
 - documenten zoals de persoonsplanning, een formulier van Bureau Preventie of digitale plattegronden kunnen koppelen aan Ultimo;
 - totale doorbelasting van de kosten van een evenement mogelijk maken;
 - aanschaffen Eventmanager (nader onderzoek vereist met betrekking tot technische eisen en organisatorische gevolgen).

7.1.3 Communicatie

Communicatie met betrokken partijen en naar klanten toe verbeteren door:

- bij het RB één contactpersoon voor evenementen aan te stellen die alles zo archiveert en communiceert dat zijn/haar werk wel over te nemen is bij afwezigheid, calamiteiten, verzuim of dergelijke;
- per product of dienst één ingang voor het RB te realiseren. Spreek af welke functie van welke afdeling aanspreekpunt of contactpersoon hiervoor is. Voorkom dat het proces stagneert als diegene afwezig is door de beslissingsbevoegdheden te verspreiden en een vervangend contactpersoon aan te stellen;
- in de regels van het UMC omtrent ruimtes en catering één lijn te trekken, deze te beargumenteren en het aantal uitzonderingen op de regels te verminderen om zo onduidelijkheid naar de klant te voorkomen;
- informatie omtrent Evenementen op het intranet Scoop eenduidig en toegankelijk te maken. Bij voorkeur zelfs via een eigen website zoals het Descartecentrum heeft.
- de vergader- en accommodatiegids 2007 aan te schaffen als inlijstexemplaar
- lijst met externe locaties van het intranet Scoop te specificeren en het mogelijk te maken om op categorie (aantal personen, reistijd, prijs e.d.) te kunnen selecteren zoals op de website van de NS³² mogelijk is.
- nazorg in te voeren: evalueer als RB eerst intern met gastheer en neem dan contact op met de klant; organiseer, indien nodig, een evaluatiegesprek met de

³² Zie ook: <http://div.ns.cust.pins-web.net/vergaderen/>

- contactpersoon van het RB, de gastheer en de klant, maar blijf als RB het aanspreekpunt voor de klant;
- banquetingcatalogus (met complete informatie over wat de één-loketfunctie van de Evenementenservice te bieden heeft) in gebruik te nemen en op het intranet Scoop te plaatsen. Pas als de teamleider Banqueting en de contactpersoon van het RB voor de Evenementenservice kunnen beamen dat deze catalogus en alle afspraken erom heen met de betrokken partijen werken, is het tijd om naar de klant toe te communiceren dat er een Evenementenservice is. Vervolgens kan de banquetingcatalogus geïntroduceerd worden bij interne klanten met eventueel hulp van een actie van marketing (als voorbeeld: blocnotes en een pen erbij geven). Hierbij zou het handig zijn om te vermelden dat op Scoop steeds weer de nieuwste versies van de banquetingcatalogus komen te staan;
 - voor externe klanten een banquetingcatalogus samen te stellen en steeds opnieuw bij te werken.

De bovenstaande aanbevelingen dragen bij aan de realisatie van de strategische doelen:

- verbeteren van klantgerichtheid;
- verbeteren van transparantie;
- verbeteren samenwerking;
- excelleren bedrijfsvoering.

Deze zijn verwoord in de Strategie Nota van het Facilitair Bedrijf en kwaliteitszorg wordt genoemd als uitgangspunt om deze doelen te realiseren. Een groot aantal van de aanbevelingen levert een bijdrage aan die kwaliteitszorg, op weg naar de ISO-certificering.

7.2 Consequenties van de aanbevelingen

Dit deel is zinvol als het gaat om de grote lijnen van begroting, doorlooptijd en inzet van mensen afgezet tegen de beoogde doelstelling.

7.2.1 Organisatorische consequenties

De aanbevelingen die aan het begin van dit hoofdstuk genoemd worden, hebben organisatorische consequenties die het personeel veel tijd kosten en dus indirect financiële consequenties hebben.

Op strategisch niveau zullen er geen wijzigingen plaats vinden als het RB een één-loketfunctie gaat vervullen bij de organisatie van evenementen. Wel is het van belang dat de top van de organisatie achter deze functie-invulling staat. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen de procesverandering moeten dragen om de Evenementenservice tot een succes te maken.

Tactisch gezien zullen er procesveranderingen plaats vinden bij het RB. De taken zullen wijzigen: in plaats van een uitvoerende functie zullen zij een regiefunctie krijgen. Dit houdt in dat zij zich meer gaan richten op de advisering aangaande evenementen en dat zij in het belang van de klant afstemmingsoverleg zullen voeren met betrokken partijen.

Op operationeel gebied verandert de rol van de UMC-medewerker, als klant bij het RB. Zij zullen zelf minder hoeven te 'shoppen' voor de organisatie van een evenement, waardoor zij meer tijd aan hun primaire werk kunnen besteden.

7.2.2 Personele consequenties

De genoemde aanbevelingen dienen opgepakt te worden door verschillende personen, zoals medewerkers RB, backoffice-clusters, Marketing, consultant van Ultimo. maar de coördinatie van de taken kan het beste ondergebracht worden bij de proces- en kwaliteitscoördinator van het cluster CKI & AM.

7.2.3 Financiële consequenties

Om een inschatting te kunnen maken van de kosten en opbrengsten van het organiseren van een Evenementenservice middels een één-loketfunctie, is een kosten- en batenanalyse uitgevoerd.

Bij de procesverandering zijn de volgende additionele kosten van toepassing:

- processen: het beschrijven en afstemmen van de processen met alle betrokken partijen kost uren. Maar omdat dit aantal uren lastig in te schatten³³ is en deze binnen de werktijd van de huidige functies zal vallen, worden deze kosten niet gespecificeerd;
- middelen: het inrichten van een (kleine) representatieve ontvangstruimte is een eenmalige materiële kostenpost;
- personeel³⁴: het op peil brengen van de formatie van het RB naar de vastgestelde 2,89 fte brengt geen additionele kosten met zich mee.
Daarentegen brengt het aannemen van een zaalbeheerder wel additionele kosten met zich mee. Hierbij is aangenomen dat de functie in schaal 6 ingeschaald zal worden, conform de verwachting van P&O. In schaal 6 is een gemiddelde genomen door te kiezen voor het bedrag op basis van 4 dienstjaren binnen het UMC en uitgaande van een volledige arbeidsduur (1 fte = 36 uur).
- systemen: de kosten voor het gebruik van Ultimo zijn moeilijk in te schatten. Dit is mede afhankelijk van de complexiteit van de aanvragen en het aantal koppelingen met andere systemen. Maar om een indicatie te geven van de gewenste uitbreidingen van Ultimo is het uurtarief van een consultant en het verwachte aantal uren werk opgevraagd bij Ultimo Software Solutions³⁵.
- communicatie: naar de klant toe dient gecommuniceerd te worden dat de ondersteuning bij de organisatie van evenementen geoptimaliseerd en uitgebreid is tot een Evenementenservice. Hierbij gaat het om een inschatting van de kosten.

	Enmalige investeringen in €	Exploitatiekosten in €
Processen	-	-
Middelen (representatieve ontvangstruimte ³⁶)	4.000,-	-
Personeel, schaal 6 ³⁷	-	1946,- per maand
Uitbreidingen Ultimo	1.525,50	-
Onderhoud Ultimo	-	92,50 per maand
Communicatie en promotie	1.000,-	-
Totaal	€ 6.525,50	€ 2.038,50

De baten zijn moeilijker te kwantificeren, maar kunnen ten alle tijd benoemd worden: alle procesveranderingen hebben namelijk tot doel dat er in de toekomst meer tijd besteed kan worden per klant en dat het gemak voor de klant verhoogd wordt, waardoor hij meer tijd aan zijn primaire werk kan besteden. Dus de efficiency van de klant en ook deels bij de Backoffice, t.w. administratie SGO en VWO, zal stijgen. Ook een betrokken partij, zoals de Directie Informatievoorziening, zal minder tijd kwijt zijn als er maar één (in plaats van bijvoorbeeld drie) rekeningen van een evenement verwerkt hoeft te worden.

Indien de Evenementenservice in de toekomst onderdeel gaat uitmaken van de Centrale Klantengang zal de verwachte inzet op de Evenementenservice 1 fte op jaarbasis bedragen.

³³ Bron: Joost Hoge, proces- en kwaliteitscoördinator cluster CKI & AM

³⁴ Zie ook: bijlage 11 voor de specificatie van de financiële consequenties

³⁵ Zie ook: bijlage 11 voor de specificatie van de financiële consequenties

³⁶ Bron: Centrale Klantengang definitieve versie CKI maart 2007

³⁷ Bron: CAO UMC '05 – '07 blz. 94

Daarbij is in het voorstel³⁸ meegenomen dat er daarvan 0,5 fte inverdiend moet gaan worden via de Evenementenservice. Dit kan in de vorm van het berekenen van handelingskosten per reservering. Hierbij moet een afweging gemaakt worden of gekozen wordt voor een concreet bedrag per aantal personen van de activiteit of een percentage van het totaalbedrag op de offerte. Bij optie 1 kan een break-evenpoint berekend worden en bij optie 2 moet een percentage vastgesteld worden.

Het doel is om in de toekomst jaarlijks uitsluitend personeelskosten en onderhoudskosten van Ultimo te hebben.

7.3 Samenvatting

Het onderzoek heeft een scala aan aanbevelingen opgeleverd, waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden. Wel dient hierbij rekening te worden gehouden met de consequenties van de aanbevelingen.

De implementatie van de aanbevelingen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

³⁸ Bron: Centrale Klantingang definitieve versie CKI maart 2007

8. Implementatie

Onderstaand stappenplan is opgesteld, specifiek gericht op het UMC. Het geeft de stappen weer die genomen dienen te worden voordat er gesproken kan worden van een Evenementenservice. Daarentegen zal het in de praktijk niet stap voor stap werken, maar juist geleidelijk en met verschillende stappen door elkaar. Op basis van ervaringen tijdens de stage is een globale planning opgesteld. De prestatie-indicatoren bieden ondersteuning bij de beoordeling of het RB de één-loketfunctie bij de ondersteuning van evenementen vervult.

8.1 Stappenplan

1. Formatie RB op peil brengen
2. Uitbreidingen Ultimo
3. Één zaalbeheerder aanstellen
4. Werkafspraken afstemmen
5. Pilot waarin werkafspraken getest worden
6. Werkafspraken bijstellen
7. Verhuizing waardoor klanten ontvangen kunnen worden voor een intake
8. Afspraken met Multimedia
9. Ingebruikname van Evenementenservice
10. Communicatie naar de klant
11. Evaluatie

Hieronder volgt een korte toelichting op de genoemde stappen voor implementatie:

1. Een aandachtspunt op het RB is het feit dat er door de huidige onderbezetting in personeel op dit moment nog geen Evenementenservice te realiseren is. In de huidige situatie werken de 4 medewerkers totaal 10 dagen van 8.00 – 17.00 uur (ruim 2 fte), wat nog niet voldoet aan de norm van 2,89 fte die op 1 juni 2005 vastgesteld is. Er staat al geruime tijd een vacature uit, maar ondertussen vraagt de onderbezetting (door ziekte etc.) wel veel van het huidige personeel. Daardoor komen de medewerkers niet toe aan het organiseren van extra diensten voor een evenement.

2. Voor de uitbreidingen van Ultimo is een specificatie opgevraagd bij Ultimo Software Solutions:

Voor de configuratie van de onderstaande aanpassingen schatten zij 3-5 dagen nodig te hebben. De ervaring leert dat dit voor een correcte implementatie neerkomt op 5 dagen.

Aanpassingen:

- evenementen status;
- aanpassing doorbelasting naar verschillende bestemmingskostenplaatsen;
- koppeling van een digitaal formulier aan een reservering;
- koppeling van zelfgemaakte CAD/ Visio tekening van een ruimte aan een reservering.

De werkzaamheden voor implementatie bestaan dan uit:

vaststellen definitieve specs, doorvoeren wijzigingen, optimalisatie na testen en live brengen.

De extra module Eventmanager is hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat eerst onderzocht moet worden wat de technische en organisatorische consequenties zullen zijn.

3. Voor het aanstellen van een zaalbeheerder gaat de voorkeur uit naar een interne medewerker. Wellicht is het mogelijk één amanuensis van de Divisie Onderwijs & Opleidingen in dienst te nemen bij het cluster CKI & AM.

4. De werkafspraken met het cluster SGO, Bureau Preventie van het cluster VWO en het cluster Voeding dienen afgestemd te worden op het gebied van processen, communicatielijnen en verantwoordelijkheden van de diverse rollen. In die werkafspraken wordt vastgelegd welke producten en diensten geleverd kunnen worden, met welke

levertijden (standaard, maatwerk en calamiteiten) en tegen welke tarieven (indicatie, dus op nacalculatie).

5. De werkafspraken moeten getest worden in een pilot. Dit kan door middel van de ingebruikname van de nieuwe banquetingcatalogus. Als hierin informatie wordt opgenomen over de mogelijkheden van extra schoonmaak, het uitgebreide assortiment en de extra dienstverlening bij evenementen, dan kan gekeken worden hoe de processen verlopen, de communicatie verloopt en of de klant inderdaad voor alle wensen en eisen voor de ondersteuning van een evenement bij één loket terecht kan.

6. Indien nodig zullen de werkafspraken naar aanleiding van punt 5 bijgesteld moeten worden.

7. In de plannen voor de fysieke Frontoffice wordt de Evenementenservice een onderdeel van de Centrale Klantingang. Na de verhuizing zal er ruimte zijn om klanten te ontvangen voor een intake.

8. Na de realisatie van de Frontoffice zal het cluster Multimedia duidelijker kunnen aangeven welke producten of diensten via het RB aangevraagd kunnen worden ter ondersteuning van evenementen. Men kan hierbij denken aan presentaties, uitnodigingen, posters en drukwerk in huisstijl. Op dit moment kan het RB alleen een intermediairrol vervullen door een afspraak te plannen voor de klant via de receptie van het cluster Multimedia.

9. Bij deze stap moet aan de hand van onderstaande prestatie-indicatoren beoordeeld worden of er gesproken kan worden van een Evenementenservice. Is dit niet het geval, moet er verbeteracties ingezet worden. Is dit wel het geval, dan kan overgegaan worden naar stap 10.

10. Communicatie naar de klant dat er een Evenementenservice is, waarbij de klant alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen voor een evenement. Dit kan door middel van een promotionele actie door Marketing waarbij de banquetingcatalogus verspreid wordt onder 'vaste' interne klanten. Eventueel kan hierbij een blocnote en een pen gegeven worden.

11. Als de Evenementenservice een periode van drie maanden live dienst gedaan heeft, kan er door de betrokken partijen beoordeeld worden of de dienst daadwerkelijk meerwaarde biedt en het verwachte resultaat oplevert.

8.2 Planning

Voor de implementatie van de stappen is een planning opgesteld, die hieronder is weergegeven:

Stap	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari
1	x					
2	x					
3	x					
4	x					
5		x				
6			x			
7				x		
8					x	
9					x	
10						x
11						Mei 2008

8.3 Prestatie-indicatoren en draagvlak

Naar aanleiding van de doelstelling en de gegeven adviezen kan er nu concreet gesteld worden wanneer er sprake is van de realisatie van de Evenementenservice. Onderstaande punten zijn namelijk indicatoren die beoordeling mogelijk maken of het RB de één-loketfunctie vervult bij de organisatie van evenementen:

- klant kan al haar ondersteunende facilitaire diensten inkopen bij het RB en hoeft zelf met geen enkele andere betrokken partij contact op te nemen;
- de klant krijgt één offerte en één rekening;
- op het evenement is één gastheer aanwezig;
- na afloop van het evenement wordt door het RB binnen één week contact opgenomen met de klant om te evalueren;
- Ultimo is uitgebreid met de mogelijkheid tot het toekennen van een status 'evenement' aan een reservering;
- het RB heeft per product of dienst van de Backoffice één contactpersoon (en een eventuele vervanger bij afwezigheid);
- RB heeft een representatieve ruimte met computer tot hun beschikking om de wensen en eisen met de klant door te nemen;
- geen uitzonderingen meer op de regels, ook al is het voor de Raad van Bestuur;
- de formatie is op peil gebracht waardoor er meer tijd per klant besteed kan worden aan de organisatie van een evenement;
- het RB weet precies wat de betrokken partij kan bieden voor welke prijs en geeft hierover advies naar de klant.

De doelstellingen zijn niet te behalen zonder medewerking van alle betrokken partijen rondom dit project. Draagvlak zal daarom moeten worden gecreëerd bij de betrokken partijen om deze doelstellingen met elkaar te realiseren. Het is daarbij belangrijk om de voordelen duidelijk te maken en het belang van de klant te benadrukken. Bij het RB en de meeste betrokken partijen is er medewerking toegezegd en optimisme geuit, alleen bij het cluster Multimedia konden zij nog niets garanderen. Dit heeft te maken met de integratie van de clusters Multimedia en Tele & Datacommunicatie, waardoor zij nog niet precies weten wat dat hen gaat brengen en wat het RB eventueel zou kunnen betekenen.

Maar om de doelstellingen daadwerkelijk te realiseren zijn acties door het RB en de betrokken partijen nodig.

8.4 Samenvatting

Om de één-loketfunctie van het RB bij de organisatie van evenementen te implementeren, kan het stappenplan als leidraad gebruikt worden, met dien verstande dat in de praktijk zal blijken dat de stappen niet netjes na elkaar zullen volgen, maar elkaar kunnen overlappen. Ook is er een globale tijdsplanning opgesteld waarin de genoemde stappen behaald zouden moeten worden, zodat er op een gegeven moment echt gesproken kan worden van een Evenementenservice. Tenslotte zijn er nog prestatie-indicatoren opgesomd, waarmee beoordeeld kan worden of er daadwerkelijk sprake is van een één-loketfunctie bij de organisatie van evenementen.

Bij het merendeel van de betrokken partijen is dus al draagvlak verkregen en voor het cluster Multimedia staat het creëren van mogelijkheden al op de planning. Er kan dus worden gesproken van een optimale omgeving om de adviezen te implementeren.

Conclusie

De probleemstelling zoals deze aan het begin van deze scriptie is geformuleerd luidt:
'Op welke wijze kan het Facilitair bedrijf haar Evenementenservice organiseren zodat de klant - indien gewenst - bij één loket alle ondersteunende facilitaire diensten kan inkopen met als doel de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant te verhogen?'

Tijdens het onderzoek wordt antwoord gegeven op de verschillende subvragen die gesteld werden aan de hand van deze probleemstelling. De antwoorden op de subvragen leveren informatie op voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Na het in acht nemen van de aanbevelingen op het gebied van processen, middelen, personeel en communicatie zal het Reserveringsbureau een één-loketfunctie kunnen vervullen bij de organisatie van evenementen.

Na het doorlopen van de implementatie zal de klant haar facilitaire ondersteunende diensten kunnen inkopen bij het RB. Hierbij zal hij/zij zichtbaar kunnen ervaren dat de kwaliteit van de service en het gemak voor de klant gestegen is.

Hierdoor kan het klantvertrouwen teruggewonnen worden, mede door middel van duidelijke communicatie en een zeer klantgerichte instelling.

Bovenstaande visie vindt aansluiting bij de nieuwe Frontoffice van het Facilitair Bedrijf, waarvan de Evenementenservice deel uit gaat maken.

Weliswaar bestaat het risico dat medewerkers vooruitgang eng vinden, sommige het gevoel krijgen dat ze het contact met de klant kwijt zullen raken of zelfs bang zijn om hun baan te verliezen. Maar de enige oplossing hiervoor is duidelijk blijven communiceren over het belang van de procesverandering, vertrouwen uitstralen en appelleren aan een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Dit is een opdracht voor alle betrokkenen, maar in het bijzonder voor alle leidinggevenden die een voortrekkersrol vervullen in de procesverandering op weg naar een Evenementenservice !

Een blik op de toekomst

De trend met betrekking tot de ondersteuning van evenementen in de gezondheidszorg: het is moeilijk om hier iets over te zeggen, aangezien het primair proces en de overheid in deze kwestie een belangrijke rol spelen.

Feit blijft dat het UMC Utrecht van de acht UMC's die er zijn, de meest centrale ligging heeft in Nederland, waardoor het gemakkelijk blijft om landelijke bijeenkomsten in Utrecht te organiseren. Tenzij de ontwikkeling van het telewerken (telewerken³⁹ is het flexibiliseren van werk naar plaats en tijd, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie) doorgezet wordt naar de gezondheidszorg, dan zal de vraag naar ruimtes en middelen juist afnemen.

Mogelijkheden voor de Evenementenservice:

- op korte termijn (1 jaar): RB is onderdeel van de centrale klantengang, waarbij taken gerouleerd worden en de Evenementenservice concreet ondersteuning biedt bij de organisatie van evenementen.
- op middellange termijn (5 jaar): klant kan via intranet -wat gekoppeld is aan Ultimo- een zaalreservering doorgeven en automatisch (door middel van de module Eventmanager van Ultimo) een bevestiging ontvangen.
- op lange termijn (10 jaar): als de basis van de Evenementenservice intern in het UMC voldoet aan de verwachtingen, dan zou onderzocht moeten worden of er extern mogelijkheden zijn om samen te werken met andere bedrijven (die evenementenlocaties beheren), waardoor de capaciteit aan ruimtes en/of een aantal diensten uitgebreid zou kunnen worden.

³⁹ Bron: <http://www.aeno-telewerken.nl/> (15-05-2007)

Literatuuropgave

Boeken

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Houten: Stenfert Kroese, 1995. ISBN 9020724851

Bakker, N. en Peters, L.: ITIL in de praktijk. Den Haag: ten Hagen & Stam, 2002. ISBN 9044002988

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2006. ISBN 9073077095

Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014068158

Heerze, J.: Kortom, Nederlandse spelling 2005. 2^e druk. Holten: Walvaboek, 2006. ISBN 9066752629

Hulshof, M.: Leren interviewen: een HBO-methode voor het mondeling verzamelen van informatie. 3^e druk. Groningen : Wolters-Noordhoff, 1997. ISBN 9001417620

Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 3^e druk. Soest : Nelissen, 2004. ISBN 9024414687

Janssen, Peter: IT-Service management volgens ITIL. Benelux: Pearson Education Benelux, 2003. ISBN 9043006769

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Competent afstuderen en stagelopen: een advieskundige benadering. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. 2006. ISBN 9001468241

Launspach, N.: De organisatie van evenementen. Doetinchem: Missets Uitgeverij, 1994. ISBN 9080036064.

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 2^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052

Thomassen, J.P.R.: Waardering door klanten: klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit. 3^e druk. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 9014089724

Thuis, T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

Vader, R. en W. Ytsma: Leiderschap in service : strategievorming voor en door de facilitaire functie, gericht op het belang van de organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2005. ISBN 9013027601

Verhaar, J.: Projectmanagement 1 Een professionele aanpak van evenementen. 3^e druk. Amsterdam: Boom, 2000. ISBN 9053526358.

Syllabi

Doorne, Phine van: Evenementenmanagement praktijk. Afdeling Facility Management. 2005/2006

Genet, C.: Methode van onderzoek en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2002.

Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004.

Artikel

Valk, F. de: Een middag vol met (ogenschijnlijke) tegenstellingen. In: FMI, vaktijdschrift van Facility Management Nederland. 13e jaargang, nummer 12, 2006, pagina 26 t/m 29

Internetbronnen

<http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=klant>

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

<http://www.gbb-procesmanagement.nl/index.php?pagina=24&onderwerp=2>

<http://www.iso-advies.nl/>

<http://div.ns.cust.pins-web.net/vergaderen/>

<http://www.ppintaal.nl/opsommingen.htm>

http://www.cbo.nl/product/audit_visitatie/folder20020919181016/default_view

Organisatieliteratuur

UMC Utrecht: 'Aanvraagprocedure evenementen' uit het kwaliteitssysteem Mavim

UMC Utrecht: CAO UMC '05 – '07

UMC Utrecht: Centrale Klantingang definitieve versie CKI maart 2007

UMC Utrecht: Clusterplan Centrale Klantingang & Accountmanagement 2005

UMC Utrecht: Evenementenservice CKI & AM versie 2 augustus 2006

UMC Utrecht: Introductie voor nieuwe medewerkers van het Facilitair Bedrijf,

UMC Utrecht: Kwaliteitsbeleid 'Samen op weg naar beter' Facilitair Bedrijf UMC Utrecht

UMC Utrecht: Strategie 2006-2010 UMC Utrecht

UMC Utrecht: Strategienota 2005 – 2010 Facilitair Bedrijf

Bijlagen

Inhoudsopgave

	blz.
1. UMC Utrecht: visie en strategie en toelichting organogram	2
2. Facilitair Bedrijf: missie, visie, strategie.	4
3. Cluster Centrale Klantingang en Accountmanagement	6
4. Ultimo	7
5. Doorbelastingen Reserveringsbureau	9
6. INK model	10
7. ISO9001	11
8. Interviewuitwerkingen intern onderzoek	13
9. Toelichting betrokken clusters	21
10. Interviewvragen en uitwerkingen extern onderzoek	22
11. Financiën	27

Bijlage 1. UMC Utrecht

1.1 Algemeen

Visie

Een goed toegerust UMC dat in een snel veranderende wereld van onderwijs, onderzoek en zorg zijn prominente positie als kennisinstituut verder wil uitbouwen: dat is de uitdaging waar we voor staan.

Deze uitdaging laat zich vertalen in een visie op wat we in de komende jaren willen doen. Deze visie is geformuleerd langs de lijn van de kernwaarden, die het UMC Utrecht in 2001 heeft vastgelegd en die een belangrijke bindende kracht zijn gebleken.

Grenzen verleggen

- Het op geselecteerde gebieden leveren van een grensverleggende bijdrage aan onze kennis van gezondheid, ziekte en de behandeling daarvan.
- Het toetsen van deze kennis in, en het overdragen ervan naar de praktijk van de gezondheidszorg.

Kennis delen

- Het overdragen van kennis aan de mensen die in medisch onderzoek en de gezondheidszorg werkzaam (zullen) zijn.
- Het beantwoorden van vragen die de maatschappij over gezondheid en ziekte stelt.

Zorgen voor mensen

- Het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg aan patiënten die zijn aangewezen op bijzondere kennis, kunde, ervaring of infrastructuur.
- Het ontwikkelen en uitdragen van innovaties die de gezondheidszorg verbeteren.

Weten, delen, kunnen: de combinatie daarvan bepaalt de visie op onze toekomst. Eén element blijft zo onderbelicht: zelf willen leren. Het UMC Utrecht heeft een visie op de toekomst maar weet dat de uitwerking van deze visie begrenst is door de kennis van nu. Willen leren is een waarde die aan alle drie kernwaarden eigen is.

Strategie

De missie is een vergezicht, een uitdrukking van wat het UMC Utrecht wil zijn. De visie is de vertaling van de missie in wat we in de komende jaren willen bereiken. Zonder vergezicht geen doel, zonder doel geen weg. Toch is het die weg waar het echt om gaat. Wie het doel kent maar de weg niet weet, komt niet ver. Nog pregnanter: de weg is het doel. Met deze oude Chinese wijsheid komen we in het hart waar strategie over moet gaan: wat gaan we doen om onze missie waar te maken en onze visie te realiseren. Om dat te beschrijven zijn vier invalshoeken gekozen:

1. Investeren.

Welke thema's of onderdelen zullen we in de komende jaren selectief versterken?

2. Samenwerken.

Met welke partners zullen we onze banden versterken en hoe doen we dat?

3. Innoveren.

Waar en hoe zullen we proberen de dingen op een slimme en betere manier te doen?

4. Verantwoorden.

Hoe gaan we onze prestaties naar de samenleving beter zichtbaar maken?

1.2 Toelichting organogram UMC Utrecht

1. Divisies

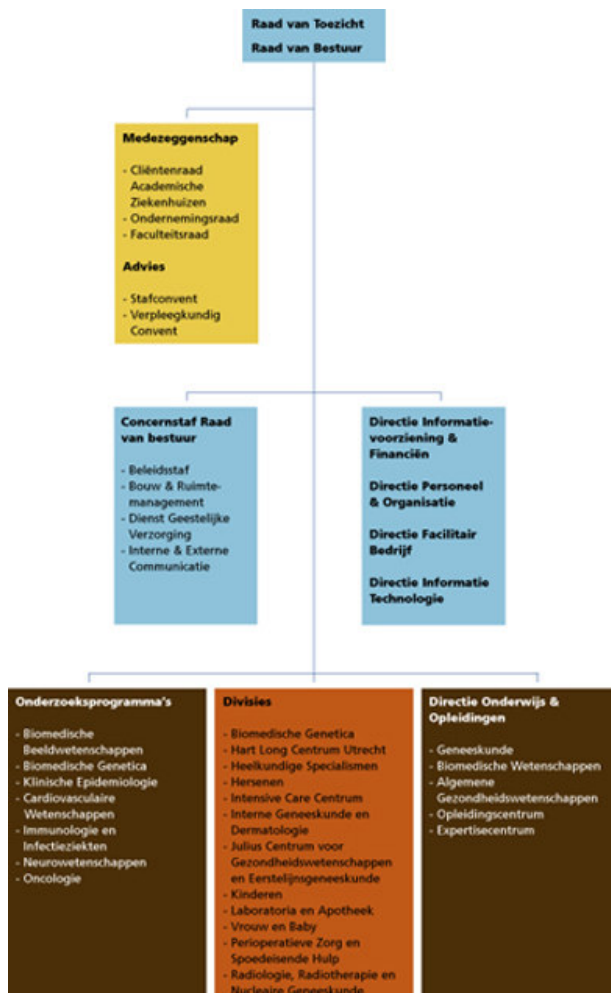
In het UMC Utrecht zijn 12 decentrale eenheden, divisies genaamd. Zij functioneren inhoudelijk en organisatorisch als zelfstandige onderdelen. Zij hebben een eigen budget en een eigen beleid, gericht op hun specifieke patiëntencategorie. De divisies houden zich bezig met directe patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek.

2. Afdelingen

De afdelingen in het UMC Utrecht vallen onder de verantwoordelijkheid van de divisieleiding van het betreffende specialisme. De afdelingen houden zich bezig met directe patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. Voorbeelden van afdelingen zijn verpleegafdelingen, functieafdelingen en poliklinieken.

3. Directies

Afdelingen die zich niet bezig houden met directe patiëntenzorg staan onder leiding van een directoraat. Dit betreft afdelingen zoals Onderwijs en P & O. Ook het Facilitair Bedrijf valt hieronder.



Bijlage 2. Organogram Facilitair Bedrijf

Toelichting organogram Facilitair Bedrijf

De directeur, de manager Klanten en Bedrijfsvoering en de twee managers Facilitaire Diensten vormen samen het managementteam van het Facilitair Bedrijf. De directeur FB stuurt Personeel & Organisatie, Bureau Vrijwilligers en afdeling Officemanagement aan.

Klanten en bedrijfsvoering bestaat uit:

- * staf- en projecten: Kwaliteit Arbo & Milieu, ICT, algemene beleidsmedewerkers, ondersteuning FB-brede projecten of projecten van strategisch belang voor UMC Utrecht;
- * *centrale klantengang en accountmanagement: reserveringsbureau en centrale telefonische ingang voor het Facilitair Bedrijf, afsluiten dienstverleningsovereenkomsten op centraal niveau van het Facilitair Bedrijf;*
- * inkoop.

Facilitaire diensten:

- * De clustermanagers zijn integraal verantwoordelijk voor hun processen. Dat wil zeggen dat van hen verwacht wordt dat ze lokaal ondernemerschap tonen;
- * Is gesplitst in 2 delen om zo de grootte van de clusters te verdelen;
- * Clusters houden nog hun eigen decentrale klantengangen;
- * Onder clustermanagers zitten de direct leidinggevenden. De clustermanagers rapporteren aan een van de MT-leden van het Facilitair Bedrijf.

Bijlage 3. Centrale Klantingang & Accountmanagement

Algemeen

De visie die past bij de missie van het CKI & AM is kort en bondig: 'Klantgerichtheid is onze drijfveer'. Dit komt neer op de volgende kernwaarden:

- 1) Wij zorgen voor een betere afstemming tussen de klantvraag en de producten en diensten die het Facilitair Bedrijf aanbiedt en de beleving hiervan.
- 2) Klanten worden zoveel mogelijk in één keer en zo volledig mogelijk door ons geholpen.
- 3) Wij zorgen ervoor dat de klant een goed beeld heeft over het Facilitair Bedrijf en gemakkelijk zijn weg in het Facilitair Bedrijf kan vinden.
- 4) Wij beschikken over een goede kennis van de verschillende klanten binnen en buiten het UMC Utrecht
- 5) Wij hebben een pro-actieve houding richting zowel klanten als clusters en signaleren en initiëren ontwikkelingen, mogelijkheden en kansen voor productverbeteringen en product vernieuwingen.
- 6) Wij zijn een betrouwbare en betrokken partner voor zowel klanten als clusters
- 7) Onze werkwijze is efficiënt, effectief en transparant
- 8) Onze toegevoegde waarde staat niet ter discussie

Structuur CKI & AM

Het cluster Centrale klantengang & Accountmanagement (CKI & AM) is zodanig georganiseerd dat het in staat is om vragen van klanten te beantwoorden of snel en adequaat door te sturen naar de verantwoordelijke cluster.

Het cluster coördineert voor alle clusters in het Facilitair Bedrijf:

- de clusteroverstijgende vragen,
- organiseert op verzoek van een backoffice cluster haar klantengang,
- is meldpunt voor klachten over het Facilitair Bedrijf en bewaakt de afhandeling en centrale rapportage hiervan.

Accommodaties en de bijbehorende gewenste faciliteiten, in het UMC Utrecht, die onder het beheer van het Facilitair Bedrijf vallen, kunnen via het Reserveringsbureau van het CKI & AM worden geboekt.

Middels accountmanagement legt het cluster zelf contact met de klanten van het Facilitair Bedrijf en beheert deze relaties in overleg met de collega clustermanagers.

Accountmanagement levert de brugfunctie tussen de wensen en de behoeften van de klant en de mogelijkheden van de eigen organisatie.

Via dienstverleningsovereenkomsten wordt de bestaande dienstverlening vastgelegd, via managementrapportages en klanttevredenheidsonderzoeken wordt gemeten of de dienstverlening voldoet. Daarnaast wordt er gekeken of het wenselijk dan wel noodzakelijk is om nieuwe producten of dienstverlening te ontwikkelen.

Bijlage 4. Ultimo

Algemeen

Ultimo Software Solutions⁴⁰ is leverancier van flexibele software voor doelmatig technisch en facilitair beheer. Ultimo Software Solutions levert de systemen Ultimo Maintenance Management, Ultimo Lite en Ultimo Facility Management (FMIS).

Het Facilitair Bedrijf van het UMC maakt gebruik van deze laatste variant. Ultimo Software Solutions levert een uitgebreid FMIS dat er voor zorgdraagt dat een dienst haar facilitaire processen kan optimaliseren. Ultimo Facility Management bestaat uit het UFM basispakket en een groot aantal optionele modules.

Het reserveringsbureau werkt met de module 'Reserveringen'. Deze module maakt het mogelijk ruimten, catering en middelen te reserveren. Medewerkers kunnen een aanvraag doen voor een ruimte, inclusief middelen en catering. Middelen en catering kunnen overigens ook afzonderlijk gereserveerd worden. Reserveringen kunnen eenvoudig via een grafisch overzicht worden aangemaakt. In het grafisch overzicht is de planning meteen inzichtelijk, inclusief de status van de reservering (bijvoorbeeld: optie, definitief, geannuleerd). Reserveringen kunnen gekopieerd worden en er kunnen via een Wizard eveneens repeterende reserveringen worden aangemaakt. Reserveringen kunnen bevestigd worden per e-mail en voor de backoffices worden er overzichtelijke dagplanningen gegenereerd. Ook is het mogelijk de kosten door te belasten.

In het Facilitair Bedrijf van het UMC is Ultimo sinds juli 2006 operationeel actief. Een aantal clusters maken gebruik van bepaalde modules van het systeem, waardoor ieder zijn/haar bevoegdheden heeft.

Met de module 'reserveringen' hebben de volgende clusters te maken:

- CKI > heeft schrijfrechten en de proces- en kwaliteitscoördinator is systeembeheerder. Omtrent de module reserveringen kunnen alle betrokken clusters bij diegene terecht voor vragen etc.
- Voeding > op operationeel niveau wordt alles uit Ultimo geprint; op procesniveau worden de rapportages eruit gehaald om de inkoop etc. te doen en de Teamleider Banqueting kijkt in Ultimo om de personeelsplanning te maken.
- Schoon Gebouw & Omgeving (nader te noemen SGO) > nog geen bevoegdheid tot Ultimo, voor de standaard schoonmaak krijgen ze weekplanningen. En alle verzoeken voor extra schoonmaak bij evenementen worden gestuurd per e-mail.
- Veilige Werk Omgeving (nader te noemen VWO) > inblikfunctie die niet gebruikt wordt, omdat alle reserveringen ook nog per e-mail via Interne & Externe communicatie verstuurd worden.
- Multimedia > gebruiken Ultimo alleen voor henzelf, hebben namelijk geen module reserveringen, dus de klant neemt voor ondersteuning bij evenementen zelf contact op met dit cluster.
- Tele & Datacommunicatie > idem als Multimedia.
- Interne & externe communicatie van de concernstaf Raad van Bestuur > niets te maken met Ultimo, alle evenementen worden per e-mail verstuurd voor goedkeuring (omdat ze buiten het FB vallen, is toegang ook niet nodig).
- Divisie Onderwijs en Opleidingen > werken met het roosterprogramma Syllabus.

Ultimo onderdeel rapportages:

⁴⁰ Bron: <http://www.ultimo.net/nl/> 19-04-2007

- *Dagplanning catering middelen NIEUW* is de bezorgplanning van de Banqueting. Deze wordt ook door de Amanuensis van de Divisie Onderwijs & Opleidingen gebruikt.
- *Dagplanning keuken* en *Staffelijst Cateraar* wordt door de Centrale Keuken gebruikt voor het bestellen, produceren en proportioneren van de catering
- *Dagplanning reserveringen* is een overzicht van alle reserveringen voor de recepties, beveiliging etc

Knelpunten in Ultimo

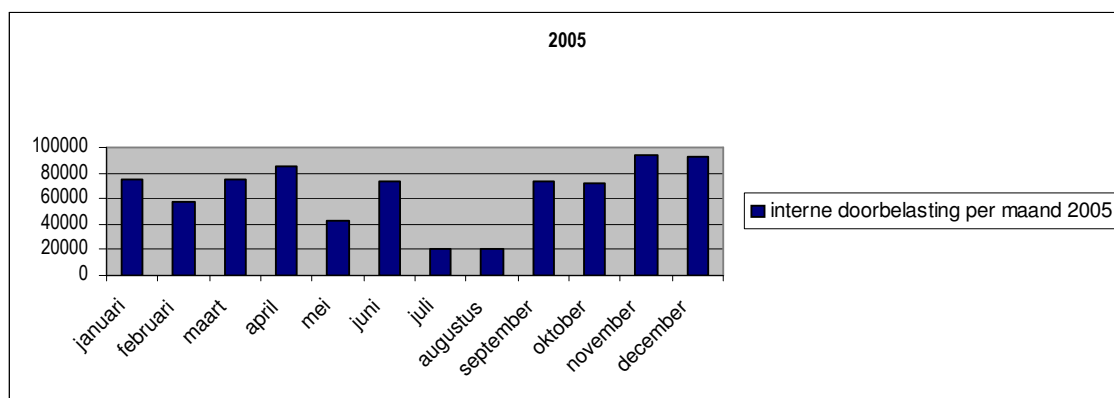
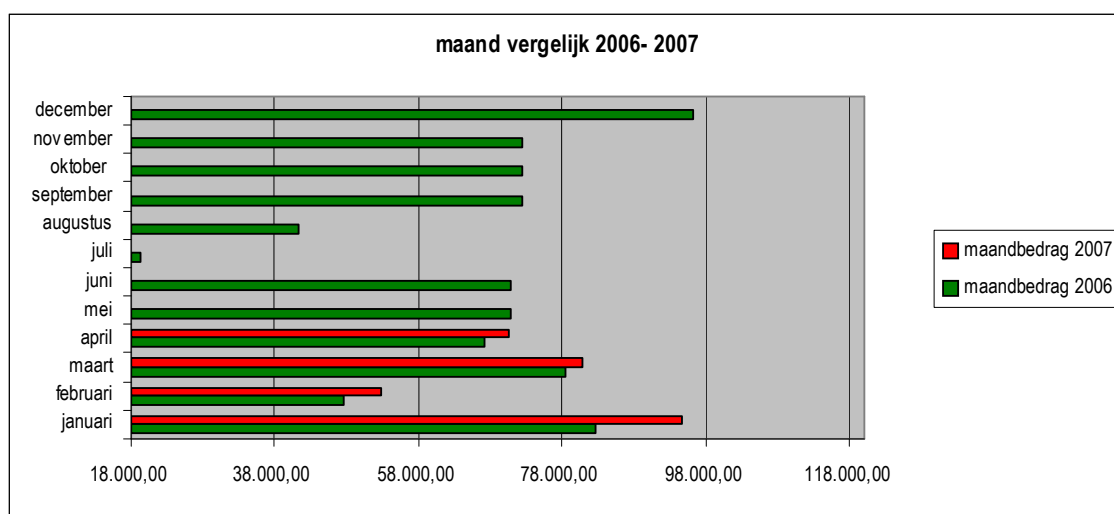
Een algemeen knelpunt bij Ultimo is het feit dat de huidige mogelijkheden en snelheid eerst moeten voldoen aan de eisen, voordat er uitbreidingen gedaan zullen worden. Een voorbeeld van een gewenste uitbreiding is een status evenement kunnen koppelen aan een reservering en daarbij aan kunnen geven welke betrokken partijen er iets mee moeten doen. Hiermee is het voor de alle betrokken partijen sneller duidelijk wanneer er waar actie ondernomen moet worden en uiteindelijk zullen de managementgegevens aan het eind van het jaar gemakkelijker gespecificeerd kunnen worden.

Op dit moment heeft de systeembeheerder van het CKI nauw contact met ICT in het UMC en de contactpersoon van Ultimo Software Solutions om de gewenste verbeterpunten toe te voegen.

Bijlage 5. Doorbelastingen Reserveringsbureau

Interne doorbelasting Reserveringsbureau: dit houdt in dat dit de kosten van alle reserveringen betreft en niet alleen specifiek van evenementen.

	2003	2004	2005	2006	2007
januari	63.408,37	75.634,06	74.033,76	82.662,79	94.612,50
februari	42.590,50	57.401,52	44.539,66	47.658,05	52.823,05
maart	56.614,64	75.487,21	67.581,86	78.522,05	80.718,04
april	61.050,17	85.723,59	85.663,89	67.242,00	70.584,93
mei	58.159,44	42.595,64	54.832,35	70.700,60	-
juni	57.098,10	74.207,37	87.563,95	70.700,60	-
juli	32.910,63	20.545,49	22.692,25	19.425,60	-
augustus	23.152,81	21.074,95	27.517,32	41.285,95	-
september	59.657,87	73.530,89	66.706,58	72.478,38	-
oktober	76.737,08	71.356,66	59.592,85	72.478,38	-
november	88.175,71	93.394,68	116.967,94	72.478,38	-
december	95.269,42	92.298,96	98.031,44	96.300,86	-
totaal	€ 714.824,74	€ 699.251,02	€ 805.723,85	€ 791.933,64	€ 298.738,52



Bijlage 6. INK model ⁴¹

Een organisatie kan alleen verbeteren op basis van een diagnose van uw bedrijfsvoering. Deze diagnose geeft aan welke verbeteracties er nodig zijn. Het INK-managementmodel is een instrument, waarmee flexibel en dynamisch een proces van zelfevaluatie in gang gezet kan worden. Met behulp van dit managementmodel zijn er verschillende diagnosemethoden mogelijk. Het uitvoeren van een positiebepaling is er één van.

Wat houdt een INK-positiebepaling in?

Een positiebepaling is een methode om een diagnose van de bedrijfsvoering als geheel of van afzonderlijke onderdelen te stellen. Hiertoe vult de organisatie een vragenlijst in over de verschillende aandachtsgebieden van het INK-managementmodel. In een consensusbijeenkomst stelt het management met enkele sleutelfiguren de definitieve diagnose vast. Op deze manier wordt binnen een kort tijdsbestek een samenhangend maar globaal beeld verkregen van de sterke en zwakke punten van de bedrijfsvoering van (onderdelen van) uw organisatie. Bovendien ontstaat bij betrokkenen draagvlak voor en motivatie tot verbetering. Een positiebepaling maakt eveneens duidelijk in welke ontwikkelingsfase de instelling, afdeling of dienst zich bevindt. Op basis van de uitkomsten kunnen maatregelen genomen om de huidige positie te verbeteren.

Waarom werken met dit model?

Vanwege:

- de indeling in verschillende aandachtsgebieden en de fasering in ontwikkeling;
- de brede, integrale aanpak;
- de heldere en overzichtelijke aanpak: het is “zo simpel mogelijk en zo complex als nodig”;
- het non-prescriptieve karakter;
- de bruikbaarheid voor en toepasbaarheid op de bedrijfsvoering;
- de sterke nadruk op het meten van resultaten;
- de koppeling van organisatie en behaalde resultaten.

Het model is vooral bedoeld als instrument, waar een organisatie zelf zijn voordeel mee kan doen.

Voor wie?

De laatste jaren hebben steeds meer (afdelingen van) zorginstellingen het INK-model toegepast. De concepten die aan het model ten grondslag liggen, maken het immers hanteerbaar voor welke organisatie dan ook. Het model sluit eveneens goed aan op de behoefte om de kwaliteit van zorg integraal te benaderen. Bovendien maakt de toepassing van het model door zowel profit als non-profit organisaties in binnen- en buitenland het mogelijk (delen van) instellingen met elkaar te vergelijken.

⁴¹ Bron: http://www.cbo.nl/product/audit_visitatie/folder20020919181016/default_view (14-05-2007)

Bijlage 7. ISO

Met een ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem heeft het management de instrumenten in handen om het bedrijf optimaal te leiden.

De norm is compatibel met andere internationaal erkende normen zoals de ISO 14001, VCA, HACCP, GMP, BRC, etc.

De voordelen van ISO 9001:

- Een belangrijk voordeel van een ISO 9001 certificering is de concurrentievoorsprong.
- Voor een ISO 9001 certificering wordt veelal gekozen om de noodzakelijke groei van het marktaandeel te realiseren dan wel te vergroten.
- Bij bedrijven die een ISO certificaat hebben verkregen neemt de verkoop veelal aanzienlijk toe en stijgt het bedrijfsresultaat.

De ISO 9001 norm:

- De ISO 9001 norm is een verzameling voorschriften die een handleiding vormen om de processen binnen een bedrijf te beschrijven.
- De processen moeten leidend zijn voor de structuur en de vastlegging van het kwaliteitsmanagementsysteem.
- Processen die er voor zorgen dat een overeenkomst met een klant, met betrekking tot een product of dienst, uiteindelijk resulteert in de levering van het product dat voldoet aan de verwachting van de klant.

Uitgangspunten ISO 9001 norm:

- Bestaande bedrijfsprocessen eenvoudig, begrijpelijk en schriftelijk vastleggen;
- Onnodige kosten vermijden.

De basis:

- Zeg wat je doet;
- Doe wat je zegt;
- Bewijs dat je doet wat je zegt.

Praktijk:

- ISO 9001 is een praktische toepassing voor het verbeteren van bedrijfsprocessen.
- Een gezond bedrijf opereert al volgens procedures die overeenkomen met ISO 9001 anders had zij geen bestaansrecht.
- ISO 9001 is een managementinstrument, dat alle mogelijkheden tot verbeteringen biedt door volledig inzicht te verschaffen in de bedrijfsprocessen en is een instrument bij uitstek om procesmatig kwaliteitsverbeteringen door te voeren.

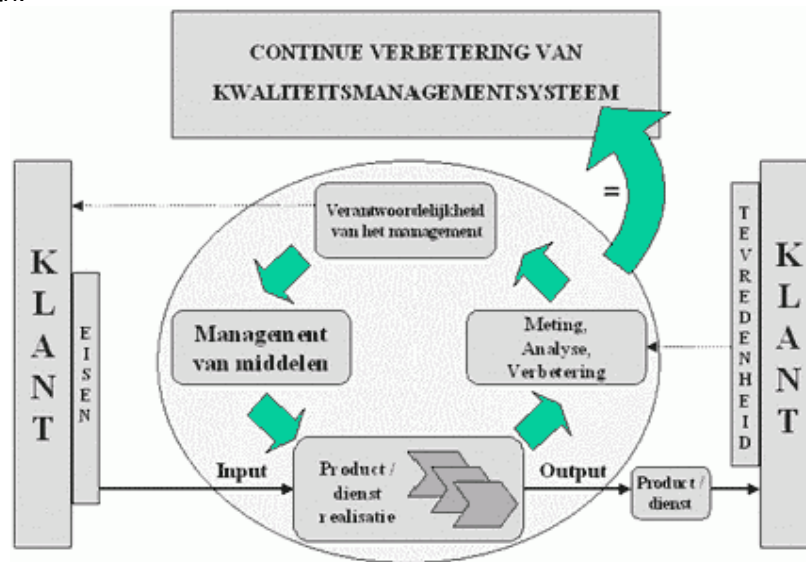
Procesmatig benaderd:

De klant maakt deel uit van de markt en bepaalt de kwaliteit van een product. Deze gedachtegang staat geheel in lijn met de hedendaagse marktstrategie. Deze benadering vraagt om een constante interactie tussen klant en ondernemer en de eisen die aan een product kunnen worden gesteld. Communicatieprocessen dienen ervoor te zorgen dat klanttevredenheid wordt bewerkstelligd.

Iedere activiteit die input ontvangt en deze omvormt tot output, kan als een proces worden gezien. Om doelmatig te kunnen functioneren, moet een onderneming een groot aantal onderling samenhangende processen onderkennen en beheren. Output van het ene proces is veelal de input voor het volgende proces. Identificatie en beheer van processen die in een onderneming worden toegepast, en de interacties van dergelijke processen, wordt aangeduid als een "procesmatige benadering".

Hieronder staat een conceptuele illustratie voor een procesmatige benadering. De klant speelt hierin een belangrijke rol door input te leveren in de vorm van de gestelde eisen. De

klanttevredenheid wordt bewaakt om te kunnen beoordelen of aan de eisen van de klant wordt voldaan.



De toekomst:

De groeiende vraag naar kwaliteit-, milieu- en veiligheidssystemen zal in de nabije toekomst zich nog verder doorzetten zolang het, in een steeds sterker concurrerende markt, noodzakelijk is om zich te onderscheiden door middel van verbetering van bedrijfsprocessen. Door verdere professionalisering van de markt, zal de concurrentie nog heviger worden. Om deze concurrentiestrijd te winnen, zullen ondernemingen moeten streven naar een constante kwaliteitsverbetering.

ISO 9001 is het managementsysteem bij uitstek om tot kwaliteitsverbeteringen te komen.

Aanpak:

- Introductie en vooronderzoek;
- Offerte en plan van aanpak;
- Het vaststellen van de scope;
- Inventarisatie van bestaande processen en procedures;
- Het toetsen van de bestaande procedures en processen aan de norm;
- Het opstellen van de kwaliteitsanalyse;
- Het voorstellen van benodigde verbeteringen;
- Het beschrijven van het kwaliteitsbeleid;
- Het vaststellen van de kwaliteitsdoelstellingen;
- Het vastleggen van de organisatiestructuur en bedrijfsprofiel;
- Het vastleggen van functies, taken en verantwoordelijkheden;
- Het beschrijven van processen en procedures;
- Het implementeren van de procedures;
- Het evalueren en het aanbrengen van verbeteringen;
- Het uitvoeren van een interne audit om te controleren of de procedures juist zijn geïmplementeerd;
- Het begeleiden van het assessment en / of audit.
- Het uitvoeren van interne audits, evalueren en implementeren van verbeteringen.

Bijlage 8. Interviewuitwerkingen intern onderzoek (beknopt)

Reserveringsbureau (RB):

Feiten en knelpunten:

- RB kan alles regelen, doen ze ook hun best voor, maar het is allemaal ad-hoc en dat willen ze verminderen
- extra schoonmaak bij meer dan 300 personen
- Eric doet personeelsplanning
- vroeger zat het RB bij Voeding, waardoor er direct contact was
- nu alleen sprake van gastheer/vrouw als er hoog bezoek is
- I&E comm. regelt veel met het Descartecentrum (Sjoerd)
- op een evenement zijn banqueting + personeel, amuensis, beveiliging etc. betrokken / aanwezig
- nazorg is incidenteel of bij echt grote evenementen, alleen bij catering op locatie / afhaal een evaluatiepapiertje.
- veel ad-hoc maatwerk
- Eric: heeft in principe geen klantcontact voorafgaand aan een evenement tenzij er specifieke cateringwensen zijn. Voor een diner bijvoorbeeld is de communicatie lijn te lang, als alles via Eric moet.
- klachten komen binnen bij RB, maar zij zijn er zelf nooit bij, dus kunnen ze er ook geen beeld bij vormen. Klachten worden doorgespeeld naar cluster Voeding, waar ze niet altijd de kritiek als opbouwend kunnen zien.
- meestal reserveren secretaresse van klanten ruimtes etc. RB zou liever direct met de klant zelf afspraken willen maken, zodat het verwachtingspatroon reëel is en er geen ruist ontstaat.
- het licht (aan tussen 8 en 18u, in het weekend beperkt licht) en de airco (na 18u en in het weekend niet) gaat standaard uit, bij evenementen buiten de standaardtijden moet er altijd gebeld worden naar (overwerk schakelaar) :
 - Energievoorziening > 6072 Gerbrand Middelkoop of Patrick, spoed > 7177 Wachtchef > wacht@azu.nl Energie coördinator (kloktijden / luchtbehandeling) > 6067 Piet van den Burg
 - Verlichting receptie niveau 1 > enige waar wel een bedieningspaneel zit?
- Ultimo, basis is nog niet compleet qua snelheid etc. Daarom worden er nog geen uitbreidingen gedaan.
- plattegronden nu nog op papier
- Descartecentrum is 't summum.
- bij afhaalcatering of catering op locatie zit wel een evaluatie formuliertje wat naar Eric toe gaat.
- diëten (wordt al gedaan als het haalbaar is)
- zalentekort
- leveranciers: catering regelt dingen bij Tiptop, bloemen bij Huffels, AVM en meubilair hebben ook vaste adresjes n.a.v. Europese aanbesteding.

Mogelijke verbeteringen / oplossingen:

- gastheer/vrouw in de vorm van f&b/banqueting manager (functie/taken Eric)
- geen wantrouwen meer, geen twijfel aan prijzen (denk aan stampot, arrangementprijzen, prijsspecificatie), geen controle meer etc.
- lijst met leveranciers en de afspraken met die leveranciers in het verleden
- communicatieplan (!) voor het reserveringsbureau met alle communicatielijnen
- 1 contactpersoon vanuit de klant, liefst professor zelf i.p.v. secretaresse.
- Ultimo (als het snel genoeg werkt) uitbreiden met wijzigingen tellen (om kosten door te berekenen), toevoegingen deels (=nu geheel) zichtbaar voor de klant, terug kunnen zoeken (ligt aan hoeveelheid geheugen), kleurtjes (dingen kunnen markeren) en evt. een personeelsplanning

- plattegronden in Ultimo / Visio
- digitale evaluatie met daarin de mogelijkheid om een afspraak te maken (evalueren)
- licht/airco zelf kunnen regelen
- liefst bij alle clusters 1 ingang, welke contactpersoon, RB niet meer hoeft te controleren, alle info per e-mail of niets, evt. inkijkfunctie in Ultimo en zelf laten meedenken. MM en T&D zijn nog geen lijntjes, kijken wat zij eventueel kunnen betekenen. Dit kan handig zijn als men een pieper voor 1 dag nodig heeft.
- Marketing: klant kan niet op intranet (op scoop 'evenement organiseren' staat niets! En in de PDC onder de E van evenementen ook niets, alleen bij vergaderzaal-reservering) vinden hoe hij/zijn een evenement kan organiseren. Er is nooit een officieel schrijven geweest toen het RB weggetrokken werd bij Voeding, voor de klant is dit nog één grijs vlak.
- Altijd maar onzekerheid of alles loopt zoals op papier afgesproken!

Cluster Voeding

Gesprek met > Eric van Luxemburg

Functie gesprekspartner > teamleider R&B Banqueting

Er bestaat op dit moment een (positief) spanningsveld tussen het cluster voeding en het reserveringsbureau op het gebied van banqueting en evenementen. Bijvoorbeeld als het gaat om wie, wanneer, welke verantwoordelijkheid / taak heeft.

Probleem is dat er minder vergaderzalen beschikbaar zijn en er dus minder winst te halen is. Gastheer/vrouw is Jolanda op dit moment, maar dit gebeurt pas bij 5% van de evenementen. Als een klant belt naar Reserveringsbureau doen zij suggesties qua catering, maar als de klant specifieke wensen heeft, vraagt het RB het cluster Voeding om een offerte op te stellen.

Een wens van de teamleider zou zijn om bij een evenement (bijvoorbeeld van 100 pers. of meer / waarbij de keuken betrokken is) al in een vroeg stadium betrokken te worden om klachten achteraf te voorkomen, een mooi aanbod te doen, meer winst te halen etc. Eric heeft weinig contact met Descartecentrum van Sjoerd omdat ze allebei in een ander situatie zitten. Wel hebben ze wel eens contact van 'hoe doe jij dit, zou het beter gaan' etc. Banquetingmap is een levend document; een nieuwe versie is al goedgekeurd door RB, maar er ontbreekt nog een deel over AVM. Staat niets in over aankleding, uitnodigingen... komt daarna op Scoop, maar misschien leuk om de klanten één hardcopy te geven om ze weer te binden.

Samenvoegen van de backoffice kan nuttig zijn, mits 'alles erin past'! Dus niet het stukje maatwerk eruit halen.

De personeelsplanning in Ultimo zou fijn zijn, mits het sneller/gemakkelijker werkt natuurlijk!

Vervolggesprek

Gesproken over de activiteiten van 29 maart 2007. Over de inzet van personeel, middelen en ruimte. Maar ook over de hapjes, het uithalen en de uren van Diana/Eric. Zijn punt is dat hij bang is om de veredelde koffie juffrouw te worden als de eventenservice in werking treedt. Terwijl het RB straks juist doorgeeft aan Eric: 'de klant wil iets met een Mexicaans thema, kun je een voorstel doen?'

Qua gastheer/vrouw schap wil hij gewoon hemzelf of Diana/Bianca houden en als er alleen een oproepkracht staat, blijven zij het nog steeds doen!

Gesprek met > Louis van Noordenburg

Functie gesprekspartner > afdelingsmanager Restaurants & Banqueting

Houding en het meedenken speelt een belangrijke rol. Er is weinig concurrentie, alleen Huffels, daarom moet er goed afgestemd worden op hun prijzen en assortiment.

Leuk zou zijn als men bij een bepaalde menukeuze een wijnadvis kan krijgen. Punten waar ze nog aan werken zijn de banquetingmap en CoL. Ze willen graag dat er 1 beleid komt (zoals bij Sjoerd) 'een partij moet zo gedraaid worden'.

Klantgesprekken

Bespreekpunten

- huidige situatie, knelpunten, verbeterpunten (banquetingmap)
- service, assortiment en nazorg (descartecentrum)
- wat zou ik kunnen betekenen?

1. Gesprek met secretaresse Radiotherapie

Het komt vaak voor dat Joke een lunch met soep moet regelen voor een vergadering rond half 5 omdat Utrecht lekker centraal is. (1x per twee weken lunch voor 16 mensen) Maar sinds de catering op locatie is geïntroduceerd loopt het niet geweldig. De soep wordt niet gebracht en CoL kan maar tot 15u. Voor de invoering hiervan is een enquête gehouden, daar heeft ze aan mee gedaan, maar de pilot werd vervolgens bij D gehouden wat niet representatief is voor bijv. Q-gebouw.

RB denkt goed mee, het meeste kan per mail of telefoon, anders loopt ze er even heen.

Prijzen van Huffels en Descarte zijn belachelijk hoog. Broodjes van Tiptop waren prima, waarom willen ze alles zelf gaan doen (is om te kunnen afwisselen etc.)

Bij belangrijke dingen van de Raad van Bestuur of het koninklijk huis staat iedereen er wel. Bevestiging per mail zelf ook checken, niet alleen de klant afrekenen als er een verkeerde datum staat.

Hoe zit het met de zaaltjes per divisie. Joke beheert die op haar afdeling, maar als men weet dat daar een mooi zaaltje zit, komen er steeds meer mensen om er gebruik van te maken. En als ze dan even pauze hebben, dan staan ze allemaal op de gang, waardoor het koffiezetapparaat wordt geplunderd.

Grootste struikelblok: voorwaarden CoL (tijden en 48 uur vantevoren bestellen)

2. Gesprek met secretaresse Raad van Bestuur

Groot punt is het beperkte aantal (representatieve) locaties/ruimtes. Met grote groep kun je bijna niet terecht in de collegezaal.

Voorheen kwamen externe instanties (betrokken bij de zorg, dus patiëntenverenigingen etc.) maar die kunnen niet meer terecht omdat de interne klant al nauwelijks ruimte heeft. Vroeger kreeg Jackie een verzoekbriefje met het doel van de bijeenkomst en kon ze het regelen voor externen, maar nu kan ze alleen maar nee-verkopen.

Over de catering is ze over het algemeen heel tevreden. Een minder punt is de AVM, want vaak komt het voor dat het er niet is of dat de apparatuur het niet doet. Voordat je dan iemand te pakken hebt, voor degene er dan is, ben je zo een half uur kwijt. Hierbij aansluitend ligt er nog een verbeterpunt bij de klantgerichtheid van de amuensis! Evaluatie zou soms nuttig zijn, zodat het niet het initiatief van de klant hoeft te zijn. Uitstraling vergaderzalen en bewegwijzering ernaar toe is slecht.

3. Gesprek met voorzitter Ontspanningsvereniging

Al jaren loopt alles niet lekker, hij vindt daarom de naam vergader- en partyservice niet terecht, het belooft meer dan het uiteindelijk is. Hij vindt de AVM/audio zeer slecht en het grootste punt is gewoon dat het niet betrouwbaar is, hij moet altijd nog controleren of het zo is zoals hij besproken heeft.

Hij is blij met het RB, maar hij is van mening dat zij niet de juiste macht en sturingskracht hebben om met de middelen die zij hebben een goed evenement neer te zetten, terwijl dit wel hun (fulltime) werk is.

Descarte is te duur en niet in verhouding, daarom geen service.

Hij zou graag leuke aankleding zien, mogelijkheid tot het doorgeven van de adressen, zodat er bijv. bij een jubilea van 25 jaar een standaard lijst is met actiepunten met bijv. de adressen van de leden van de Raad van Bestuur etc.

Ook nazorg bij grote evenementen zou wenselijk zijn.

Volgens hem ligt het probleem bij de middelen en macht van het RB. Het ligt niet aan de klantgerichtheid, maar een partyservice kan het echt niet genoemd worden.

Cluster Veilige Werkomgeving

Gesprek met > Marsha Wiltenburg en Andre Overheem

Nu gaan eerst alle reserveringen naar het algemene mailadres van Preventie waardoor alle vier de personen dit in hun mailbox krijgen. Dit hebben ze liever alleen naar Andre Overeem, als hij op vakantie is lossen ze dat tijdelijk wel even op.

Ze hebben inderdaad een inkijsfunctie in Ultimo, maar maken ze weinig gebruik van, want dan zou Andre eerst het wachtwoord moeten opzoeken en eigenlijk een bijspijker/herhalingscursus nodig hebben. Er staat namelijk zoveel info in waardoor hij niet weet welke info voor hem belangrijk is.

Daarnaast maken ze indien nodig een afspraak met de klant zelf om bepaalde punten qua veiligheid kort te sluiten. Dan vullen ze samen het formulier in, wat aan de betreffende brandwacht/beveiliging wordt gegeven. We hebben het erover gehad om dat formulier digitaal in te vullen.

Bij Inkoop hebben ze een systeem voor de aanschaf van producten, sommige clusters moeten daar ook iets van vinden en krijgen automatisch een e-mail dat ze toestemming moeten geven als ze akkoord gaan.

Vervolggesprek

Bureau Preventie gebruikt zelf een excel formulier voor evenementen, is veel werk, kan evt. gedeeld worden op de O-schijf? Want het aanvraagformulier wordt nu handgeschreven. Op langere termijn evt. koppelen aan Ultimo, alleen moet het dan digitaal ingevuld worden. Ook willen we een status evenement eraan kunnen geven zodat er minder e-mails naar Andre hoeven.

In de toekomst komt er deel in Ultimo waar VWO gemachtigd is om het aantal uren in te zetten. Dan wordt het automatisch doorbelast naar de goede kostenplaats

Joost geeft een seintje als Ultimo zover is. Hij kan dan evt. een opfriscursusje Ultimo geven.

Scoop: alle teksten van brandwacht is verouderd, ze willen graag de nieuwe teksten gekoppeld of met een link zodat er bij evenementen de richtlijnen van preventie in beeld komen.

Cluster Schoon gebouw en omgeving

Gesprek met > Willeke Leenders:

Functie gesprekspartner > procescoördinator Schoon Gebouw & Omgeving

Een groot deel van de schoonmaakdienstverlening wordt door GOM uitgevoerd, in ieder geval de schoonmaak buiten kantoortijden. Er zijn prijzen beschikbaar van extra toiletrondes, uurtarief van een schoonmaker etc.

Waar Willeke als klant van het RB tegenaan loopt is:

- zalentekort
- beschikbaarheid van de zaaltjes van de diverse divisies/afdelingen.

Daarnaast heeft ze nog een heel aantal suggesties gegeven voor de assortimentsuitbreiding en mij geadviseerd een afspraak te maken met Dianne Koopman.

Gesprek met > Dianne Koopman:

Functie gesprekspartner > Teamleider team 6

Dianne was blij dat ze haar verhaal kwijt kon, omdat ze bepaalde dingen al vaker aangegeven heeft waarna er weinig opgepakt werd. Ze hoopt dat ik iets kan doen met de rekeningen van schoonmaak tijdens evenementen en iets met het parkeren gedurende evenementen.

Elke week krijgt ze een rapport uit Ultimo met de planning, hiermee stelt ze de routes vast en Gom zet hier personeel op in. Ze maken 5 dagen per week volgens het BIS programma (zie flyer) schoon, wat vastgelegd is door Gom. Aan elke opdracht zit een ID nummer zodat alles snel terug te vinden is.

Als we kijken naar de knelpunten in het proces tussen schoonmaak en het RB zou er 't één en ander verbeterd kunnen worden: vooral in de doorbelasting van de kosten. Nu is het namelijk zo dat alle schoonmaakkosten betaald worden door Cluster SGO. Er worden deels kosten doorbelast aan de klant.

Daarom heeft Dianne een tijd geleden een formulier opgesteld om inzichtelijk te krijgen welke activiteiten er gedaan zijn etc. Ze zou dit formulier actueel kunnen maken door de juiste prijzen op te zoeken en dat ze dan de formulieren doorstuurt aan het RB zodat zij de kosten kunnen doorbelasten aan de klant. Maar hierbij is een overzicht met activiteiten en tarieven nodig in geval van standaarddienstverlening, maatwerk en calamiteiten.

Dianne ergert zich over het algemeen aan het feit dat er zoveel activiteiten plaatsvinden terwijl de ruimtes en middelen niet representatief zijn. Overal wordt allemaal geroepen dat we het kunnen, maar de basis is niet in orde.

Ze is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor prullenbakken (te groot/weinig), toiletten (te weinig), planten (bijv. standaard in collegezalen – waar de bekleding bijna ten einde is - een zijden bloemstuk), plakplastic bij kantoren (doen ze niet) etc. waarmee je je als ziekenhuis representatief kan presenteren, maar wat helaas niet gebeurt.

Parkeerbeleid:

De tuindienst heeft regelmatig last van sporen in het gras. Voorbeeld:

Tijdens evenementen komt het geregeld voor dat gasten geen parkeergelegenheid hebben en hun auto vervolgens op het gras parkeren. Terwijl de tuindienst net die dag ervoor moeite heeft gedaan om alles er netjes uit te laten zien. Laatst met een congres van 80 personen in het WKZ heeft het herstellen van de tuinen ruim 750 euro gekost, wie draait hiervoor op?

Zoals uit het voorbeeld blijkt lopen de kosten om dit te herstellen hoog op, de representativiteit is belangrijk en hier werken ze hard aan, is er bij evenementen niet iets mogelijk qua OV / Galgenwaard?

Als men kritisch gaat kijken naar welk vergaderingen direct in het belang van de patiënt is, zal men helemaal geen zalentekort hebben.

Ook vertelde ze over het feit (wat ik al vaker heb gehoord) dat er bij hoog bezoek alles mogelijk is, iedereen dan klaar staat etc.

Cluster Multimedia

Gesprek met > Jan van Alphen:

Functie gesprekspartner > clustermanager Tele & Datacommunicatie en Multimedia

Algemeen: mr. Van Alphen heeft veel gesproken over de verhuizing / nieuwe situatie / fusering van de twee clusters. Hij ziet daar veel mogelijkheden in en heeft daar vele ideeën over.

Assortiment van de twee clusters kun je vinden op Scoop. T&D comm. bestaat eigenlijk uit techniek en telecom en multimedia is vooral vormgeving. Hiervoor zijn verschillende teams samengesteld, denk aan dtp'ers. Het team huisstijl werkt veel samen met van Gogh, een instantie die nieuwe dingen bedenkt, uitwerkt etc.

Daarnaast is er 1 fte bezig met het checken van alle multimedia opdrachten, of alles voldoet aan de huisstijl etc.

De budgetstructuur is anders dan bij andere clusters. Alles wat zij doen moet namelijk doorbelast worden. Ook is er bij Multimedia geen sprake van gedwongen winkelnering: een foldertje mag men ook door iemand anders laten maken.

Als je kijkt naar evenementen, is het lastig om 1 persoon van Multimedia contactpersoon te 'maken' voor het reserveringsbureau, omdat ze met verschillende teams werken (ze hebben wel een receptie 6343). Bij een bepaald verzoeken zullen dan verschillende teams betrokken zijn om advies te geven.

Wel kan het cluster een lijst beschikbaar stellen met alle producten en diensten + tarieven die ze leveren, waarvan het reserveringsbureau een aantal standaard producten in hun assortiment kunnen opnemen. Belangrijk hierbij is dat het reserveringsbureau het cluster Multimedia op tijd inschakelt voor bepaalde opdrachten / advisering.

Ik mag hiervoor met Nicole Ketelaar (3693) contact opnemen over de PDC, want zij gaat ook over de SLA's etc.

Tijdens de komende veranderingen zal er zeker chaos ontstaan en dan is het belangrijk om meerwaarde te creëren en deze ook te laten zien.

Totaal gezien staat Jan van Alphen open tegenover een samenwerking (bij Amuensis ligt namelijk een groot gat) mits het project serieus opgestart wordt.

Gesprek met > Nicole Ketelaar:

Functie gesprekspartner > procescoördinator cluster Multimedia

Zij is op dit moment druk bezig met de fusie en de integratie van MM en TD comm. Zelf hebben ze nog niet goed in beeld wat die integratie gaat brengen.

DVO: alle clusters brengen in beeld wat voor producten en diensten ze bieden met het financiële plaatje erbij. Daarnaast zijn er een aantal pilots waar MM toevallig ook in zit.

Wat haar betreft is mijn opdracht nog een beetje te vroeg. Wellicht als de fusie voorbij is dat er duidelijk wat het CKI en/of het Reserveringsbureau over kan nemen.

Dan zijn er consultancy voor techniek en productie. Klussen worden uitbesteed aan Getronics en de prijzen zijn daarop gebaseerd, als je dus de levertijd wil verkorten, wordt de prijs hoger.

Voor uitnodigingen, posters, drukwerk etc. moet het RB gewoon naar de receptie verwijzen.

Gesprek met > Dick van Tessel:

Functie gesprekspartner > procescoördinator Tele & Datacommunicatie

Alle vergaderruimtes/zalen hebben een standaard basisvoorziening aan middelen > netwerk- en telefoonaansluiting. En de mogelijkheid tot video-opnamen, fotografie etc.

Voor de V-zalen zijn ze bezig om nieuwe apparatuur aan te schaffen.

Er zijn vaste tarieven voor een nieuwe netwerk- of telefoonaansluiting, maar het komt weinig voor dat mensen dit willen voor een vergadering. Hooguit bij de inschrijfbalie.

Het grootste probleem hierbij is dat het minimaal 10 dagen vantevoren aangevraagd moet worden, maar als het RB goede afspraken maakt met T&D comm. zijn er uitzonderingen mogelijk.

Het RB kan nu bij de servicedesk van T&D comm. terecht, als het goed is weten ze dit ook. De telefoonkosten tijdens een vergadering worden niet doorbelast, maar de eventuele exploitatiekosten ervan wel.

Nu geven ze ook gsm's, piepers/zoomers uit, maar niet voor één dag(deel).

Qua multimedia zou het vooral gaan om de huisstijl, drukwerk etc. Dick ziet hier zeker mogelijkheden in om het RB alles te laten coördineren, mits er maar goede afspraken gemaakt worden. Natuurlijk blijven er uitzonderingen, dit is geen probleem, als er maar betaald wordt.

Multimedia en Tele&Data communicatie gaan reorganiseren en willen graag een mediatheek waar ze allerlei apparatuur etc. uit kunnen gaan lenen.

Gesprek Andre Leferink:

Rapport over intern congresbureau heeft pas een meerwaarde, wetende dat we:

- op de goede manier met de vraag omgaan
- coördinatie vraagstuk geen probleem meer is
- procesgang eenduidig is.

Zijn visie op reserveringsbureau:

- duidelijk portfolio, wat kunnen we wel of niet doen
- weinig creativiteit, ze willen misschien alles verkopen, maar hiervoor is dan een andere aanpak nodig
- ondersteuning van middelen en systeem is nu niet toereikend
- niet geaccepteerde rol, wel of geen regiefunctie

Toekomst visie over:

- eventuele samenwerking, uitbesteden en dergelijke
- theorie, trendwatching, voorspellende waarde in deze branche, groter, kleiner, verwachten 2010, zijn die realistisch of negatief.

Externe locaties: lijstje laten maken, zodat RB kan adviseren per criteria zoals per persoon.

Observatie 1 Meekijken Banqueting AZU > Donderdag 29 maart 2007

Opvallende punten: (Vijf partijen waarvan 1 echt evenement)

- drukke middag, Natalie had bijvoorbeeld twee partijen omdat 'er niemand anders kon werken' maar waarschijnlijk heeft dit te maken met de opdracht van het strakke plannen. Ze deed het goed ondanks de kleine overlap in voorbereiding.
- De rapportage lijst was niet logisch qua tijden
- Er waren 5 oproepkrachten voor de grote partij, voldoende, maar als er echt 250 man waren gekomen, dan was het aanpoten.
- Te weinig middelen
- Ieder drinkt/eet en gaat dan aan de slag
- Bij borrel plein beneden 100 of 150 warm bittergarnituur
- Tafeltjes voor receptieboek, gebeurd binnen 2 min.
- Instructies op papier:
 - *klaarzetten en afruimen van een bijeenkomst
 - *bijzondere gelegenheden
- personeel: 1 iemand was het vergeten, dus die heeft Diana gelijk opgebeld
- inpraten, taken verdeelt in aankleding, tap en bar
- vraag of de band koffie/thee mag, waar opschrijven
- glutenvrije hapjes, moest Diana achteraan
- 2 ingangen, uiteindelijk niet
- band op tijd opgebouwd, alcoholbeleid?
- Sfeerverlichting
- Voorschenken om 15.45 niet helemaal gelukt
- Ruimte banqueting te klein
- Strakke planning
- Hapjes (rondes)
- Brandweer
- Opbouwtijd plein beneden
- Rondlopen als gastheer
- Garderobe
- Geen tijd om uit te halen bij Natalie

- Te weinig karren, koelingen en glazen waren
- Geen cola light bij 1 partij
- Hapjes tijdens speech

Observatie 2 Meekijken Descartecentrum > Dinsdag 3 april 2007

Doel:

Algemeen beeld van de locatie, assortiment en werkwijze, procedure qua boekingen, personeel en leveranciers, systemen, doorbelasting, facturatie en nazorg

Opvallende punten:

- Descarte bestaat nu 13 jaar, vroeger vooral voor Raad van Bestuur, maar dat was niet rendabel, vandaar dat ze zich ook richten op externen. Capaciteit is 64 diner, 100 lunch en 120 staand in foyer.
- Boeking worden voor het overzicht/voor de controle in Ultimo gezet, maar de wensen van de klant worden doorgenomen en dan in een simpel Word document verwerkt.
- Personeelsploeg bestaat uit Sjoerd, Kirsten en Antoinette met hulp van ongeveer 15 oproepkrachten.
- Ze hebben vaste afspraken met bepaalde leveranciers zoals Vignette, Kapteijn bloemen, bedrijf voor AVM, podium, drank, wijn (zelfde als UMC maar dan andere wijn) etc.
- Alles wordt ongeveer 1,5 a 2 keer doorbelast, alleen de wijn wordt 3 keer doorbelast. Alleen Elsevier krijgt 7% korting ivm de jarenlange en trouwe samenwerking.
- Facturatie gebeurt wel via Ultimo m.b.v. verbruikslijst
- Ze hebben nazorgformulieren en Sjoerd belt meestal even na bij grote evenementen.
- Gasten zijn 40% extern en 60% intern. Maar intern heeft geen voorrang op extern.
- Ze publiceren op een aantal websites en staan in de vergaderaccommodatiegids van 2007.
- Zij zien iedereen als concurrent, ook het UMC en Bologna (liggen plannen om over te nemen), daarom is het voor hen ook zo belangrijk om hun klanten te kennen, gastvrij te zijn, alle kosten door te belasten, after-sale etc.

Visie op situatie UMC: wisseling management, veel groter dus minder klantcontact, onzekerheid of alles gebeurt zoals afgesproken.

Bijlage 9. Betrokken clusters

Cluster Schoon gebouw & omgeving

De kerntaken zijn een schoon gebouw, een schone omgeving, schone bedden en schoon textiel. Om dit te realiseren hebben zij meer dan 300 medewerkers in dienst. De medewerkers zijn ingedeeld in 6 teams, 3 teams zijn verantwoordelijk voor de schoonmaak in het AZU en zijn geografisch georganiseerd. Het team textielverzorging en beddencentrale zorgt voor schone bedden en textiel in het AZU. In het WKZ is team 4 verantwoordelijk voor de schoonmaak, de textiel en de bedden. Een gedeelte van de werkzaamheden is uitbesteed aan externe partners, het team contractuitvoering begeleidt het uitbesteede werk en is tevens verantwoordelijk voor het schoonhouden van de omgeving.

Cluster Veilige werkomgeving

Het cluster is, zoals de naam al weergeeft, verantwoordelijk voor een veilig UMC Utrecht. Het organiseren van een veilig ziekenhuis doen zij voor en samen met de gebruikers van het huis. Het cluster ondersteunt de divisies en directoraten bij hun verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid. Daarnaast voeren wij controle en handhavingstaken uit op bestaande wet- en regelgeving en afspraken. Tenslotte zijn we expertisecentrum op het gebied van safety (de brandweertaken), security (de politietaken) en preventie. Het cluster bestaat uit een viertal onderdelen, te weten: Bureau Preventie, de Bedrijfsbrandweer, de Beveiligingsdienst en de clusterleiding.

Cluster Tele & Data communicatie

Het cluster is verantwoordelijk voor de telecommunicatie en aanleg van de datavoorzieningen binnen het UMC Utrecht. Zo worden meer dan 7800 telefoonaansluitingen, 2800 zoemers (IHP3000) jaarlijks door dit cluster onderhouden. Daarnaast draagt het cluster onder andere zorg voor het technisch beheer van de UMC-telefooncentrale, de coördinatie van de werkplekaansluitingen, de verkeersmetingen en de publicatie van de huistelefoongids. Naast deze traditionele technieken speelt het cluster ook in op de nieuwere technologische ontwikkelingen zoals data- en spraakintegratie, mobiele communicatie technieken en de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

Multimedia

Multimedia is een cluster dat gespecialiseerd is op een aantal vakgebieden binnen de audiovisuele media. Zij biedt haar kennis, producten en diensten aan op het gebied van

- medische fotografie
- grafische vormgeving
- groot formaat printen
- drukwerk en hoogvolume kopieën
- videoregistratie en de productie van videoprogramma's en multimedia

Bijlage 10. interviewuitwerkingen extern onderzoek

Leidraad voor de interviews

1. Kunt u een korte beschrijving geven van de organisatie in het algemeen?
2. Hoe is de (facilitaire) organisatie opgebouwd, waar valt het servicepunt en/of de vergader- en evenementenservice onder? Welke diensten bieden zij aan?
3. Wie is uw doelgroep, is er sprake van interne en externe klanten, hoe communiceert men naar de klant (intranet, PDC bijvoorbeeld)?
4. Hoe zit het met de frontoffice en backoffice, communicatielijnen, scheiding van taken en verantwoordelijkheden etc.?
5. Wordt er gebruik gemaakt van (FMIS) systemen, procedures, handboeken, kwaliteitssystemen, SLA's e.d.?
6. Wat is de procedure bij reserveringen voor vergaderingen en evenementen? (hoe vaak, waar, capaciteit, assortiment (bewegwijzering, badges, bloemen), personeel)
7. Hoe vindt de doorbelasting van de kosten van evenementen plaats?
8. Wat doet u qua houding, evt. weerstand van BO, service, klantgerichtheid?
9. Wat zou ik voor jullie kunnen betekenen? (uitwisseling documenten, ervaringen, info)
10. Heeft u nog tips voor mijn onderzoek?

Vrije Universiteit Medisch Centrum (nader genoemd VUMC)

Geïnterviewde: Mevrouw G. van Heerde, Hoofd Servicepunt

Het Servicepunt van het Facilitair Bedrijf binnen het VUMC bestaat nu 7 jaar en sinds drieënhalve jaar heeft mevrouw Van Heerde de leiding. Men werkt hier met een Frontoffice-model en het team van het Servicepunt bestaat uit 5 medewerkers en twee beheerders. Deze laatste zijn verantwoordelijk voor (telecom en toegangsbeheer > parkeren, sleutels en passen). Zowel het Servicepunt als de Receptie & Beveiliging en de telefooncentrale vallen onder de Frontoffice.

Op een kleine, rode Quick Reference Card staan de diensten van het Servicepunt.

De drie hoofdtaken zijn:

- ontvangst nieuwe medewerkers
- storingslijn door middel van Thesis- systeem
- reserveringen met behulp van het systeem Prequest.

De klant, een interne medewerker, kan bij de balie, per telefoon of e-mail geholpen worden.

Voor de externe klant doen ze eigenlijk niets, omdat ze geen KvK-nummer hebben.

Inmiddels is Ultimo ook aangeschaft, maar dat systeem wordt per 28 maart pas live geïntroduceerd. In Ultimo zijn handleidingen (Kennisboom) verwerkt en het is gekoppeld aan het personeelsbestand en de diverse kostenplaatsen (de doorbelasting vindt nu plaats via Oracle).

Op het intranet staat de banquetingmap met alle vergaderzalen, voorzien van foto, capaciteit, procedure, het assortiment etc.

Op elke werkplek ligt een instructiekaart die steeds weer aangepast wordt. Er is wel 1 groot handboek, maar dat is niet meer up-to-date en wordt ook niet meer gebruikt.

Procedure bij een evenement:

- De banqueting haalt haar opdracht uit Prequest en de zaalbeheerder zorgt dat alles in orde komt.
- Bewegwijzering: wordt alleen aangebracht als er externe gasten komen (dus niet bij borrels en feestjes intern, want de medewerker behoort de ruimtes te kunnen vinden). Het drukwerk wordt door het Servicepunt gestuurd naar de huisdrukkerij, waar de zaalbeheerder het ophaalt en vervolgens ophangt.
- AVM is apart, dit valt namelijk onder de Vrije Universiteit en zij sturen dus ook een eigen rekening.
- Bloemen worden extern besteld.

- Uitrijkaarten en gastenbonnen kunnen wel geregeld worden.
- Extra schoonmaak komt weinig voor.

Er is ook nog gesproken over de verhuizingen: zij hebben namelijk 1 verhuiscoördinator die onder gebouwsservice/TD en niet onder het Servicepunt valt.

Erasmus Medisch Centrum Rotterdam (nader genoemd Erasmus MC)

Telefonisch contact gehad met mevrouw Van der Klooster, haar functie is Unithoofd Servicedesk.

Dit telefoongesprek was eigenlijk bedoeld om een afspraak te maken, maar mevrouw Van der Klooster heeft uitgelegd dat ze absoluut niet blij is met de huidige situatie omtrent reserveringen en dat het haar daarom niet zinvol leek daarom geen zin heeft om een keer langs te komen om met haar of haar collega's te praten.

Het is namelijk zo dat het Facilitair Bedrijf van het Erasmus MC in een vergevorderd stadium is wat betreft een frontoffice⁴² met behulp van een frontoffice – backoffice model. Bij deze frontoffice worden ook reserveringen voor ruimtes, ze hebben namelijk een grote vergadercapaciteit, aangenomen. Bij standaardreserveringen worden deze direct in het FMIS Planon (vergelijkbaar met Ultimo) gezet. Indien het om maatwerk gaat, wordt het/de aanvraag/de reservering door de afdeling banqueting in behandeling genomen. Maar tot haar spijt zijn hiervoor geen procedures etc. beschreven in een banquetingplan of dergelijke. Voorheen zijn er wel overleggsituaties geweest waaruit bleek dat er 'speciale vergaderteams' zouden moeten komen, maar aan deze wens is door de directie helaas geen gehoor gegeven. Kortom: over één of twee jaar hopen ze op dit punt wel een gesprekspartner te kunnen zijn.

Universitair Medisch Centrum Groningen (nader genoemd UMCG)

Geïnterviewde: Mevrouw B. Karremans, contactpersoon congres- en vergaderorganisatie

De meeste congressen en symposia worden georganiseerd door het Wenckebach Instituut van het UMCG. Het Wenckebach Instituut beheert het Onderwijscentrum (nader te noemen OC) van het UMCG. Dat centrum beschikt over een groot aantal onderwijsruimtes en vergaderzalen.

De klant bespreekt bij de frontoffice van het OC een onderwijs- of vergaderruimte en organiseert tegelijk de onderwijsmiddelen (zoals bijvoorbeeld een beamer), groenvoorziening en catering. Ook als de klant een klein- danwel grootschalig evenement of congres wil organiseren, kan het Wenckebach Instituut daarbij ondersteuning bieden. Het ene moment blijft de dienstverlening beperkt tot het regelen van praktische zaken: de ruimtes, het drukwerk, de audio-visuele voorzieningen of de catering. Op andere momenten denken ze actief mee in de vormgeving van het programma, regelen ze interessante sprekers, een goede dagvoorzitter of zorgen ze voor interactieve werkvormen.

Bij de frontoffice van het OC komen aanvragen binnen per e-mail, telefoon en intranet. De standaardaanvragen worden door hen in het FMIS Planon gezet en voor overige aanvragen wordt een medewerker van het Onderwijscentrum aangesteld als contactpersoon. Dit kan variëren van een complexe vergadering tot een compleet evenement of congres. De contactpersonen maken met de klant een afspraak voor een persoonlijke intake om de wensen en verwachtingen van de klant in kaart te brengen en zonodig maatwerk te leveren op het gebied van facilitaire ondersteuning bij een evenement. Planon wordt al een aantal jaar gebruikt en is te vergelijken met Ultimo van het UMC, er wordt ook gebruik gemaakt van een grafisch overzicht, reserveringsbevestigingen, dagplanningen etc.

⁴² Bron: FMI, nummer 12 2006, blz. 26 e.v.

Het onderwijscentrum vormt een driehoek met banqueting en multimedia ondersteuning. Maar zij ressorteren niet allemaal onder het Wenckebachinstituut: de afdelingen banqueting en schoonmaak bijvoorbeeld vallen onder het Facilitair Bedrijf.

Het onderwijscentrum maakt gebruik van een door henzelf opgestelde checklist. Hierop staan alle onderwerpen die met de klant besproken dienen te worden tijdens de intake. Ook staan er richtlijnen qua levertijd, voorwaarden, vaste vragen etc. bij. Deze checklist wordt elke keer weer bijgewerkt als iets ontbreekt of veranderd is. Badges en gastenlijsten worden door andere interne partijen verzorgd. Doorbelasting vindt plaats door middel van kostenplaatsen in Planon. Voor interne klanten wordt geen zaalhuur in rekening gebracht, voor externe wel. Deze afspraak staat regelmatig ter discussie, maar de verwachting is dat deze niet snel veranderd zal worden.

De klant kan op het intranet het gehele banquetingboek vinden met assortiment etc. Eventuele klachten kunnen ook op intranet ingevuld worden en komen – indien nodig – via de frontoffice van het onderwijscentrum terecht bij de congres- en evenementenorganisatie. Maar in de meeste gevallen wordt er mondeling geëvalueerd met de klant.

Bij eventuele PR-activiteiten neemt het OC contact op met bureau Voorlichting; dit bureau is vergelijkbaar met de concernstaf van de Raad van Bestuur 'Interne & Externe Communicatie' in het UMC.

Tenslotte heeft het Onderwijscentrum te maken met een instituut die de opleidingen coördineert, dit is vergelijk met de Divisie Onderwijs & Opleidingen in het UMC. Deze partij geeft het rooster voor de collegezalen voor een bepaalde termijn aan het onderwijscentrum, zodat zij die ruimtes kunnen beheren op de tijden dat de collegezalen niet ingeroosterd zijn. De medewerkers van de congres- en evenementenorganisatie zijn nog bezig met de ontwikkeling van een eigen website, en 'presentatiemappen' om die bij een persoonlijke intake aan de klant mee te kunnen geven.

Leids Universitair Medisch Centrum (nader genoemd LUMC)

Geïnterviewde: Mevrouw G. Koek, Hoofd Servicepunt en Secretariaat Facilitair Bedrijf

Het Servicepunt van het LUMC werkt met het FMIS Prequest en er zijn 5 medewerkers werkzaam, die herkenbaar zijn aan hun dienstkleiding. Voor hen geldt salarisschaal 5 net als in het UMC voor het RB geldt. Het Servicepunt bestaat nu 6 jaar en ruim 3 jaar geleden is mevrouw Koek hierbij betrokken. De volgende diensten kunnen bij het Servicepunt gereserveerd, besteld of ingekocht worden: vergaderzalen, onderwijsruimtes (nadat het onderwijsrooster bekend is), catering, posterborden, audiovisuele middelen, sleutel, verhuisservice, autorisatie GBS-systeem, storings (deels), extra schoonmaak, extra linnengoed etc. Voor de verhuisservice is een aparte verhuismanager aangesteld, maar het Servicepunt fungeert wel als frontoffice voor hem.

In september zal het Servicepunt overstappen van Prequest naar Ultimo, omdat er in het LUMC al met verschillende modules van Ultimo gewerkt wordt.

In februari van dit jaar is het Facilitair Bedrijf een groot klanttevredenheidonderzoek gestart in het LUMC, waarin alle facetten van het Facilitair Bedrijf aan bod zullen komen.

Het Servicepunt beheert op dit moment 21 ruimtes met een capaciteit, variërend van 6 tot 50 personen. Daarnaast beheren ze 'Het Plein' voor grote ontvangsten en evenementen. Bij reserveringen/aanvragen wordt onderscheid gemaakt tussen vergaderservice (80%) en catering (20%). Catering houdt in dat er personeel, zoals gastvrouwen en (oproep)krachten voor de bediening, aanwezig dient te zijn.

Bij speciale aangelegenheden fungeert mevrouw Koek als aanspreekpunt.

Voor externe klanten wordt er zaalhuur berekend, maar aanvragen van externe commerciële instellingen kunnen nauwelijks meer gehonoreerd worden, omdat er voor de interne klanten al regelmatig een zalentekort is.

Op het intranet van het LUMC staat alle informatie over het reserveren van een ruimte en bovendien kan de klant zelf stap-voor-stap automatisch een ruimte reserveren in het systeem.

Klachten komen per e-mail, telefoon en intranet binnen bij het Servicepunt en deze worden één keer per week doorgestuurd naar de betreffende manager en de directeur van het Facilitair Bedrijf. Tot het Facilitair Bedrijf behoren de volgende afdelingen: Huishouding, Gebouwbeheer, Inkoop & Logistiek, Infra, Voeding en Interne zaken.

Het Servicepunt is afdelingoverstijgend en kan hierdoor een neutrale rol spelen. Bovendien heeft het Servicepunt een spilfunctie tussen de zes genoemde afdelingen en het MT van het Facilitair Bedrijf. De komende twee jaar blijft deze situatie ongewijzigd en daarna zal er geëvalueerd en bekeken worden of een andere positie binnen het Facilitair Bedrijf gewenst is.

Bijlage 11. Financiën

Berekening kosten personeel

Deze uitgangspunten⁴³ zijn gebaseerd op de historie van 2005:

Uitgangspunten

INTERN	Administratie in min.	Organisatie in min.	Toeslag in min.
evenementen tot 50 personen	30	30	60
evenementen tot 100 personen	45	45	60
evenementen tot 200 personen	60	60	60
evenementen vanaf 200 pers.	75	75	60

EXTERN			
evenementen tot 50 personen	45	45	120
evenementen tot 100 personen	60	60	120
evenementen tot 200 personen	75	75	120
evenementen vanaf 200 pers.	90	90	120

intern	315
extern	42

tot 50	106
51 - 100	152
101 - 150	52
151 - 200	23
vanaf 201	24

totaal aantal besteedbare uren aan Evenementen	799
werkbare uren	1536
FTE	0,52

Administratie	De tijd welke het kost om een evenement administratief te verwerken. Het maken van de reserveringen, mutaties, annuleringen, doorbelastingen etc
Organisatie	De tijd welke het kost om een evenement daadwerkelijk te organiseren. Dit is het overleg met de klant, voeding, brandweer, schoonmaak etc.
Toeslag	Ten behoeve van symposia wordt met een tijdstoeslag gerekend. Een symposium is veelal zeer omvangrijk in organisatie. Er is veelvuldig face-to-face contact bijvoorbeeld om de locaties te laten zien, afspraken door te spreken, aankleding te bespreken etc.

Met behulp van bovenstaande gemiddelden wordt gemiddeld per jaar 800 uur besteed aan evenementenorganisatie door het Reserveringsbureau (0,52 FTE). De verwachting is dat dit aantal uren met de Evenementenservice zal groeien naar 1FTE.

Berekening kosten systeem

Voor de configuratie van de onderstaande aanpassingen schatten zij⁴⁴ 3-5 dagen nodig te hebben. De ervaring leert dat dit voor een correcte implementatie neerkomt op 5 dagen.

Aanpassingen:

- Evenementen status
- Aanpassing doorbelasting naar verschillende bestemmingskostenplaatsen

⁴³ Bron: 'Evenementenservice CKI & AM versie 2 augustus 2006'

⁴⁴ Bron: Harmjan Derksen en Lubert Gerrits, consultants van Ultimo Software Solutions

- Koppeling van een digitaal formulier aan een reservering
- Koppeling van zelfgemaakte CAD/Visio tekening van een ruimte aan een reservering

De werkzaamheden voor implementatie bestaan dan uit:
vaststellen definitieve specs, doorvoeren wijzigingen, optimalisatie na testen en live brengen

Het tarief van een consultant is € 111,00 uur per uur excl. reis- en verblijfkosten à € 127,50 per dag.

Een uitbreiding van het onderhoudscontract bedraagt (14% op uw bedrag software) à € 1110,00.