

## Inhoudsopgave

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INLEIDING .....</b>                                                   | <b>2</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1: METHODE VAN ONDERZOEK .....</b>                          | <b>3</b>  |
| §1.1 Aanleiding en Verantwoording .....                                  | 3         |
| §1.2 Probleemstelling en Subprobleemstellingen .....                     | 3         |
| §1.3 Type onderzoek .....                                                | 4         |
| <b>Hoofdstuk 2: MEDISCH CENTRUM HAAGLANDEN .....</b>                     | <b>6</b>  |
| § 2.1 Medisch Centrum Haaglanden.....                                    | 6         |
| § 2.2 Het Facilitair Bedrijf.....                                        | 7         |
| § 2.2.1 Het 7S model .....                                               | 7         |
| § 2.3 Catering & Gastenservices.....                                     | 9         |
| <b>Hoofdstuk 3: THEORETISCH KADER.....</b>                               | <b>11</b> |
| § 3.1 Dienstverlening.....                                               | 11        |
| § 3.2 Het Servqual-model .....                                           | 12        |
| § 3.3 Veranderingsproces.....                                            | 13        |
| § 3.4 Betrokkenheid .....                                                | 14        |
| § 3.4.1 Culturele dimensies volgens Hofstede.....                        | 14        |
| § 3.5 Motivatie.....                                                     | 15        |
| § 3.5.1 Motivatietheorieën .....                                         | 15        |
| <b>Hoofdstuk 4: HUIDIGE SITUATIE .....</b>                               | <b>17</b> |
| § 4.1 Eerst een beetje geschiedenis.....                                 | 17        |
| § 4.2 Huidige situatie ten aanzien van nieuwe dienstverlening .....      | 18        |
| § 4.2.1 Enquête Roomservice en Medewerkers .....                         | 18        |
| § 4.3 Persoonlijke bevindingen.....                                      | 20        |
| § 4.3.1 Medewerkerverwachtingen aan de hand van het Servqual-model ..... | 21        |
| § 4.3.1.1 Bronnen van medewerkerverwachtingen .....                      | 21        |
| § 4.3.1.2 Opbouw Gaps .....                                              | 22        |
| § 4.3.1.3 Dimensies .....                                                | 23        |
| <b>Hoofdstuk 5: GEWENSTE SITUATIE .....</b>                              | <b>26</b> |
| § 5.1 Gewenste situatie .....                                            | 26        |
| § 5.1.1 Enquête .....                                                    | 26        |
| § 5.1.2 Concreet wenselijke veranderingen .....                          | 26        |
| § 5.1.3 Doeldiagram .....                                                | 27        |
| <b>CONCLUSIE .....</b>                                                   | <b>29</b> |
| <b>AANBEVELINGEN .....</b>                                               | <b>31</b> |
| <b>IMPLEMENTATIEPLAN .....</b>                                           | <b>38</b> |
| <b>FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....</b>                                     | <b>46</b> |
| <b>LITERATUUROPGAVE.....</b>                                             | <b>47</b> |
| <b>BIJLAGEN .....</b>                                                    | <b>49</b> |

## Inleiding

---

Het vertrouwen van de patiënt wordt beïnvloedt door indirecte zaken, zoals de opstelling van de medewerkers, manier waarop vragen worden beantwoord en informatie wordt gegeven. Om hier een goede invulling aan te geven is het MCH per oktober 2009 overgegaan op Roomservice. Diegene die het meeste aan deze verandering onderhevig zijn geweest zijn de voormalige voedingsassistenten. De voedingsassistenten werden van de zorgdivisies als Gastvrouw/heer overgeheveld naar de afdeling Catering & Gastenservices. Met deze nieuwe manier van werken hebben de Gastvrouwen/heren nieuwe omstandigheden en nieuwe leidinggevers toegewezen gekregen. Deze veranderingen hebben onder sommige Gastvrouwen/heren tot minder betrokkenheid geleidt, waar nu zeker wel een verandering in moet komen. Dit mede het gevoel van ‘gast zijn’ in grote lijnen vorm wordt gegeven door tevreden & gemotiveerde medewerkers. Het laatste heeft geleid tot onderzoek en daarmee gepaard gaande actie onder het management. Er moet dus snel een verandering komen. En die verandering zal bewerkstelligd worden door het resultaat op de volgende probleemstelling:

*"Hoe kan de afdeling Roomservice de betrokkenheid onder Gastvrouwen/heren zodanig vormgeven én borgen, zodat de beleving en kwaliteit van de geboden dienstverlening, in overeenstemming met proces en kosten, aansluit op de wensen en behoeften van patiënten en bezoekers?"*

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. "Hoe is de organisatie van het Medisch Centrum Haaglanden en daarin het Facilitair Bedrijf vormgegeven?"
2. "Wat zijn de trends in dienstverlening in de zorg?"
3. "Wat wordt verstaan onder gastvrijheid?"
4. "Wat wordt verstaan onder betrokkenheid?"
5. "Welke theorieën en modellen geven een beter inzicht in de mogelijkheden ter verbetering van de betrokkenheid onder medewerkers en de borging daarvan?"
6. "Wat is de huidige situatie ten aanzien van de nieuwe dienstverlening?"
7. "Wat vinden de patiënten en bezoekers over Roomservice van de Gastvrouwen/heren?"
8. "Wat vinden de Gastvrouwen/heren van de huidige werkwijze?"
9. "Wat is de gewenste situatie met betrekking tot Roomservice?"
10. "Wat is de gewenste situatie van de betrokkenheid onder de Gastvrouwen/heren?"
11. "Waarom wordt er betrokkenheid gewenst onder de Gastvrouwen/heren?"

### *Leeswijzer*

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken. De hoofdstukken zijn zo opgebouwd dat ze in volgorde antwoord geven op de opgestelde elf subprobleemstellingen.

In hoofdstuk één wordt de gehanteerde methode van onderzoek beschreven. Zo wordt verklaard hoe aan de resultaten zijn gekomen. In hoofdstuk twee wordt het MCH beschreven. Hierin wordt het Facilitair Bedrijf in beeld gebracht met behulp van het 7S Model van Mc Kinsey. Vervolgens wordt, in hoofdstuk drie, aandacht besteedt aan het theoretische kader. Dit met name het rapport goed te kunnen onderbouwen. Op basis van verschillende gesprekken die met de betrokkenen hebben plaats gevonden en participierend geobserveerd te hebben is de huidige situatie in hoofdstuk vier en de gewenste situatie in hoofdstuk vijf in beeld gebracht. De analyse van de huidige situatie vormt tevens ook het uitgangspunt om de gewenste situatie te schetsen. Zoals gebruikelijk wordt dit rapport afgesloten met conclusie, aanbevelingen, implementatieplan en de financiële consequenties die daaraan gebonden zijn.

## Hoofdstuk 1

### Methode van Onderzoek

*In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methode van onderzoek beschreven. De methode van onderzoek verklaart hoe aan de resultaten gekomen is en hoe de conclusies en aanbevelingen zijn ontstaan en onderbouwd. Allereerst wordt de aanleiding en verantwoording van het onderzoek duidelijk in beeld gebracht, waarna er wordt ingegaan op de vorm en type van het onderzoek.*

#### **§1.1 Aanleiding en Verantwoording**

Gastvrijheid wordt door iedereen anders ervaren. Het vertrouwen van de gast wordt beïnvloedt door indirecte zaken, zoals de opstelling van de medewerkers, manier waarop vragen worden beantwoord en informatie wordt gegeven. Daarbij vormen in een ziekenhuis de eet- en drinkmomenten de belangrijke momenten van de dag voor de patiënt. Maaltijden dienen vooral smakelijk en aantrekkelijk te zijn. Alle aspecten van gastvriendelijkheid moeten daarom goed geregeld worden: een kwalitatief goed product, een gastvrije interactie met de dienstverlener en een prettige sfeer. Daar waar er behoefte is kunnen aanvullende (eventueel commerciële) diensten worden aangeboden.

Om positief bij te dragen aan de beleving van de patiënt, een sneller herstel te bevorderen, een veiligere omgeving en een prettiger verblijf te creëren waarbij de keuzevrijheid & autonomie van de patiënt voorop staat is de afdeling Catering & Gastenservices per oktober 2009 overgegaan op Roomservice met inachtneming van onderstaande factoren

- Intrede marktwerking binnen de Zorg sector
- Klantgerichtheid is een van de kerncompetenties van MCH (KICK)
- Roomservice is een integraal onderdeel van de service formule patiënt (gewoon doen)
- Roomservice als middel om zich te onderscheiden t.o.v. de concurrerende ziekenhuizen
- Het beter kunnen inspelen op de vraag en behoeften van de patiënt.

Deze overgang heeft ervoor gezorgd dat alle voedingsassistenten van de zorgdivisies zijn overgeheveld als Gastvrouw/heer naar de afdeling Catering & Gastenservices. Deze overheveling heeft vele veranderingen met zich meegebracht voor de Gastvrouw/heer. Om het verschil tussen het functieprofiel voedingsassistent en het functieprofiel Gastvrouw/heer te ondervangen werd in de eerste instantie een opleiding gastvrijheid aangeboden voor elke voedingsassistent. Zowel deze opleiding, als de opleidingen in latere stadia zijn helaas niet genoeg geweest om medewerkers intrinsiek te betrekken bij de nieuwe manier van werken. Dit is af te leiden aan:

- hoog ziekteverzuim,
- ongemotiveerde medewerkers
- klachten die daaruit voortkomen.

Ervaringen hebben geleerd dat het succes van een verandering afhangt van de medewerkers die daaraan deelnemen. Daarom wil de afdeling Catering & Gastenservices dat de Gastvrouw/heer het concept (en de omstandigheden) positief ervaren (voorstander zijn) en meer betrokken zijn bij hun werk. Dit zal ervoor zorgen dat gastvrijheid wordt geborgd en een vast onderdeel gaat uitmaken van de werkzaamheden van de Gastvrouwen/heren, die de beleving en kwaliteit van de geboden dienstverlening doet aansluiten op de wensen en behoeften van patiënten en bezoekers.

#### **§1.2 Probleemstelling en Subprobleemstellingen**

De probleemstelling die in het onderzoek centraal staat is als volgt:

*"Hoe kan de afdeling Roomservice de betrokkenheid onder Gastvrouwen/heren zodanig vormgeven én borgen, zodat de beleving en kwaliteit van de geboden dienstverlening, in overeenstemming met proces en kosten, aansluit op de wensen en behoeften van patiënten en bezoekers?"*

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in subprobleemstellingen. Aan de hand van de volgende subprobleemstellingen kunnen de oplossingen, aanbevelingen en consequenties geanalyseerd worden:

1. "Hoe is de organisatie van het Medisch Centrum Haaglanden en daarin het Facilitair Bedrijf vormgegeven?"
2. "Wat zijn de trends in dienstverlening in de zorg?"
3. "Wat wordt verstaan onder gastvrijheid?"

4. “Wat wordt verstaan onder betrokkenheid?”
5. “Welke theorieën en modellen geven een beter inzicht in de mogelijkheden ter verbetering van de betrokkenheid onder medewerkers en de borging daarvan?”
6. “Wat is de huidige situatie ten aanzien van de nieuwe dienstverlening?”
7. “Wat vinden de patiënten en bezoekers over Roomservice van de Gastvrouwen/heren?”
8. “Wat vinden de Gastvrouwen/heren van de huidige werkwijze?”
9. “Wat is de gewenste situatie met betrekking tot Roomservice?”
10. “Wat is de gewenste situatie van de betrokkenheid onder de Gastvrouwen/heren?”
11. “Waarom wordt er betrokkenheid gewenst onder de Gastvrouwen/heren?”

### **Doelstelling**

Het doel van het onderzoek is het visualiseren van oplossingen in de vorm van aanbevelingen en consequenties. Het is voor het MCH van belang dat er inzicht komt in de huidige gang van zaken over de dienstverlening (ook waar te nemen als betrokkenheid van Gastvrouwen/heren), gastgerichtheid binnen het Roomservice concept en hoe de kwaliteit van deze dienstverlening verhoogd en geborgd kan worden. De doelstellingen die centraal staan in dit rapport zijn als volgt:

- Het bevorderen en behouden van betrokkenheid onder de Gastvrouwen/heren
- Klantvriendelijk en servicegericht dienst verlenen.
- Verbeteren van de samenwerking en communicatie tussen de Gastvrouwen/heren
- Verbeteren van de samenwerking en communicatie tussen de leidinggevenden en de Gastvrouwen/heren
- Het streven naar de optimale benutting van het Roomservice concept, waarbij de verwachtingen van patiënten en bezoekers (in het bijzonder de commerciële activiteiten aan bed) in beeld worden gebracht.

### **Doelgroep**

De opdracht is voornamelijk gericht op patiënten en medewerkers binnen het Roomservice concept. Tevens is dit rapport belangrijk voor twee partijen:

- Het management
- De bezoekers

### **Afbakening**

Door middel van het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen is het onderzoek duidelijk afgebakend. Tevens is voor de duidelijkheid, voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, met de opdrachtgever overeengekomen dat bij de aanbevelingen specifiek in wordt gegaan op aspecten die voor meer betrokkenheid zorgen onder de Gastvrouwen/heren.

### **Randvoorwaarden**

- De benodigde informatie om de opdracht uit te voeren dienen niet verborgen te worden.
- Het rapport zal conform de afspraken uiteindelijk moeten worden ingeleverd op 27 mei 2010
- Het eindproduct zal in de vorm van een schriftelijke rapportage zijn.

## **§1.3 Type onderzoek**

Om het probleem te kunnen oplossen, is er geschikte informatie nodig. Deze geschikte informatie wordt verkregen door middel van onderzoek. Het onderzoek wordt ingedeeld in twee hoofdvormen, namelijk het theoretische en empirische onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie (literatuur, informatie die aanwezig is binnen de organisatie). Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek, bijvoorbeeld aan de hand van enquêtes<sup>1</sup>.

Om de probleemstelling en subprobleemstellingen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief –en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is een onderzoek waarmee overwegend gebruik gemaakt wordt van kwalitatieve gegevens. Het onderzoek heeft als doel onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. De gegevens van kwalitatieve aard zijn door middel van vijf verschillende onderzoeksmethoden geworven: literatuuronderzoek, deskresearch, observatie, interview en vergelijkend onderzoek. Deze methodes zijn even belangrijk om het probleem te kunnen analyseren en op te kunnen lossen.

---

<sup>1</sup> Baarda D.B., Goede M.P.M. de. Basisboek Methoden en technieken.

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Enquêteren is een van de manieren waarop informatie verzameld kan worden. Bij een enquête gaat het om kwantitatieve gegevens, gegevens over aantallen<sup>2</sup>.

### **Literatuuronderzoek**

Literatuuronderzoek is uitgevoerd om organisatieanalyse, het theoretische kader, de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen te kunnen onderbouwen. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande openbare gegevens in boekvorm, bladen en websites op internet. De gebruikte gegevens worden in voetnoten aangegeven en zijn terug te vinden in de literatuurlijst.

### **Deskresearch**

Deskresearch is gebruikt om bestaande gegevens te analyseren. Hierbij is gebruik gemaakt van de gegevens van het MCH, het Facilitair Bedrijf, afdeling Catering & Gastenservices en Roomservice. De bestaande gegevens, zoals het jaarverslag, werkplan en andere onderzoeken, zijn geanalyseerd om de organisatieanalyse te kunnen beschrijven en de huidige situatie te kunnen analyseren.

### **Observeren**

Observatie wordt gebruikt om op een objectieve manier het gedrag van mensen vast te leggen. Observeren kan gedaan worden in vele situaties en op velen manieren. Er is dan ook geen ‘standaard’ procedurebeschrijving te geven. Vaak gaat het erom wat de aandacht trekt van respondenten in een communicatie-uiting of in een situatie of hoe ze zich gedragen in een bepaalde situatie.

Er zijn verschillende vormen van observeren. Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van participerende observatie. Het voordeel van participerende observatie is dat je deel uitmaakt van de onderzoekscontext en met een insiderview te werk kunt gaan. Enkele aspecten die zich afspelen in de organisatie zijn naar voren gekomen door te observeren. Observatie is als onderzoeksvorm toegepast om de organisatie en het probleem te kunnen beschrijven. Observeren is gebruikt om de huidige situatie te beschrijven en de knelpunten te weergeven.

### **Vergelijkend onderzoek**

Vergelijkend onderzoek is een manier van onderzoek waarbij de onderzoeker twee (of meer) groepen of situaties met elkaar vergelijkt. Gedurende dit onderzoek zijn twee externe organisatie bezocht om informatie te vergaren. Vergelijkend onderzoek is een ontdekkingsproces en een leerervaring. Bij vergelijkend onderzoek is het van belang dat men goed kunt observeren wat de beste methoden zijn en wat de plus- en minpunten zijn van de organisatie. De vraag die tijdens de bezoeken<sup>3</sup> centraal heeft gestaan was hoe de betreffende organisatie gastvrijheid en betrokkenheid naar de praktijk heeft vertaald.

### **Interviewen**

Door het afnemen van mondelinge interviews worden de kwantitatieve gegevens vergaard en kan onder meer diep op het onderwerp klantgerichtheid worden in gegaan. Niet alleen feiten, maar ook opinies worden besproken. Een groot voordeel van interviewen is de mogelijkheid tot doorvragen, waardoor alle benodigde informatie verkregen wordt. Het leidt minder snel tot onduidelijkheden bij de interviewer.

Interview is toegepast om de huidige- en gewenste situatie in kaart te brengen. Daarbij zijn verschillende personen van het management geïnterviewd. Tevens zijn de Gastvrouwen/heren geïnterviewd om achter nieuwe gegevens en meningen te komen. De interviews zijn zowel mondeling als schriftelijk afgenomen.

### **Enquêteren**

Een enquête is eigenlijk een bijzondere vorm van een interview. Het verschil is echter dat niet één specifieke persoon ondervraagd wordt, maar dat je van een (groot) aantal personen informatie wilt verwerven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een vastgestelde vragenlijst. Op deze manier kan de organisatie een beter beeld krijgen van het klantperspectief.

Om de ervaringen over Roomservice te meten, is er een enquête gehouden onder zorgmanagers, verpleegkundigen, management en Gastvrouwen/heren<sup>4</sup>. De enquête betreft de klantgerichtheid en klantbeleving rondom Roomservice.

<sup>2</sup> <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwantitatieve%20onderzoeks methoden.aspx> (16-03-2010)

<sup>3</sup> Een bezoek aan het Deventer Ziekenhuis en Reinier De Graaf Gasthuis

<sup>4</sup> Zie §5.2 voor de uitwerking van de Klanttevredenheidsonderzoek

## Hoofdstuk 2

### Medisch Centrum Haaglanden

---

*In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het Medisch Centrum Haaglanden (verder MCH genoemd) met daarin het Facilitair Bedrijf. Als eerst wordt het MCH als organisatie beschreven. Hierna worden de verschillende onderdelen die deel uit maken van het MCH besproken. Verder zal er worden ingegaan op de missie en de strategie. Daarbij wordt het Facilitair Bedrijf in beeld gebracht aan de hand van het 7S model. De volgende subprobleemstelling wordt beantwoord:*

*"Hoe is de organisatie van het Medisch Centrum Haaglanden en daarin het Facilitair Bedrijf vormgegeven?"*

#### **§ 2.1 Medisch Centrum Haaglanden**

Het MCH is een topklinisch opleidingsziekenhuis van de Haagse regio die 785 bedden en ongeveer 2900 medewerkers telt op twee locaties: streekziekenhuis MCH Antoniushove in Leidschendam en MCH Westeinde in de veelzijdige binnenstad van Den Haag. Tot het directe verzorgingsgebied van het MCH Westeinde behoren ongeveer 99 verschillende nationaliteiten. Het MCH Antoniushove rekent veel ouderen tot haar patiënten. Op beide locaties levert het MCH zeven dagen per week 24-uurszorg. Hiernaast heeft het MCH twee buitenpoli's: één in Monster en één aan de Koninginnegracht in Den Haag.

#### **Missie**

Het MCH hanteert de volgende missie: "Het leveren van ziekenhuiszorg van topkwaliteit, vakbekwaam en toegewijd, aan iedereen die dat nodig heeft."

Voor de continuïteit van de missie, én daarmee te onderscheiden van soortgelijke organisaties, bouwt het MCH de toekomst op vier strategische pijlers. Voor iedere pijler is er een competentie benoemd, zodat deze een gedragskenmerk vormen waarover iedereen in het MCH moet beschikken (ook worden deze kenmerken aangeduid met de pakkende afkorting 'KICK'). De vier pijlers, met de competenties die daaraan hangen, zijn als volgt<sup>5</sup>:

1. *Klantgerichtheid (competentie 'Klantgerichtheid')*: het MCH is klantgericht en blinkt uit in het tegemoetkomen aan de wensen, behoeften en verwachtingen van patiënten, bezoekers, verwijzers en medewerkers.
2. *Innovatie (competentie 'Initiatief')*: nieuwe ontwikkelingen worden gestimuleerd en daar wil men graag mee voorop lopen.
3. *Maatschappelijk ondernemen (competentie 'Creativiteit')*: vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid als ziekenhuis (om goede en voor iedereen toegankelijke patiëntzorg te leveren wordt efficiënt gebruik gemaakt van schaarse middelen) ontwikkelt het MCH zich ook tot een meer marktgerichte onderneming die tegemoet komt aan de wensen van de klant.
4. *Kwaliteit (competentie 'Kwaliteitsgerichtheid')*: het MCH kan alleen een topklinisch ziekenhuis zijn - klantgericht en innovatief - als het kwaliteit biedt.

#### **Strategie**

De strategie is de afgeleide van de missie van het MCH. Dit bepaalt de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen kunnen worden bereikt. Kortom de strategie is het actieplan van de organisatie. Het laatste is samengevat in de volgende karakteristieken<sup>6</sup>:

- De beste zorg voor de patiënt;
- Het beste opleiding- en leerklimaat voor medewerkers, artsen, studenten, leerlingen en stagiairs;
- Actieve deelname aan een breder geheel; zowel in concurrentie als in samenwerking;
- Leiderschap met passie;
- Financiële stabiliteit.

---

<sup>5</sup> <http://www.mchaaglanden.nl/showpage.asp?steID=6&ID=2364> (08-03-2010)

<sup>6</sup> <http://www.mchaaglanden.nl/showpage.asp?steID=6&ID=2364> (08-03-2010)



## **§ 2.2 Het Facilitair Bedrijf**

Binnen het MCH zijn er in totaal tien divisies<sup>7</sup>. Één daarvan is het Facilitair Bedrijf, dat is opgericht sinds maart 2000. Het Facilitair Bedrijf, bestaande in 2010 uit 352 FTE met een budget van € 20.000.000 per jaar, is verantwoordelijk voor het ondersteunen van het primaire proces en bestaat uit de volgende afdelingen:

- Catering & Gastenservices
- Audio Visuele Middelen
- Techniek & Gebouwen
- West End Facility B.V.
- Kinderdagverblijf
- Express So B.V.
- Interne Zaken
- Staf

De wijze waarop het Facilitair Bedrijf is ingericht zal worden toegelicht aan de hand van het 7S model van McKinsey. Het 7S model is een systeem om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De 7 factoren worden hieronder één voor één toegelicht. Meer informatie over het 7S model zal van toepassing komen in het hoofdstuk ‘Theoretisch Kader’.

### **§ 2.2.1 Het 7S model**

#### **1. Significante waarde**

Bij de ‘significante waarde’ gaat het over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit van de organisatie, oftewel de visie. Deze factor staat als richtingaangevend in het midden van het 7S model. Naar aanleiding van deze factor moet richting worden gegeven aan de overige 6 factoren. Daarom is het zo dat voor een effectieve bedrijfsvoering de ‘neuzen’ van alle 7 factoren eenzelfde kant op moeten wijzen.

Het Facilitair Bedrijf wil klantgericht en marktconform werken om een zo goed mogelijke ondersteuning te geven aan het primaire proces van haar klanten. Daarom wordt aan de identiteit van het Facilitair Bedrijf vormgegeven met het motto “zorg ondersteunen met passie”. De KICK competenties geven hier een goede aanvulling op: klantgerichtheid, innovatie, maatschappelijk ondernemen en kwaliteit.

#### **2. Strategie**

De missie van het Facilitair Bedrijf moet dezelfde richting aanwijzen als de missie van het MCH. Juist daarom is de missie, visie en strategie van het Facilitair Bedrijf een afgeleide van die van het MCH. De missie<sup>8</sup> is als volgt: ‘Het Facilitair Bedrijf van het MCH wil zorgen voor een ondersteunende dienstverlening op het gebied van huisvesting, onderhoud van (medische) apparatuur en installaties, infrastructuur, huishouding, veiligheid, voeding en kinderopvang om zodanig de continuïteit van het zorgproces te waarborgen.’

De strategie is een plan, waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren<sup>9</sup>. De in de visie gestelde doelen worden bewerkstelligd door het:

- Realiseren van een klantgerichte instelling bij alle medewerkers van het Facilitair Bedrijf. Dit betekent: “afpraak is afspraak”, klantgericht en resultaatgericht.
- Realiseren van een voor iedereen duidelijke facilitaire organisatie met een heldere communicatie.
- Beschikken over deskundige en betrokken medewerkers en werken aan teambuilding.
- Op de meest doelmatige wijze tegen verantwoorde kosten beschikbaar hebben en houden van producten en diensten van het Facilitair Bedrijf.

#### **3. Structuur**

Het organisatievorm/organisatieschema wordt het beste weergegeven in het organogram van het Facilitair Bedrijf<sup>10</sup>. De verantwoording dient door alle hoofden van verschillende afdelingen afgelegd te worden bij de adjunct directeur van het Facilitair Bedrijf. De medewerkers leggen verantwoording af aan de teamleider, senioren en verschillende Hoofden van verschillende afdelingen. In het organogram is ook duidelijk te zien dat de adjunct directeur leiding geeft aan het secretariaat en staf, afdeling bouwprojecten en naar de hoofden van verschillende bedrijfssonderdelen.

<sup>7</sup> Bijlage1: Organogram MCH

<sup>8</sup> <http://intranet.mchaaglanden.com/showpage.asp?ID=1213> (08-03-2010)

<sup>9</sup> Dam, N. van., Marcus, J. Een praktijkgerichte benadering van organisatie en Management.

<sup>10</sup> Zie bijlage: Organogram Facilitair Bedrijf

#### 4. Systemen

Systemen omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures<sup>11</sup>. De handelingen van medewerkers zijn gekoppeld aan procesbeschrijvingen<sup>12</sup>. Tevens wordt er richting gegeven aan werkprocessen door het in kaart brengen van verschillende veiligheidsprocedures, in kwaliteitshandboeken<sup>13</sup>, zoals hieronder beschreven:

- Het Facilitair Bedrijf heeft het ISO<sup>14</sup> 22.000 kwaliteitskeurmerk voor het bedrijfsonderdeel Catering & Gastenservices ( inclusief Roomservice en HACCP<sup>15</sup>- certificaat )
- De bedrijfsonderdelen Interne Zaken (inclusief West End Facility B.V.) en Techniek & Gebouwen heeft het ISO 9001:2008 kwaliteitskeurmerk.
- Het HKZ kwaliteitskeurmerk voor de Kinderdagverblijven

In een kwaliteitshandboek is het kwaliteitsbeleid vastgelegd en wordt het kwaliteitssysteem van desbetreffend afdeling beschreven. Tevens wordt duidelijk gemaakt wat voor kwaliteitsbeleid de directie voor ogen heeft, welke (kwaliteits)doelen nagestreefd worden, welke termijn daarvoor staat, hoe één en ander georganiseerd is en welke interne procedures gehanteerd worden.

#### 5. Stijl

‘Stijl’ verwijst naar de managementstijl. Dit betreft de manier waarop de manager leiding geeft aan de medewerkers en de wijze waarop men met elkaar omgaat. In het jaarplan wordt duidelijk aangegeven dat ‘leiderschap met passie<sup>16</sup>’ van toepassing moet zijn. Onder ‘leiderschap met passie’ wordt het volgende verstaan: betrokken, motiverend en waardierend. Om dit waar te maken staat het volgende centraal bij het leiderschap van de managers:

- Loopbaanperspectief
- Werkomstandigheden
- Veranderingsbeleid (waarbij in het bijzonder aandacht voor informatie en communicatie )

#### 6. Staf

Hiermee wordt bedoeld de aandacht voor de “ Human resources” binnen de organisatie. Hierin wordt geconcentreerd op begrippen als werving en selectie, evalueren en verlonen, motiveren, behouden enz.

Werving en selectie geschieden onder toezicht van P&O. Op aangeven van de managers van de bedrijfsonderdelen wordt, in geval van een vacature of ruimte in het fte-budget, het wervingstraject in gang gezet. Door vacatures te plaatsen in verschillende vakbladen, internetsites en kranten wordt nieuw personeel aangetrokken. Het geïnteresseerde kan hierop reageren door het vacatureformulier, dat door het HRM is gemaakt, in te vullen en op te sturen. De ingekomen vacatures worden beoordeeld, waar bij geschiktheid een arbeidsvoorwaardengesprek volgt door de manager van het bedrijfsonderdeel en / of een medewerker van de afdeling Personeel & Organisatie<sup>17</sup>.

De huidige medewerkers worden beloond<sup>18</sup> volgens de “ CAO ziekenhuizen”. Voor de beoordeling van de medewerkers worden er jaargesprekken gehouden, volgens de procedure jaargesprekken. Deze worden gehouden door de leidinggevenden van de bedrijfsonderdelen / afdelingen. In deze gesprekken wordt gesproken over de uitoefening van werkzaamheden en worden medewerkers beoordeeld. Tevens komen de opleidingseisen<sup>19</sup> en wensen aan de orde en wordt het effect van genoten trainingen besproken. Hiermee wil men ervoor zorgen dat elke medewerker aandacht

<sup>11</sup> <http://www.floor.nl/management/7s-model.html> (26-03-2010)

<sup>12</sup> Zie bijlage 3 voor voorbeeld procesomschrijving

<sup>13</sup> Zie bijlage 4: Kwaliteitmanagementsysteem; De plaats van kwaliteitshandboeken in de organisatie

<sup>14</sup> ISO bevat de eisen aan een managementsysteem voor voedselveiligheid gericht op alle schakels in de voedselketen en de inspectie hiervan. ISO volgt de structuur van ISO 9001 (kwaliteit-) management en integreert deze met HACCP (voedselveiligheid).

<sup>15</sup> HACCP is een afkorting voor Hazard Analyses Critical Control Point. Dit houdt in dat door de Hazard Analysis (risicoanalyse) alle mogelijkheden van bederf, besmetting en verontreiniging (chemisch, fysisch en (micro)biologisch) nauwgezet in kaart worden gebracht.

<sup>16</sup> Jaarplan 2010 Facilitair Bedrijf

<sup>17</sup> Kwaliteitshandboek(algemeen) Productiekeuken MCH

<sup>18</sup> De mogelijkheid bestaat om een eindejaarsbonus uit te keren aan de medewerkers die zich het hele jaar door heel hard hebben ingezet voor het verrichten van de taken/werkzaamheden.

<sup>19</sup> Het Landsteiner Instituut is o.a. verantwoordelijk voor het opstellen van trainingen / cursussen op maat op verzoek vanuit de lijn of de organisatie. De opleidingsbehoefte wordt mede bepaald aan de hand van de gevoerde jaargesprekken. Het Landsteiner Instituut registreert de opleidingen die de medewerkers volgen en hebben gevolgd.

Het budget van het opleidingsplan wordt in de totale budgetbesprekingen meegenomen. Eventuele verhoging wordt door de Hoofd(en) onderbouwd en vervolgens door de adjunct-directeur Facilitair Bedrijf bij de Raad van Bestuur aangevraagd.



krijgt voor zijn/haar ontplooiing, en zo gemotiveerd<sup>20</sup> wordt en blijft. De punten die hierbij naar voren komen worden als actiepunten beschouwd. Daar wordt in het volgende jaargesprek op teruggekomen. De managers van de bedrijfsonderdelen, de stafmedewerkers en het secretariaat hebben een jaargesprek met de adjunct-directeur Facilitair Bedrijf. Verslagen van deze gesprekken komen in het personeelsdossier (P&O).

### **7. Sleutelvaardigheden**

De ‘sleutelvaardigheden’ zijn de vaardigheden of activiteiten waar de onderneming als geheel in uitblinkt en waarin ze zich onderscheidt van de concurrentie.

Het Facilitair Bedrijf is ervan overtuigd dat klantgericht werken en veel service de organisatie doet uitblinken. Om de prestatie van het Facilitair Bedrijf te kunnen vergelijken met andere (vergelijkbare) organisaties, doet het MCH ieder jaar mee aan een Benchmark onderzoek<sup>21</sup>. Hierin wordt, door een extern bureau, kengetallen weergegeven per facilitaire dienst. Daarnaast wordt het MCH vergeleken met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde van de Facilitaire organisaties ziekenhuizen.

Tevens is te denken aan verschillende concepten die geïmplementeerd worden om klantgerichter te werken. Hieronder enkele voorbeelden daarvan:

- Uitstraling en omgeving: het creëren van een omgeving die gericht is op ‘beter worden’ in plaats van op ‘ziek zijn’ (uitgaande van de huidige bouw). De realisatie van de verpleegafdeling C6 en de ingebruikname van het nieuwe patiëntenplein zijn hier voorbeelden van.
- Bewegwijzering: duidelijke informatievoorziening en bewegwijzering, zowel binnen als buiten het ziekenhuis;
- Roomservice: Door de invoering van Roomservice per 1 september 2009 op Antoniushove en per 1 oktober 2009 op Westeinde, wordt de service richting de patiënt verbeterd. Patiënt is flexibel in maaltijdkeuze, tijdstip van eten en locatie
- Informatievoorziening op verpleegafdelingen: het leveren van informatieve en moderne voorzieningen aan het bed die inspelen op de huidige behoefte (televisie en internet) van de patiënt (en bezoeker).

Door *alleen* de invoering van verschillende processen en de trends op te volgen van de branche, wordt er geen onderscheidingsvermogen gecreëerd. Het belangrijkste is niet het concept zelf, maar de mensen om het concept heen. Juist hierom wil het Facilitair Bedrijf zich richten op de vaardigheden van de medewerker.

### **§ 2.3 Catering & Gastenservices**

Omdat dit rapport tot stand is gekomen door het initiatief van de afdeling Catering & Gastenservices, met in het bijzonder het ‘Roomservice-concept’, licht ik hieronder kort toe wat de afdeling Catering & Gastenservices doet:

- Patiëntenvoeding
- Beheer personeelsrestaurant
- Het beheer van dranken-, snack-, koffie- en maaltijdautomaten
- Telecommunicatie/portiersdiensten
- Cateringservices bij recepties en partijen
- Roomservice
- Vergaderservice

Doel van de afdeling is het verbeteren van de beleving rondom eten en drinken en verbetering gastenservices<sup>22</sup>. Hierbij valt te denken aan onderwerpen als:

- Ontvangst: Op een gastvrije manier ontvangen van patiënten en bezoekers
- Maaltijd: De keuzemogelijkheid ten aanzien van assortiment, tijdstip en locatie van eten en drinken, waarbij de maaltijd weer op een gastvrije manier wordt aangeboden
- Versnaperingen: De keuzemogelijkheid om ‘iets lekkers’ te krijgen (tegen betaling).
- Middelen en materialen: Het aanbieden van de gewenste middelen en materialen aan en rondom het bed zoals een TV, kluisje, vaas e.d.

<sup>20</sup> Voor de motivatie van medewerkers speelt het motiverende gedrag van de leidinggevende (zoals beschreven bij ‘stijl’) een belangrijke rol.

<sup>21</sup> Benchmark Facilitaire Organisaties Ziekenhuizen 2008

<sup>22</sup> MCH Serviceformule Patiënt

*De volgende wettelijke regelingen zijn van toepassing op het MCH<sup>23</sup>:*

- *Warenwetregeling Hygiëne van levensmiddelen (WHL);*
- *Warenwetbesluit Bereiding en behandeling van levensmiddelen (WB BBL);*
- *Wet productaansprakelijkheid.*

---

<sup>23</sup> *Kwaliteitshandboek (algemeen) Productiekeuken MCH*

## Hoofdstuk 3

### Theoretisch Kader

---

*Om tot een goed onderbouwd advies te komen worden in dit hoofdstuk de resultaten van het theoretisch onderzoek beschreven, die samenhangen met het vormgeven en borgen van de betrokkenheid onder medewerkers. De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:*

- "Wat zijn de trends in dienstverlening in de zorg?"
- "Wat wordt verstaan onder gastvrijheid?"
- "Wat wordt verstaan onder betrokkenheid?"
- "Welke theorieën en modellen geven een beter inzicht in de mogelijkheden ter verbetering van de betrokkenheid onder medewerkers en de borging daarvan?"

#### **§ 3.1 Dienstverlening**

Organisaties vormen één geheel, die uit onderling verbonden delen is opgebouwd (hierom worden organisaties ook als systemen<sup>24</sup> beschouwd). De relaties tussen verscheidene afdelingen vormen de structuur van de organisatie. Een ziekenhuis hierbij is een open systeem; het opereert in een omgeving en het gedrag van mensen wordt mede door die omgeving bepaald. Hierbij valt te denken aan patiënten, waaraan veel invloed op uitgeoefend kan worden in de beleving ervan. Tevens moeten we bedenken dat we in een tijdperk leven van de beleveniseconomie<sup>25</sup>. De klant wil meer dan een product en is meestal bereid te betalen voor een belevenis. De waarde die de klant hecht aan die bijzondere ervaring bepaalt het prijskaartje van het specifieke product of dienst<sup>26</sup>. Een juiste beleving is, als de patiënt zich thuis voelt in een ziekenhuis, en ondersteund wordt in zijn genezingsproces, en dan meer dan alleen fysiek. De opkomst van de beleveniseconomie heeft verscheidene oorzaken. Hierbij valt te denken aan:

- *Kritischer wordende patiënt:* Dankzij internet weet de klant steeds meer en is er steeds meer te kiezen
- *Marktontwikkeling en liberalisering van de zorg;* Onderscheidend vermogen en gastvrijheid. Het ziekenhuis moet zich kunnen onderscheiden van andere vergelijkbare organisaties.
- *Van confectie naar maatwerk;* Dit betekent van standaard naar op maat. In de zorg neemt de verandering van confectiewerk naar maatwerk steeds meer toe. Dit komt doordat er steeds meer klantgericht wordt gewerkt, waarbij de eisen en de wensen van de patiënt voorop worden gesteld. Men richt zich zoveel mogelijk op het uitvoeren van maatwerk
- *'Winst' maken;* een ziekenhuis wil net als een profit organisatie winst maken. Alles is op kosten gericht. Men wil resultaatgericht te werk gaan (de zorg wordt nu echt een bedrijf -> bedrijfskundige inzicht)

Kortom zal er dus een omslag plaats moeten vinden van 'denken vanuit de aanbieder' (aanbod gericht) naar 'denken vanuit de patiënt' (vraag gericht). Hoe laat wilt u gewekt worden? Wat wilt u eten en op welke tijdstip? Welke type televisie (met DVD?) wenst u op kamer? Dan is de organisatie bezig met het vergroten van de beleving<sup>27</sup>. Ondernemingen proberen hier handig op in te spelen door belevenissen te creëren. Gedenkwaardige gebeurtenissen, waar de klant een warm gevoel bij krijgt. Ook wordt dit 'klantgericht werken' genoemd. Maar omdat dit begrip tegen de betekenis in gaat, wordt in dit rapport het begrip 'klantgericht' voortaan beschreven als gastgericht/gastvrij<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Van Dale: "Doelmatig geordend samenhangend geheel van bij elkaar horende dingen en hun onderdelen"

<sup>25</sup> Pine, J.P., Gilmore, J.H. De beleveniseconomie: Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium.

<sup>26</sup> Bijlage 5: Kwaliteit van de dienstverlening

<sup>27</sup> Syllabus Integrale Bedrijfskunde, Academie voor Facility Management, J. Kloos

<sup>28</sup> Hierbij het volgende: In dit rapport gaat het voornamelijk om de patiënt die tevreden gehouden wil worden. Alvorens er gebruik wordt gemaakt van de termen 'klantgericht' en/of 'gastgericht' is het belangrijk de definitie van de termen 'klant' en 'gast' kort toe te lichten. Klant: "De afnemer van een goed of dienst van een leverancier. In principe is het zo dat hier betaling tegenover staat. Omdat de leverancier graag geld wil verdienen en/of van zijn inkomsten van de klant afhankelijk is zal hij proberen het zijn klant naar de zin te maken." Gast: "wie ergens ontvangen, verwelkomd of op een bijzondere wijze behandeld wordt." Naar aanleiding van de betekenis van beide begrippen is het gewenst om de patiënt als gast te benadrukken en niet als klant. Vandaar dat in dit rapport het begrip 'gastgericht/gastvrij' gehandhaafd zal worden.

### **§ 3.2 Het Servqual-model**

Het Servqual-model staat voor Service en Kwaliteit en is ontwikkeld om het consumentengedrag<sup>29</sup> te meten. Het geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening van een organisatie. Tevens is het een handig hulpmiddel om te achterhalen waarom de ervaringen die klanten opdoen niet overeenkomen met de verwachtingen<sup>30</sup>. Het gedrag van de klanten wordt beïnvloedt door de kwaliteit van een dienst. Wanneer functioneert een dienst effectief volgens de klant? Dit kan door middel van het vaststellen van de ervaringen en verwachtingen van de klanten. Zeithaml, Parasuraman en Berry ontwikkelden een model waarmee de kwaliteit van dienstverlening meetbaar is te maken, het Servqual-model. Bij de werking van dit model wordt uitgegaan van:- De bronnen van klantverwachtingen

- De opbouw van de gap die bestaat tussen de verwachte en de ervaren dienst
- De dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten<sup>31</sup>

In het Servqual-model staan de verschillende gaps in het serviceverlenende proces centraal die van invloed zijn op het oordeel van de klant over het kwaliteitsniveau van de organisatie. Tevens kan het model gebruikt worden om na te gaan of de organisatie werkelijk begrijpt wat de klanten verwachten.<sup>32</sup>

#### **De bronnen van klantverwachtingen**

Wat de klant verwacht aan dienstverlening wordt bepaald door een viertal bronnen van klantverwachtingen:

1. Mond – tot – mond reclame
2. Persoonlijke behoefte
3. Ervaringen uit het verleden
4. Externe communicatie

#### **De opbouw van de gaps**

Om de kwaliteit van de dienstverlening beter te begrijpen en te kunnen verbeteren worden hieronder de vijf gaps in het kort toegelicht:

- Gap 1: dit is het verschil tussen de verwachting van de klant en de interpretatie daarvan door het management die deze vertaald in beleid. Het is het gevolg van het feit, dat het management het verwachtingspatroon van de klant verkeert beoordeelt.

- Gap 2: dit ontstaat als het management dat beleid vertaalt in richtlijnen en specificaties voor de facilitaire dienstverlening. Die vertaalslag is moeilijk en leidt vaak tot verkeerde specificaties, doordat het management de waargenomen verwachtingen van de klant verkeert vertaalt.

- Gap 3: ontstaat, doordat medewerkers de processen niet goed uitvoeren en/of de procedures niet goed nakomen. Hierbij is het de taak van de medewerkers die richtlijnen te vertalen naar concrete werkzaamheden.

- Gap 4: is het resultaat van verkeerde communicatie met de klant. Het gaat hier om het verschil tussen de boodschap die men overbrengt naar de klant en de werkelijke geleverde dienst.

- Gap 5: geeft het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers weer. Dit is het effect van de grootte en richting van de eerste vier gaps.

#### **De dimensies**

Organisaties die actief werken aan het vergroten van de klanttevredenheid leveren een structurele inspanning om een zodanig positieve indruk te maken op bestaande klanten, dat deze de organisatie op langere termijn trouw blijven en bijdragen aan de groei van de organisatie. Klanttevredenheid gaat dus over de strategie om bestaande klanten te binden, om het vergroten van de loyaliteit.

Bij het Servqual-model wordt onder tevredenheid verstaan: “Het verschil tussen wat de klant verwacht en wat de klant ervaart.” Het gaat hierbij dus niet om wat de organisatie zelf vindt, maar wat de klant vindt op basis van de ervaring met de product/dienst en de organisatie. Om deze tevredenheid te meten gaat het model uit van negen variabelen die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> Een medewerker kan ook als klant worden beschouwd, omdat die een afnemer is van de diensten van de organisatie en naar aanleiding daarvan fungeert en de organisatie draaiend houdt.

<sup>30</sup> Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. *Facility Management: strategieën voor organisatieverandering.*

<sup>31</sup> Muntinga, M.A. & Lagerveld, N.J.: *Managementmodellen voor kwaliteit.*

<sup>32</sup> Bijlage 6: Verdere toelichting Servqual-model

<sup>33</sup> Bakker, C.G. & Steenbergen-Meertens, E.: *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement.*

- Betrouwbaarheid: zich houden aan beloften
- Responsiviteit/ reactiesnelheid: direct beantwoorden van vragen
- Competentie/ vakkennis: snel en effectief reageren of doorverwijzen
- Toegankelijkheid, respect en beleefdheid tegenover klanten
- Communicatie: uitleggen en informeren van de klant
- Geloofwaardigheid, reputatie van de organisatie
- Veiligheid/ geborgenheid: het gevoel aan het juiste adres te zijn
- Het begrijpen van de klant, dienstverlening op maat/ empathie
- Tastbare zaken, faciliteiten

Antwoord op bovenstaande variabelen kan verkregen worden door marktonderzoek of een klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek is noodzakelijk om vast te kunnen stellen welke toleranties er in serviceniveaus zijn (minimum en gewenst) en of de score die de afnemers ervaren tussen deze toleranties ligt.

### **§ 3.3 Veranderingsproces**

De boven beschreven omschakeling betekent dat de dienstverlening afgestemd moet worden op de vraag van de gast. Deze omschakeling is verdeeld over een veranderingsproces. Een veranderingsproces houdt, in de meeste gevallen, een verbetering in. Dit is een stapsgewijze verandering, waarbij steeds getracht wordt de prestatie van een bepaald object incrementeel op een hoger niveau te brengen<sup>34</sup>.

Enkele goede manieren om het **verbeterproces** binnen de organisatie te borgen worden hieronder kort toegelicht.

#### **1. PDCA-cirkel**

Het Plan-Do-Check-Act-cirkel<sup>35</sup> van Deming gaat uit van het structureel en continue monitoren van de processen, en deze waar nodig te verbeteren. Kwaliteitszorg streeft er dus naar om de processen van de dienstverlening op een dusdanige wijze te beheersen, dat er per definitie een goed product, welke aan de eisen en verwachtingen van de klant voldoet, wordt geleverd. Het proces van kwaliteitszorg is bij het gebruik van de Deming theorie een dynamische en continue bezigheid welke voor de gehele organisatie geldt.

#### **2. Communicatieplan**

Bij een verandering is een communicatieplan<sup>36</sup> heel erg van belang. Dit omdat er voor het behalen van de opgestelde doelen voor de verandering, in het plan duidelijk naar voren moet komen wat de communicatie in moet houden. Mede door efficiënte communicatie kan de individuele acceptatie van de werkzaamheden en werkomstandigheden bevorderd worden. In dit plan moet worden beschreven wie de doelgroepen zijn, wat de doelstellingen zijn en hoe de doelgroepen moeten worden benaderd.

#### **3. Tevredenheidsonderzoeken**

Tevredenheidsonderzoeken zijn noodzakelijk om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren en eventueel processen te wijzigen. Het is van belang dat op de juiste wijze klachtenafhandeling en klanttevredenheid onderzoek wordt gehouden. Om de juiste wijze van werken te vinden moeten de diverse klantgroepen herkend worden. Dit is van belang omdat de communicatie met deze klantgroepen verschillend kan zijn.

Het boek ‘Transformeren naar een regieorganisatie’ constateert dat de klant in drie basis hoofd klantgroepen kan worden verdeeld. De drie hoofd klantgroepen zijn:

- Cliënt (strategische klant): maakt deel uit van de top van de moederorganisatie daar waar het gaat om management
- Customer (tactische klant): besluit wat en hoeveel er besteld kan worden, waarin ook het serviceniveau bepaald wordt, hierbij is het belangrijk wat er geleverd wordt en tegen welke kosten.

<sup>34</sup> Bij, H. van der., Broekhuis, M., Gieskes, J. Kwaliteitsmanagement in beweging: van blauwdruk naar contingenties en dynamiek.

<sup>35</sup> Barnhoorn, J., Liem, I., Sluis, H. van der. Transformeren naar een regieorganisatie: de zoektocht naar de optimale regieorganisatie.

<sup>36</sup> Communicatiemanagement

- Consumer (operationele klant): de gebruiker van voorzieningen, die betrokken is bij de totstandkoming van de dienstverlening.

Naar aanleiding van de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken kan er gekeken worden of het gewenste resultaat behaald is. Het uiteindelijke doel is om de kwaliteit van de dienstverlening continue te verbeteren. Om het maximale rendement uit het onderzoek te verkrijgen moeten de vragen en vraagstelling aansluiten op de klantbeleving van het product.

### **§ 3.4 Betrokkenheid**

Alle verkregen informatie die in paragraaf 3.2 is besproken is eigenlijk gebaseerd op één factor: de mens. Dit wordt versterkt aan de hand van het volgende <sup>37</sup>:

*"Twee grote onderzoeksbureaus, Gartner Group en Forrester Research, hebben onafhankelijk van elkaar aan de hand van gigantische aantallen gegevens, van vooral consultancyorganisaties, wereldwijd onderzocht wat de belangrijkste doorslaggevende factoren zijn bij organisatieverandering. Aan de hand daarvan hebben ze los van elkaar een top tien opgesteld met zogenoemde key succes factors for organizational change. Vrijwel alle punten kunnen worden teruggevoerd op één factor, die steeds de kans op slagen of falen bepaalt: "de mens."*

Voor elke veranderingsbeslissing is het belangrijk dat de medewerkers ook echt actief betrokken zijn bij de verandering die optreedt. Het betrekken van medewerkers bij veranderingen, die ook wel participatie wordt genoemd, is een cruciaal proces. Maar participatie ontstaat niet uit het niets. Een individu moet door iets of iemand worden bewogen, kortom gemotiveerd worden. Motivatie komt uit de innerlijke wensen (afgeleid van doelen) van het individu kan worden welke aangeroerd door omstandigheden of inspirerende anderen<sup>38</sup>. Het moeilijke hieraan is echter dat ieder mens uniek is en afwijkende bewuste of onbewuste doelen heeft die hij graag zou willen bereiken, waardoor verschillend gedrag ontstaat. Krachten die het één uitstekend motiveren, kunnen bij de ander het tegenovergestelde effect veroorzaken. Daarom is het noodzakelijk om iemands persoonlijke doelen te doorgronden, alvorens hem gericht te kunnen motiveren. Daarbij is het belangrijk om te gaan met verschillen in denken, voelen en handelen, die in de loop van het leven van ieder individu zijn aangeleerd<sup>39</sup>. Hoewel de verscheidenheid in menselijk denken enorm groot is, zal blijken dat deze verscheidenheid een structuur vertoont, die kan dienen als basis voor wederzijds begrip<sup>40</sup>.

#### **3.4.1 Culturele dimensies volgens Hofstede**

Eén van de bekendste analyses van verschillen tussen culturen is uitgevoerd door Geert Hofstede (één van de meest geciteerde Nederlanders op het gebied van management en economie. Hij deed onderzoek naar de waarden van meer dan 116.000 werknemers van IBM in 40 landen. Hij zag dat managers en werknemers verschillen op vijf waardedimensies van nationale culturen<sup>41</sup>:

1. **Machtafstand** - De mate van machtafstand wordt afgeleid uit de relatieve waardering van maatschappelijke ongelijkheid en hiërarchie. Latijns-Amerikaanse en Arabische landen scoren hier hoog. Nederland scoort laag. Scandinavische landen scoren extreem laag.
2. **Individualisme versus Collectivisme** - De mate van individualisme is hoog in de Verenigde Staten en laag in Japan. De individualismescores voor landen lijken evenredig te lopen met het BNP van het desbetreffende land; "Rijke" landen zijn individualistisch en arme landen zijn in het algemeen meer collectivistisch.
3. **Masculiniteit versus Femininiteit** - De mate van masculiniteit of femininiteit geeft aan in hoeverre waarde wordt gehecht aan traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten. Mannelijke waarden zijn onder meer competitiviteit, assertiviteit, ambitie en het vergaren van rijkdom en weelde, waartegenover vrouwelijke waarden als bescheiden gedrag, dienstbaarheid en solidariteit staan. Ook geldt dat er in "masculiene" landen een duidelijke rolverdeling is tussen man en vrouw. In laagscorende landen is dit niet het geval. De rolverdeling tussen man en vrouw lijkt hier meer elkaar te overlappen. Hofstede bestempelde Japan als de meest masculine samenleving en Zweden als de meest

<sup>37</sup> Bouma, J. *Betrokkenheid als sleutel: waarom organisatieveranderingen slagen of falen.*

<sup>38</sup> Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R. (1995). *A self-concept-based model on work motivation*

<sup>39</sup> Zie bijlage 7: De drie niveaus van cultuurplanting

<sup>40</sup> <http://static.managementboek.nl/pdf/9789025426811.pdf>

<sup>41</sup> <http://static.managementboek.nl/pdf/9789025426811.pdf>



feminiene samenleving, ook de Nederlandse samenleving werd als zeer feminien bestempeld.

4. **Onzekerheidsvermijding** - De mate van onzekerheidsvermijding door regelgeving, formele procedures en rituelen. Hoe hoger de score, hoe meer men genegen is om berekenend te werk te gaan in het internationale zakendoen. Dit heeft te maken met de angst voor het onzekere, en dus voor alles wat anders is. Hoogscorende landen hebben de neiging alles onder controle te willen hebben waar laagscorende landen een natuurlijke kalmte lijken te hebben en alles op zich af laten komen. Mediterrane landen en Japan, Duitsland en België scoren hier hoog, Nederland scoort middelmatig en Engeland scoort laag.
5. **Langetermijn- versus kortetermijnoriëntatie** - In deze later toegevoegde vijfde dimensie wordt (oosterse) volharding in de ontwikkeling en toepassing van innovaties gesteld tegenover (westerse) drang naar waarheid en onmiddellijk resultaat.

### **§ 3.5 Motivatie**

Slecht weinig mensen werken op de top van hun kunnen en de meesten van ons geven dat grif toe. Het gevolg is dat individuen met minder capaciteiten soms beter presteren dan begaafde werknemers. Zowel aanleg als motivatie zijn belangrijk.

Motivatie is te definiëren in termen van observeerbaar gedrag. Het is het proces waardoor iemands inspanningen energie krijgen en worden gestuurd en volgehouden teneinde een doel te bereiken<sup>42</sup>. Gemotiveerde mensen spannen zich meer in dan ongemotiveerde.

Motivatie is de bereidheid om iets te doen, afhankelijk van de mate waarin het mogelijk is om een behoefte van het individu te bevredigen. Een behoefte is een tekort dat een bepaalde uitkomst aantrekkelijk maakt. Een onbevredigde behoefte zorgt voor een afnemende spanning.

#### **3.5.1 Motivatietheorieën**

In verschillende jaargetijden zijn door verschillende mensen verschillende motivatietheorieën ontwikkeld. De motivatietheorieën zijn in tweeën te verdelen: vroege- en moderne motivatietheorieën. In de bijlage<sup>43</sup> worden deze theorieën kort toegelicht. Omdat enkele theorieën als goede basis kunnen dienen voor de volgende hoofdstukken, zal hieronder wat uitvoerig op ingegaan worden op enkele ervan.

##### **1. De twee-factorentheorie**

Deze theorie maakt het duidelijk dat de relatie die iemand heeft met zijn werk bepalend is voor zijn succes of falen, en dus voor zijn tevredenheid. Deze relatie wordt bepaald door twee factoren: motivatie- en hygiënefactoren. Hygiënefactoren hebben met alles te maken wat rond het eigenlijke werk een rol speelt, ook wel extrinsieke factoren genoemd. De motivatiefactoren hebben met de inhoud van het werk zelf te maken, ook wel intrinsieke factoren genoemd. Hieruit komt naar voren dat bepaalde kenmerken consequent samengaan met tevredenheid en andere met ontevredenheid. Intrinsieke factoren, zoals vorderingen, erkenning, verantwoordelijkheid en succes, gaan gepaard met een hoge arbeidssatisfactie. Ontevreden respondenten wijzen extrinsieke factoren, zoals supervisie, beloning, bedrijfsbeleid en werkomstandigheden.

Volgens Herzberg wijzen zijn bevindingen op een dubbel continuüm: het tegenovergestelde van 'tevredenheid' is 'geen tevredenheid'; tegenover 'ontevredenheid' staat 'geen ontevredenheid'.<sup>44</sup> FIGUUR 4.3 BLZ 64

##### **2. Theorie van taakontwerp**

De wijze waarop elementen van werkzaamheden georganiseerd zijn kunnen positieve of negatieve effecten op de inspanningen hebben. Taken kunnen zo bijgesteld worden, zodat ze meer motiverend zijn. Hierbij valt te denken aan de volgende mogelijkheden van herontwerp van taken:

- 2.1 Taakroulatie: Hierbij krijgt de werknemer een andere taak toegewezen op hetzelfde niveau met vergelijkbare vaardigheden. De voordelen van taakroulatie zijn dat de verveling daalt en motivatie stijgt. Bovendien levert het de organisatie ook indirecte voordelen op omdat de flexibiliteit toeneemt

<sup>42</sup> Blackboard HHS, module Personeelsmanagement; Cursusdocumenten

<sup>43</sup> Bijlage 8: Motivatietheorieën

<sup>44</sup> Zie bijlage 9: Model Herzberg

wanneer werknemers met meer vaardigheden beter inzetbaar zijn in werkroosters.

- 2.2 Taakverbreding: Hierbij wordt het aantal en diversiteit van taken vergroot. Daar waar werknemers één stap van het proces op hun rekening hebben, krijgen bij taakverbreding meerdere processen op rekening. Daarom worden pogingen tot taakverbreding niet altijd even enthousiast ontvangen.
- 2.3 Taakverrijking: Hierbij worden taken verticaal uitgebreid. De werknemer krijgt meer zeggenschap over zijn werk; hij heeft meer invloed op de planning, uitvoering en evaluatie. Taakverrijking kan plaatsvinden door bijvoorbeeld taken te combineren, natuurlijke werkeenheden te creëren, taken verticaal uit te breiden en, het opbouwen van cliëntrelatie en het openen van feedbackkanalen.

### **3. Doelstellingstheorie**

De doelstellingstheorie gaat ervan uit dat mensen beter presteren wanneer ze feedback krijgen over hun vorderingen, omdat feedback duidelijk maakt hoe groot de afstand is tussen wat ze al gedaan hebben en wat ze nog willen doen; feedback fungeert zo als richtlijn voor het gedrag. Feedback waarbij de werknemer zelf zijn of haar eigen vorderingen bewaakt, blijkt een krachtiger motiverende factor dan externe feedback.

### **4. Verwachtingstheorie**

In deze theorie worden als eerst beloningen benadrukt. Er wordt wel vanuit gegaan dat de beloningen die de organisatie biedt, overeenkomen met wat de werknemer wil. Het is een theorie op basis van eigenbelang, waarbij elke individu maximale bevrediging nastreeft. Er moet gezorgd worden voor aantrekkelijke beloningen, waarbij het belangrijk is welke waarde het individu hecht aan beloningen van de organisatie. Ten tweede wordt verwacht gedrag benadrukt. Hierbij is het belangrijk dat het individu weet wat van hem/haar verwacht wordt en hoe dat beoordeeld gaat worden. Tot slot wordt er gekeken naar de verwachtingen van het individu. Of die bijvoorbeeld realistisch zijn enz. Uiteindelijk zijn de verwachtingen van de werknemer ten aanzien van prestaties, beloning en haalbaarheid van doelen bepalend voor de inspanning – niet objectieve uitkomsten zelf.

## Hoofdstuk 4

### Huidige Situatie

---

*In dit hoofdstuk wordt eerst kort ingegaan op de geschiedenis van het Roomservice concept, waarna de huidige situatie in beeld wordt gebracht. De meeste informatie in dit hoofdstuk is ontstaan naar aanleiding van participierend observeren. Het verkregen beeld wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van handelingen, functioneren en gedragingen van de Gastvrouwen/heren. Zo wordt inzicht verkregen in de huidige situatie, waarna er makkelijker een vergelijking kan worden gemaakt met de gewenste situatie. De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:*

- "Wat is de huidige situatie ten aanzien van de nieuwe dienstverlening?"
- "Wat vinden de patiënten en bezoekers over Roomservice van de Gastvrouwen/heren?"
- "Wat vinden de Gastvrouwen/heren van de huidige werkwijze?"

#### **§ 4.1 Eerst een beetje geschiedenis**

Een hele lange tijd ontvingen patiënten de maaltijden als plate service. Op een dienblad werden de gerechten op een bord met bestek geserveerd. De bijgerechten werden in aparte schaalpjes aangeboden (appelmoes, pap, dessert). Bij de broodmaaltijd werd gebruik gemaakt van monoverpakkingen. De melk of karnemelk werd aangeboden door de voedingsassistenten. De ontwikkelingen in de voedingsmarkt en verwachtingen van patiënten in relatie tot verleende diensten (zoals in hoofdstuk drie 'Theoretisch Kader' duidelijk naar voren is gekomen) gaven aanleiding het organisatiemodel van het MCH, in het jaar 2007, tegen het licht te houden. Door de veranderingen in het zorgstelsel was het, tengevolge van marktwerking, belangrijker geworden in te spelen op de wensen van de patiënt en kostenbewust te opereren. Door de samenhang van de onderwerpen was bedacht dat het verstandig zou zijn een geïntegreerde toekomstvisie op te stellen. Juist hierom zouden alle aspecten van gastvriendelijkheid hieromheen geregeld moeten worden: een kwalitatief goed product, een gastvrije communicatie over en weer met de dienstverlener en een prettige sfeer. Daar waar er behoefte is zouden aanvullende (eventueel commerciële) diensten aangeboden kunnen worden. Dit betekende dat er op zoek gegaan zou worden naar de meest optimale service en dienstverlening, op het gebied van gastvriendelijk eten en drinken, richting de gast. En dit alles zou gerealiseerd kunnen worden met het Roomservice concept, waarbij de volgende concreet wenselijke veranderingen zijn opgesteld:

- Meer contactmomenten door Gastvrouwen/heren
- Meer hotelmatige kwalitatieve aanpak
- A la carte broodmaaltijd d.m.v. de broodbuffetwagen
- Geen standaard dienstverlening maar dienstverleningsniveau per afdeling afstemmen op de aanwezige behoefte.
- Inspelen op de behoefte aan sociaalcontact door een patiëntenrestaurant of eetkamer aan te bieden waar patiënten samen en met bezoek kunnen eten.
- Commerciële dienstverlening op de afdeling uitbreiden, zoals verwenkoffie, trolleyservice etc.
- Mogelijk meer geïntegreerd werken (eten&drinken, logistiek, zorgondersteuning, schoonmaak)
- Meer eigen regie door patiënt (tijd, plaats, keuze)
- Korter op het consumptiemoment kiezen
- Meer belevingsgericht (Fun/ troost)
- Mogelijkheid van upgraden van afdelingskeukens

#### **Roomservice**

Naar aanleiding van een geslaagd pilot Roomservice op C11, is de afdeling Catering en Gastenservices per oktober 2009 gestart met de invoering van Roomservice MCH breed. Om te kunnen starten met de invoering moest er nog aan een aantal voorwaarden worden voldaan. In het bedrijfsplan is aangegeven welke voorwaarden dit zijn<sup>45</sup>. Nadat er aan de opgestelde voorwaarden was voldaan, is de invoering definitief van start gegaan.

---

<sup>45</sup> Bijlage 10: Weergave van de voorwaarden, risico's en de financiële analyse

Na invoering van Roomservice hebben verschillende veranderingen (zie bijlage<sup>46</sup> voor de investeringen) plaatsgevonden. Enkele daarvan zijn als volgt:

- *De overheveling van de voedingsassistenten naar de afdeling Catering en Gastenservices als Gastvrouw/heer*
- *Verandering van dienstkleiding van de Gastvrouwen/heren*
- *Het volgen van verplichte opleidingen*
- *Verandering in te gebruiken materialen*
- *Aanpassing van de afdelingskeukens*
- *Aanpassingen in Apparatuur*
- *Invoering van de Senior Gastvrouwen als 'teamleider'*
- *Aanpassingen in de leiding*

#### **§ 4.2 Huidige situatie ten aanzien van nieuwe dienstverlening**

Voor de omschakeling van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde dienstverlening heeft de invoering van Roomservice plaats gevonden, waardoor de medewerkers onderhevig zijn geweest aan veel veranderingen binnen het MCH. Er zijn nieuwe functies ontstaan, takenpakketten veranderd en is de cultuur van het MCH min of meer gewijzigd.

Elke afdeling, op een enkele uitzondering na, beschikt over twee afdelingskeukens. In één afdelingskeuken is één Gastvrouw/heer werkzaam. De Gastvrouw/heer die de ochtenddienst heeft werkt in totaal acht uur per dag en de Gastvrouw/heer die de avonddienst heeft viereneenhalf uur<sup>47</sup>. Op beide locaties is elke dag een Senior Gastvrouw aanwezig die de vragen van de Gastvrouwen/heren beantwoordt en 'tegenslagen' probeert op te lossen. Deze Senioren krijgen leiding van de Hoofden Roomservice.

Deze ontwikkelingen in het MCH hebben gedragsveranderingen tot gevolg gehad. Er zijn medewerkers die enthousiast zijn en veranderingen zien als een uitdaging en een kans voor meer verantwoordelijkheden. Maar er zijn ook medewerkers die bang zijn voor de ontwikkelingen en angst hebben dat hun functie drastisch verandert.

Op sommige afdelingen heerst zelfs het 'eilandjesdenken'. Dit betekent dat de medewerkers eigenlijk niet verder kijken dan de vierkante meters waar zij werkzaam in zijn. Tevens zijn niet alle medewerkers bereid om afdelingoverstijgend te werken, en zullen hierdoor met collega's op de andere afdelingen niet makkelijk contact zoeken.

Het management, dat betrokken is bij het Roomservice concept, is van mening dat competenties als bijvoorbeeld (gast)vriendelijkheid, hulpvaardigheid, betrokkenheid bij de klant en de organisatie, assertiviteit en communicatieve vaardigheden een belangrijke rol spelen in een vraaggestuurde dienstverlening als deze.

##### **§ 4.2.1 Enquête Roomservice en Medewerkers**

In hoofdstuk drie, theoretisch kader, is duidelijk het belang weergegeven van het houden van tevredenheidsonderzoeken. Dit om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren en eventueel processen te wijzigen. Mede dit belang is er een enquête gehouden onder de verschillende 'klantgroepen', cliënt, customer en consumer, die in de enquête naar voren komen als zorgmanagers, Gastvrouwen/heren en patiënten. Die groepen worden hieronder kort toegelicht:

- **Patiënt en Overig - Consumer:** De patiënt is de gebruiker van de aangeboden voorzieningen. Onder overige vallen onder andere de bezoekers van de patiënten. De Antoniushove locatie biedt veel orthopedisch en neurologische zorg. De ligduur is zeven dagen en er is sprake van een vrij vergrijpsde doelgroep. De Westeinde locatie heeft veelal stadspubliek als doelgroep. Daarbij is deze groep multicultureel en omvat veel verschillende nationaliteiten en generaties. De ligduur is zes dagen.
- **Gastvrouwen/heren - Customer:** De Gastvrouwen/heren bepalen het serviceniveau. Ze ondersteunen de klinische patiëntenzorg door gasten te voorzien van eten en drinken en helpen bij het nuttigen hiervan en houden de afdelingskeukens op orde.
- **Zorgmanagers en Managers - Cliënt:** Het management maakt deel uit van de top van Roomservice. De zorgmanagers zijn directe leidinggevend en zijn integraal verantwoordelijk voor het waarborgen van het personeel, de kwaliteit en productiviteit van de zorg

Op de volgende bladzijde wordt de enquête in tabelvorm weergegeven.

<sup>46</sup> Zie bijlage 11: Benodigde investeringen

<sup>47</sup> Bijlage 12: Dagindeling Gastvrouw

Telkens wordt de gemiddelde score gegeven en vervolgens de tekst van de vraag. De scores zijn weergegeven als rapportcijfers (tussen 1 en 10) en zijn door middel van kleuren vergeleken met het gemiddelde van concurrenten<sup>48</sup>. Scores van 8 of hierboven zijn groen, scores tussen 6.5 en 8 zijn zwart en scores lager dan een 6.5 zijn rood weergegeven.

| Patiënten | Gastvrouwen/heren | Zorg-managers | Managers | Overig | Tekst van de vraag                                                                     |
|-----------|-------------------|---------------|----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 7,9       | 5,9               | 5,9           | 6,7      | 6,7    | De medewerkers van Roomservice, daar vertrouw ik op                                    |
| 8,2       | 6,3               | 6,5           | 5,2      | 6,45   | De medewerkers van Roomservice weten hoe het hoort                                     |
| 7,9       | 7,5               | 7,1           | 7        | 7,45   | Roomservice is modern                                                                  |
| 7,5       | 6,5               | 7,9           | 7        | 8,45   | Roomservice draagt bij aan een positief imago van mijn ziekenhuis                      |
| 7,9       | 6,4               | 5,9           | 6        | 6,15   | De medewerkers van Roomservice geven de patiënt persoonlijke aandacht                  |
| 7,7       | 6,4               | 6,6           | 5,7      | 7,2    | Roomservice werkt hygiënisch                                                           |
| 7,8       | 6,6               | 6,3           | 7,5      | 6,9    | Roomservice levert kwaliteit                                                           |
| 8,2       | 7,6               | 6,8           | 9        | 7,05   | Roomservice biedt veel verschillende producten                                         |
| 7,9       | 6,9               | 5,3           | 7        | 6,95   | De medewerkers van Roomservice helpen de patiënt als het nodig is                      |
| -         | -                 | 5             | -        | 9,5    | Sinds de invoering van Roomservice zijn er “meer handen aan het bed”                   |
| 6,4       | 6,3               | -             | 5,5      | -      | De medewerkers van Roomservice zijn mijn vragen voor                                   |
| 7,7       | 7                 | 7,1           | 8        | 8,4    | De producten van Roomservice zijn altijd vers                                          |
| 7,5       | 7,1               | 6,7           | 6,5      | 7,8    | De maaltijden van Roomservice zijn gezond                                              |
| -         | -                 | 6,8           | -        | 7,8    | De smaak van de maaltijden en dranken helpen bij het bestrijden van ondervoeding       |
| 8,3       | 7,5               | 7             | 7        | 6,85   | De medewerkers van Roomservice zijn vriendelijk                                        |
| 7,7       | 6,9               | 5,1           | 5,2      | 6,05   | De medewerkers van Roomservice zijn echt geïnteresseerd in de patiënt                  |
| 7,7       | 6,1               | 6,1           | 5,5      | 6,4    | De medewerkers van Roomservice zijn bekwaam                                            |
| 7,8       | 6,3               | 5,8           | 6        | 6,65   | Roomservice werkt professioneel                                                        |
| 7         | 6,5               | 4,8           | 6        | 7,05   | Roomservice past de nieuwste technologie toe                                           |
| 7,7       | 7                 | 6,4           | 6,5      | 6,95   | De informatie die de patiënt van Roomservice krijgt, is duidelijk                      |
| 7,5       | 7,1               | 5,5           | 7        | 7,15   | Roomservice komt vaak genoeg langs                                                     |
| 5,4       | 4,5               | 3,1           | 3,8      | 4,3    | Roomservice biedt het bezoek ook iets te eten of te drinken aan                        |
| -         | -                 | 6,8           | -        | 7,8    | De presentatie van de maaltijden en dranken helpen bij het bestrijden van ondervoeding |

<sup>48</sup> Naar aanleiding van de informatie die verkregen is bij Threewise is het duidelijk geworden dat Bij klantonderzoek in een commerciële omgeving het gangbaar is om de ondergrens voor klanttevredenheid op het cijfer 8 te zetten. Dat doet men vanuit de wetenschap dat een organisatie pas echt onderscheidend wordt naar klanten als deze je score 9 of 10 geven.

| Patiënten   | Gastvrouwen/heren | Zorgmanagers | Managers   | Overig     | Tekst van de vraag                                       |
|-------------|-------------------|--------------|------------|------------|----------------------------------------------------------|
| 7,5         | 7,2               | -            | 7          | -          | De maaltijden en dranken van Roomservice zijn lekker     |
| 7,3         | 6,9               | -            | 7          | -          | De maaltijden en dranken van Roomservice zijn gevarieerd |
| <b>7,57</b> | <b>6,07</b>       | <b>6,11</b>  | <b>6.5</b> | <b>7,2</b> | <b>Gemiddelde score</b>                                  |

### Conclusie Enquête

Patiënten oordelen over het algemeen vrij positief tot positief over de afdeling Roomservice en opvallend positiever dan Gastvrouwen/heren en Zorgmanagers. De patiënten zijn natuurlijk wel diegene die het meeste van de dienstverlening ervaren, maar de vraag is of de patiënt de kwaliteit goed kan beoordelen. De achterliggende reden is dat de patiënten tot sinds kort bijna helemaal niet bekend waren met Roomservice. Nu het is ingevoerd bestaat de mogelijkheid dat ze het als luxe zien, wat bij het management duidelijk nog niet is wat ze van Roomservice verwachten. Tevens zijn de zorgmanagers nog wel redelijk te spreken over Roomservice, maar over de kwaliteit van de medewerkers en hun prestatie wordt heel negatief gedacht. Veel zorgmanagers hebben aangegeven dat Roomservice het MCH kan doen uitblinken, maar dat de Gastvrouwen/heren Roomservice naar een lager niveau trekken omdat betrokkenheid te kort schiet.

### § 4.3 Persoonlijke bevindingen

De concreet wenselijke veranderingen, die behaald wilden worden met Roomservice, zijn in § 4.1 aan bod gekomen. Naar aanleiding van participierend observeren wordt hieronder in de tabel aangegeven welke van de doelen behaald, in mindere mate behaald en niet behaald zijn.

|                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <i>Meer contactmomenten door Gastvrouwen</i>                                                                                                             |  |
| <i>Meer hotelmatige kwalitatieve aanpak</i>                                                                                                              |  |
| <i>A la carte broodmaaltijd d.m.v. de broodbuffetwagen</i>                                                                                               |  |
| <i>Geen standaard dienstverlening maar dienstverleningsniveau per afdeling afstemmen op de aanwezige behoefte.</i>                                       |  |
| <i>Inspelen op de behoefte aan sociaalcontact door een patiëntenrestaurant of eetkamer aan te bieden waar patiënten samen en met bezoek kunnen eten.</i> |  |
| <i>Commerciële dienstverlening op de afdeling uitbreiden, zoals verwenkoffie, trolleyservice etc.</i>                                                    |  |
| <i>Mogelijk meer geïntegreerd werken (eten&amp;drinken, logistiek, zorgondersteuning, schoonmaak)</i>                                                    |  |
| <i>Meer eigen regie door patiënt (tijd, plaats, keuze)</i>                                                                                               |  |
| <i>Korter op het consumptiemoment kiezen</i>                                                                                                             |  |
| <i>Meer belevingsgericht (Fun/ troost)</i>                                                                                                               |  |
| <i>Mogelijkheid van upgraden van afdelingskeukens</i>                                                                                                    |  |

Behaald

In mindere mate behaald

Niet behaald

Uit de tabel blijkt dat veel van de opgestelde doelen in mindere mate zijn behaald. Niet te vergeten is dat Roomservice in het MCH nog maar zes maanden terug is geïmplementeerd. Aan veel van de opgestelde doelen wordt nog hard gewerkt. Het belangrijkste hierbij is dat de doelen sneller gerealiseerd kunnen worden als de Gastvrouwen/heren ook de doelen inzichtelijk hebben en er ook voor willen en kunnen gaan<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Zie §3.4



#### **§ 4.3.1 Medewerkerverwachtingen aan de hand van het Servqual-model**

Afdeling Catering en Gastenservices heeft alle medewerkers (Gastvrouwen/heren) van de afdeling Roomservice als 'klant'. Om te achterhalen waarom de ervaringen die klanten opdoen niet geheel overeenstemmen met de verwachtingen, wordt gebruik gemaakt van het Servqual-model. Het model geeft vier oorzaken (gaps) aan waar organisaties rekening mee moeten houden met betrekking tot de tevredenheid van de dienstverlening naar de afnemer. De vijfde gap is uiteindelijk het resultaat van het model. Het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening uitgedrukt als de tevredenheid van de afnemer.

Bij de verwerking van dit model wordt uitgegaan van:

1. *De bronnen van medewerkerverwachtingen*
2. *De opbouw van de gaps die ontstaan tussen verwachte en de ervaren dienst*
3. *De dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten*

Dit model gaat uit van de volgende definitie van kwaliteit: “kwaliteit wordt geleverd als de ervaringen van de afnemers gelijk zijn aan de verwachtingen of de verwachtingen zelfs overtreffen”, de gepercipieerde kwaliteit. Dit uitgangspunt brengt de klantoriëntatie duidelijk naar voren<sup>50</sup>. Daarom zal in dit model voornamelijk de ervaringen en/of verwachtingen van de Gastvrouwen/heren worden omschreven. Omdat de Gastvrouwen door de reorganisatie min of meer met een vooroordelend blik naar het Roomservice concept kijken, hopen de tegenslagen in het werk zich op tot een vrij negatieve ervaring. Dit betekent dat enkele aspecten wat ‘harder’ naar voren kunnen komen dan dat het werkelijk is. Het laatste neemt het feit niet weg dat alle ervaringen, min of meer, zich toch voortdoen op de werkvloer.

##### **§ 4.3.1.1 Bronnen van medewerkerverwachtingen**

Wat de Gastvrouw/heer van de dienstverlening ervaart wordt bepaald door de verwachting ervan. Om die verwachting te kunnen meten zijn vier bronnen van toepassing. Deze vier bronnen worden hieronder geanalyseerd.

##### Mond- tot mond reclame

Mond-tot-mondreclame is een zeer effectief hulpmiddel bij het bekend maken van een nieuwe dienstverlening. Eind 2009 is Roomservice opgezet en zijn de voedingsassistenten Gastvrouwen/heren geworden. De nieuwe dienstverlening is aan externen bekend gemaakt met behulp van een kleine tekst op het internet en aan de Gastvrouwen/heren door een introductiedag. Het doel van het management<sup>51</sup> was op deze manier Roomservice bekend te maken onder alle medewerkers van het MCH, de potentiële patiënten en Gastvrouwen/heren. Dit is uiteindelijk wel gelukt. Maar wat niet gelukt is, is de bekendmaking van de taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden. Zo blijkt uit observaties en het meewerken met het serviceproces dat de meeste Gastvrouwen/heren verrast zijn met de nieuwe manier van werken en de leiding die daaraan gebonden is.

Als de Gastvrouwen/heren een dienst goed ervaren kunnen ze het gratis promoten en als ze ergens niet mee eens zijn, zullen zij sneller de beslissing nemen om door mond tot mond reclame andere collega's negatief te beïnvloeden.

##### Persoonlijke behoefte

Binnen het MCH werken ruim 90 Gastvrouwen/heren<sup>52</sup>, waarvan 88 in vaste dienst (op jaarbasis) en twee van het uitzendbureau zijn. De Gastvrouwen/heren in vaste dienst hebben verschillende contracten. Het verschilt per Gastvrouw/heer hoeveel uur contract ze hebben. Het kan zo zijn dat de één een acht uur contract heeft (per week) en de andere een 32 uur contract. Op papier (aan contracturen) vormen de 90 Gastvrouwen/heren ca. 52,5 FTE. Uit observaties blijkt dat de verwachtingen van de Gastvrouwen/heren met weinig uur contract anders zijn dan de verwachtingen van de Gastvrouwen/heren met meer uren contract. De Gastvrouwen/heren die per week langer werken wensen meer persoonlijke aandacht van het management, dan de Gastvrouwen/heren die heel weinig werken. Tevens worden alle klachten en wensen neergelegd bij de Hoofden van Roomservice en worden deze op urgentie beoordeeld en afgehandeld.

<sup>50</sup> Bakker, C.G. & Steenbergen-Meertens, E.: *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*.

<sup>51</sup> Dit blijkt uit een gesprek met Hoofd Roomservice

<sup>52</sup> Bijlage 13: Schema inzet uren per afdeling

### Ervaringen uit het verleden

De ervaringen over dienstverlening uit het verleden verschillen per Gastvrouw/heer. Er zijn tijdens en na de invoering van Roomservice ook veel medewerkers aangenomen, wat maakt dat deze Gastvrouwen/heren geen tot weinig klachten hebben over Roomservice. Voor de Gastvrouwen/heren die langer in dienst zijn, die dus voorheen voedingsassistenten zijn geweest, heeft de komst van Roomservice volgens hen veel veranderingen mee gebracht. Het werk wat ze verrichtten was aanbod gestuurd, ze werden voedingsassistenten genoemd en hadden een eigen groep op de eigen vertrouwde afdeling. Dit alles maakt dat de meeste ongemotiveerde Gastvrouwen/heren voortvloeien uit de ‘gereorganiseerde groep’, en dit voornamelijk op locatie Westeinde.

De voedingsassistenten waren onder leiding van de zorgmanagers. Volgens de Gastvrouwen/heren konden ze ieder moment contact opnemen met de zorgmanager en werden, indien nodig, geholpen door de verpleging. Dit leidde gevoelsmatig tot minder werkdruk voor de medewerkers op de werkvloer.

Naar aanleiding van vele invloeden op de zorgsector werd besloten over te gaan tot een vraaggestuurde dienstverlening, en werd het Roomservice concept ingevoerd. Dit leidde ertoe dat de Gastvrouwen/heren tegelijk de patiënten te woord moesten staan en de productie moesten doen. Uit opmerkingen van verschillende gesprekken met de Gastvrouwen/heren blijkt dat sommigen het nieuwe serviceproces vóór de komst van Roomservice beter vonden, omdat ze alles betreffende de afdeling duidelijk in beeld hadden.

Nu moeten de Gastvrouwen/heren afspraken maken om bij de Hoofden langs te gaan (om bijvoorbeeld de klachten en wensen door te geven). Het verwachtingsniveau van sommige Gastvrouwen/heren is hierdoor lager geworden. De drempel om de kamer van de Hoofden binnen te lopen wordt op Westeinde relatief hoger gevonden dan op Antoniusshove. Daarom zijn de verwachtingen van diegene, die het makkelijk vinden om bij de Hoofden langs te gaan, anders dan diegene die niet makkelijk de kamer binnen lopen.

### Externe communicatie

Hieronder wordt per groep weergegeven hoe is gecommuniceerd over de invoering van Roomservice<sup>53</sup>.

**1. Voedingsassistenten:** De allereerste bijeenkomst (april 2007) was het visie ontwerp, waaraan een aantal voedingsassistenten hebben deelgenomen. Tevens heeft een vooraankondiging Roomservice voor plaats gevonden, waarna er een uitnodiging is opgestuurd voor een individueel kennismakingsgesprek. Als laatst heeft een Introductiebijeenkomst voor alle Gastvrouwen/heren binnen het MCH plaats gevonden.

**2. Zorgdivisies:** Er is een dienstverleningsovereenkomst ondertekend met de divisies Beschouwend, Snijdend en Beweging. Tevens heeft de Divisie manager meerdere malen divisie overleg en gesproken met Raad van Bestuur over de voortgang van het project.

**3. Binnen het MCH:** Door mededelingen in huisbulletin en in de Kick (personeelsblad) en artikelen op intranet. Het staat nog niet weergegeven in een PDC (Product en Dienstencatalogus).

**4. Potentiële patiënten:** Met kleine artikelen op de website van het MCH.

### **4.3.1.2 Opbouw Gaps**

Om de kwaliteit van de service beter te begrijpen en te verbeteren, worden de gaps hieronder geanalyseerd:<sup>54</sup>

- *De eerste gap is het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de interpretatie daarvan door het Facility management die deze vertaalt in beleid.*
- *De tweede gap ontstaat als het Facility management dat beleid vertaalt in richtlijnen en specificaties voor de facilitaire dienstverlening. Die vertaalslag is moeilijk en leidt vaak tot verkeerde specificaties.*
- *Vervolgens is het de taak van de medewerkers die richtlijnen te vertalen naar concrete werkzaamheden: de facilitaire dienstverlening. Hier kan gap 3 ontstaan.*
- *Ook ontstaat er vaak een discrepantie in de wijze waarop de facilitaire dienstverlener communiceert met de klant. Het gaat hierom het verschil tussen de boodschap die men overbrengt naar de klant (belofte) en de werkelijk geleverde dienst. Dit is gap 4.*
- *Gap 5 is het effect van de grootte en richting van de eerste vier gaps.*

<sup>53</sup> Zie bijlage 14: Stappenplan Personeelstraject

<sup>54</sup> Zwart, Abraham de: Zakboek Facility Management.

#### Gap 1

De Gastvrouwen/heren hebben het gevoel dat de Hoofden Roomservice weinig tijd besteden aan het inwinnen van directe informatie, omdat volgens hen de verwachtingen niet regelmatig wordt gemeten. Echter is het door groot aantal medewerkers begrijpelijk dat het voor het management van Roomservice moeilijk is om aan ieders eisen en wensen te kunnen voldoen. Elke Gastvrouw/heer heeft namelijk individuele eisen en wensen over een bepaalde dienst. Voor afdeling Roomservice is het wel van belang om de verwachtingen aan de hand van informatie te kunnen onderzoeken, dit is noodzakelijk om de vijfde gap te verbeteren. Als de verwachtingen niet worden onderzocht, kan een reeks van slechte beslissingen en niet-optimale middelenallocatie het gevolg zijn, waardoor de kwaliteitsperceptie van de Gastvrouwen/heren daalt.

#### Gap 2

Volgens de Gastvrouwen ontbreekt binnen het Roomservice concept een duidelijk kwaliteitsbeleid. Uit observaties blijkt dat het kwaliteitsbeleid er wel op papier is, maar inspanning met betrekking tot het belang van kwaliteit ontbreekt.

Voor een goede kwaliteit van een dienst is het van belang dat het management normen opstelt en dit bekend maakt bij de medewerkers. De normen kunnen voorkomen dat de verwachtingen van de medewerkers onredelijk worden. Tevens kan aan de hand van de normen de kwaliteit van een dienst gemeten worden. Het is van belang dat het management betrokken blijft bij het proces en de normen bijstelt wanneer deze niet meer voldoen. Ook moet het management rekening houden met de cultuur dat binnen de afdeling heerst.

#### Gap 3

Binnen Roomservice kunnen sommige Gastvrouwen/heren het werk niet goed doen op een bepaald kwaliteitsniveau, dit komt omdat de medewerkers niet gemotiveerd zijn.

De Gastvrouwen/heren staan direct in contact met de patiënt. Deze moeten altijd capabel en bereid zijn om aan de normen te voldoen. Binnen Roomservice is voor de medewerkers niet duidelijk waar ze naar toe werken. Dit behoeft met name de communicatie. De communicatie tussen het management en de Gastvrouwen/heren verloopt niet heel goed. De medewerkers hebben het gevoel, zonder enig overleg bepaalde taken toebedeelt krijgen die uitgevoerd moeten worden. Hierdoor worden de medewerkers onzeker wat ervoor zorgt dat de motivatie daalt.

#### Gap 4

Sinds Roomservice is opgezet is er veel veranderd binnen het MCH. Volgens de Gastvrouwen/heren zijn de grootste veranderingen de overheveling van voedingsassistenten van de zorgdivisies naar de afdeling Catering & Gastenservices en de vraaggestuurde dienstverlening. De Gastvrouwen/heren zijn diegenen die het concept moeten uitdragen. Zij zijn diegene die de beleving van de patiënt kunnen beïnvloeden. Juist daarom is het belangrijk dat ze het concept op een juiste manier dragen. Het is de bedoeling dat alles gastvrij verloopt richting de patiënt. De Gastvrouwen/heren functioneren taakgericht. De focus op gastvrijheid is persoonsgebonden en eigenlijk is er geen sprake van professionele gastvrijheid. Gastvrijheid staat in een lijn met de betrokkenheid van de Gastvrouwen/heren. De Gastvrouwen/heren die betrokken zijn bij hun werk, hebben een gastvrije houding. De Gastvrouwen/heren die minder betrokken zijn in hun werk, hebben ook niet snel de neiging om gastvrij om te gaan met de patiënten en/of bezoekers. Sommige Gastvrouwen/heren zijn ook echt geïnteresseerd in de patiënt, waartegen Gastvrouwen/heren staan die de patiënt niet eens fatsoenlijk aankijken. Nog één simpel voorbeeld is het open maken van de kaaspakjes. Als de Gastvrouw/heer er zin in heeft doet zij/hij het wel, en anders niet. Als het MCH, volgende de Gastvrouwen/heren, meer aandacht besteedt aan de manier van werken, ziet de Gastvrouw/heer op deze manier ook dat de organisatie betrokken is bij het leveren van goede kwaliteit. Dat komt de perceptie van de Gastvrouwen/heren ten goede. Dit betekent dat effectieve communicatie naar de Gastvrouwen/heren toe niet alleen de verwachtingen, maar ook de percepties beïnvloedt.

De som van gap 1 tot en met gap 4 bepaalt de grootte van gap 5. Voor Roomservice is het dus van belang om de eerste vier gaps zo klein mogelijk te maken<sup>55</sup>.

#### **4.3.1.3 Dimensies**

In hoofdstuk 3.3.3 zijn de negen variabelen (dimensies) die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen, beschreven. Deze dimensies worden toegelicht naar aanleiding van het participeren observeren, werkoverleg, en gesprekken met verschillende Gastvrouwen/heren. Hierin worden tegelijkertijd ook de knelpunten duidelijk.

---

<sup>55</sup> Zie 'Aanbevelingen' voor het verkleinen van de 4 gaps van het Servqual-model.

### **1. Betrouwbaarheid: zich houden aan beloften**

Sommige Gastvrouwen/heren hebben aangegeven niet te geloven in de beloften van de leiding van Roomservice. Als reden hiervoor is aangegeven dat enkele beloften niet nagekomen zijn. Als voorbeeld gaven ze aan dat de borden (die 1,5 kilogram wegen) vervangen zouden worden door andere borden en dat daar niets van terecht is gekomen. Tevens werd aangegeven dat de Gastvrouwen/heren met verschillende vragen/wensen naar de leiding toe zijn gegaan, waar later geen terugkoppeling over is geweest.

Om dit soort onduidelijkheden uit de weg te nemen is de ‘waarom’ vraag neergelegd bij één van de Hoofden. Uit dit gesprek kwam naar voren dat er wel gewerkt wordt aan de gedane beloftes.

Hieruit blijkt dat de beloftes wel op de één of ander manier worden nagekomen, maar dat er geen terugkoppeling van wordt gegeven richting Gastvrouwen/heren.

### **2. Responsiviteit/ reactiesnelheid: direct beantwoorden van vragen**

Omdat de Gastvrouwen/heren voorheen leiding kregen van de zorgmanagers, leeft het gevoel bij de Gastvrouwen/heren dat deze directe controle over hen hadden. Als iets goed of fout werd gedaan, werd dat volgens de Gastvrouwen/heren ook gelijk aangegeven door de zorgmanager. Nu valt men onder de afdeling Catering & Gastenservices en krijgt leiding van de Hoofden Roomservice. Dit heeft volgens de Gastvrouwen/heren geleid tot verlaging van de responsiviteit. Echter kunnen de Gastvrouwen/heren met hun vragen ook terecht bij de Senior Gastvrouw (de Senioren waren voorheen ook voedingsassistenten). Er is elke dag wel minimaal één Senior Gastvrouw aanwezig, die de klachten, wensen en informatie van de Gastvrouwen/heren opneemt en indien nodig meedraait.

### **3. Competentie/ vakkennis: snel en effectief reageren of doorverwijzen**

De meeste Gastvrouwen/heren weten dat ze goed werk leveren en hebben niet zoveel aandacht nodig van anderen. Daarentegen hebben sommige Gastvrouwen/heren duidelijk aangegeven dat ze niet voldoende aandacht krijgen en af en toe wel eens een schouderklopje nodig hebben. Tevens wordt volgens de Gastvrouwen/heren veel geroddeld op de afdelingen. Omdat sommigen willen uitblinken in hun werk of eigen fouten willen verdoezelen, vinden ze dan enkelen zelfs bereid zijn om anderen naar beneden te trappen. Volgens de Gastvrouwen/heren wordt op zulke dingen wel snel gereageerd, maar niet effectief genoeg. Dit voornamelijk doordat de Gastvrouwen/heren niet altijd open en eerlijk zijn over het probleem richting diegene die het probleem oppakken (Senior Gastvrouwen en/of de Hoofden Roomservice).

### **4. Toegankelijkheid, respect en beleefdheid tegenover klanten**

Met de invoering van Roomservice hebben de Gastvrouwen/heren andere dienstkleiding gekregen (voorheen een wit pakje), in de kleuren van het MCH. Dit heeft voor veel Gastvrouwen/heren betekend dat afstand is ontstaan met verpleegkundigen en de zorgmanager. Ook is er meer hiërarchie ontstaan in het werk wat volgens de Gastvrouwen/heren leidt tot nadelige effecten. Echter is wel door het management het belang van de nieuwe dienstkleiding duidelijk gemaakt, wat door sommigen blijkaar nog niet is geaccepteerd.

### **5. Communicatie: uitleggen en informeren van de klant**

De informatie die de Gastvrouwen/heren krijgen wordt als onvoldoende ervaren. Ze vinden zelf dat ze buiten het werk worden gehouden en niet geïnformeerd worden over de gang van zaken. Als voorbeeld werd dan ook genoemd het proces tijdens de invoering van het Roomservice concept. De Gastvrouwen/heren beweren dat ze van bovenaf bijna niets te horen hebben gekregen (wat volgens het management juist wel is gebeurd), en niet de mogelijkheid hebben gekregen om mee te praten met de ontwikkelingen. Tevens werd aangegeven dat ze niet genoeg geïnformeerd worden via de mail e.d. Ze weten niet wat hun te wachten staat en waar ze aan toe zullen zijn.

### **6. Geloofwaardigheid, reputatie van de organisatie**

De taken van de Senioren komen onduidelijk naar voren bij de Gastvrouwen/heren. Sommige weten niet goed wat de bedoeling is van de ingezette Senioren. Of het nou leiding geven is, of meewerken, blijkt onbekend te zijn. De Gastvrouwen/heren gaven aan dat ze de Hoofden niet op de werkvloer zien, waardoor ze het gevoel krijgen dat ze niet als één afdeling functioneren. Echter blijkt dit niet opgenomen te zijn in het functieprofiel van de Hoofden Roomservice.

### **7. Veiligheid/ geborgenheid: het gevoel aan het juiste adres te zijn**

De omstandigheden die aangeboden zijn om het werk goed uit te voeren zijn volgens de Gastvrouwen/heren een beetje onderschat. Het laatste wordt versterkt door de verschillende fysieke klachten van de Gastvrouwen/heren sinds de invoering van de Roomservice. Dit is mede veroorzaakt door de invoering van de broodbuffetwagens, de zware borden en de manier van omgaan hiermee met de lichamelijke belasting. Er is gestart met Roomservice zonder dat er training is aangeboden in de manier van omgaan met de verzwaarde omstandigheden.

### **8. Het begrijpen van de klant, dienstverlening op maat/ empathie**

De Gastvrouwen/heren vinden niet dat ze centraal gesteld worden, maar dat ze gewoon het werk moeten uitvoeren om de tent draaiend te houden. Tevens werd aangegeven dat ze zich niet gerespecteerd en begrepen voelen. Dit wordt volgens de Gastvrouwen/heren mede veroorzaakt door de houding van het Hoofd. Ze vinden dat Hoofd Roomservice soms heel bot kan overkomen. Dit naar aanleiding van de vergelijking die ze met het voormalige leidinggevende maken; de zorgmanager die volgens de Gastvrouwen/heren altijd bereikbaar was.

### **9. Tastbare zaken, faciliteiten**

Voorbeelden van tastbare zaken zijn de netheid van het kantoor, de uitstraling van het pand, kleding van de medewerkers, etc.

De afdelingskeukens zijn niet op elke afdeling hetzelfde ingericht. Iedere medewerker is een andere indeling en manier van werken gewend. Mensen die samen moeten werken moeten elkaar eigenlijk goed aanvullen, maar dat gebeurt dus niet altijd. Mensen hebben eigen waarden wat ze koppelen aan gedragingen en rollen. Iedere medewerker werkt daarom ook op een andere manier. Aan alle klusjes geeft iedereen zijn eigen kleur aan. Dit zorgt soms voor frustraties op de afdeling. De dienstkleding van de Gastvrouwen/heren zijn in de kleuren van het MCH. Dit wordt door sommigen niet heel positief ervaren, omdat het één van de kenmerken is die voor het idee heeft gezorgd dat de Gastvrouwen/heren teruggehouden worden.

## Hoofdstuk 5

### Gewenste Situatie

---

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven. De analyse van hoofdstuk drie vormt grotendeels het uitgangspunt van dit hoofdstuk om de gewenste situatie te schetsen. In dit hoofdstuk wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

- "Wat is de gewenste situatie met betrekking tot Roomservice?"
- "Wat is de gewenste situatie van de betrokkenheid onder de Gastvrouwen/heren?"
- "Waarom wordt er betrokkenheid gewenst onder de Gastvrouwen/heren?"

#### **§ 5.1 Gewenste situatie**

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie beschreven aan de hand van de punten die in de huidige situatie naar voren zijn gekomen. Zo wordt het inzichtelijk waar het MCH met de huidige situatie naar toe moet werken.

##### **§ 5.1.1 Enquête**

In § 4.2.1 (Enquête Roomservice en Medewerkers) is de gehouden enquête kort toegelicht aan de hand van de cijfers die verschillende groepen hebben gegeven aan Roomservice en de medewerkers van Roomservice. Naar aanleiding van die resultaten is er gekeken of het gewenste resultaat behaald is.

De ondergrens voor klanttevredenheid is op het cijfer 8 (of hoger) gezet. Uit de gemiddelde scores van de enquête blijkt dat geen enkele groep een score van 8 heeft gegeven aan Roomservice. Dit betekent dat verbeteringen voor Roomservice nodig zijn. Aan de hand van de verkregen scores wil Roomservice verbeterpunten opstellen. Tevens is door Roomservice duidelijk gemaakt dat bij de volgende enquête een score van minimaal 8,5 gewenst is. Met het behalen van een dergelijke score gaat er men vanuit de wetenschap vanuit dat het MCH echt onderscheidend begint te worden naar haar patiënten toe.

##### **§ 5.1.2 Concreet wenselijke veranderingen**

In § 4.3 (Persoonlijke Bevindingen) bleek dat niet alle opgestelde doelen voor Roomservice zijn gerealiseerd. Om al die opgestelde doelen op een effectieve en efficiënte manier te kunnen behalen, werkt het MCH stap voor stap naar de veranderingen toe. Al die veranderingen zullen uiteindelijk moeten leiden tot een goed Roomservice concept.

Naar een 'goed Roomservice concept' wil het MCH toe werken door het project "Bedsite terminal". Bedsite terminal bestaat uit een PC, welke via het scherm bediend kan worden. Het MCH wil dat in de toekomst ieder bed voorzien wordt van een bedside terminal. De terminal zal primair bedoeld zijn voor de patiënt, maar zal hoogstwaarschijnlijk ook bruikbaar zijn voor de toegang tot applicaties binnen het ziekenhuis voor verplegend personeel. De functies<sup>56</sup> welke aangeboden zullen worden aan de patiënt binnen het MCH zijn:

**-Maaltijdkeuze:** De patiënt wordt in staat gesteld zijn/haar menukeuze door te geven aan de keuken middels de bedside terminal. Afhankelijk van de keuzes die het MCH zal maken zal de patiënt een keuze kunnen maken uit een aantal voorstelmenu's, aangevuld met componentenkeuze. Desgewenst kan ook een keuze worden gemaakt voor een maaltijdlocatie en/of een consumptiemoment. Tevens zal de keuze afgestemd zijn op het dieet van de patiënt.

**- Oproep Roomservice medewerker:** De patiënt wordt in staat gesteld de Gastvrouwen/heren op te roepen middels de bedside terminal. Elke Gastvrouw/heer zal in beschikking zijn van een pieper, die afgaat naar aanleiding van een oproep van een patiënt. De Gastvrouw/heer zal precies kunnen zien bij welke patiënt hij/zij zal moeten zijn.

**- Webshop/Horeca:** De patiënt wordt in staat gesteld commerciële producten te bestellen<sup>57</sup>.

**- TV kanalen en Radio:** Huiskanaal omgeving via gratis TV kanaal en psychologie programma rustgevend muziek en beeld via gratis tv kanaal

**- Internet:** Pagina's zoals sportzenders, nieuws zenders en actualiteiten zullen weergegeven worden. Er zal beperkte hoeveelheid van informatie op scherm zijn in verband met zichtbaarheid

---

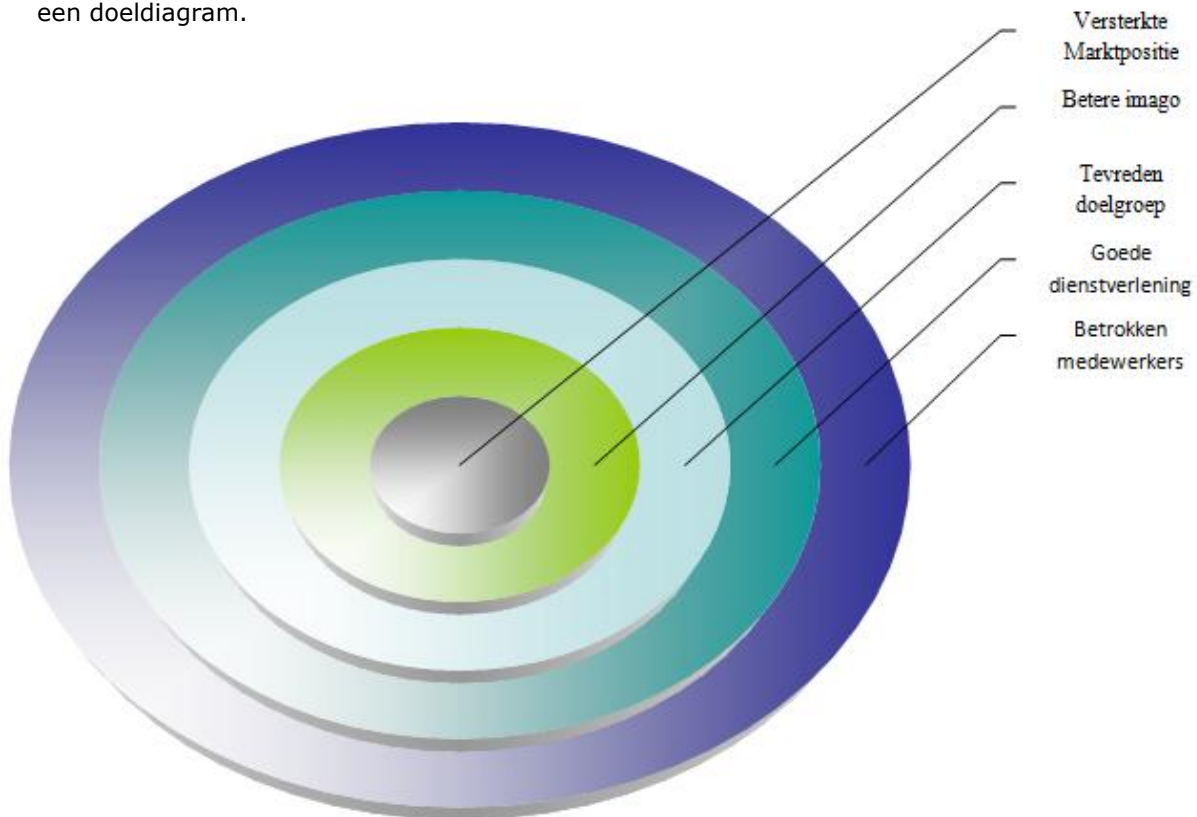
<sup>56</sup> Bijlage 15: Beeld Bedsite Terminal

<sup>57</sup> Voor de invulling van deze functie is er als nevenopdracht onderzoek gedaan naar de vraag van de patiënt, met betrekking tot de commerciële producten. Zie bijlage 16 voor de uitslag van het onderzoek.



### **§5.1.3 Doeldiagram**

Waar het MCH als eerst naar toe wil werken is de verhoging en borging van de betrokkenheid onder Gastvrouwen/heren. Wat de achterliggende redenen hierbij zijn wordt hieronder geschetst in een doeldiagram.



Een doeldiagram toont de stappen naar een doel. Hierbij wordt bekend wat het uiteindelijke doel is, en met welke stappen deze bereikt kan worden. Hieronder wordt per doel een korte toelichting gegeven.

Soms is het niet eens voor te stellen wat betrokken medewerkers met een organisatie kunnen doen. Hieronder wordt fase bij fase weergegeven wat betrokken medewerkers voor een organisatie kunnen betekenen.

#### **1. Betrokken medewerkers**

Het belangrijkste bij een ingetreden verandering is dat de medewerkers zich verbonden voelen met de verandering, en de verandering bijstaan. De betrokkenheid van medewerkers zal richting geven aan hen gedrag. Het wordt ook wel een component van motivatie genoemd. Denk hierbij aan verschillende soorten bindingen met het werk, collega's, leidinggevende enz. Betrokkenheid van medewerkers moet zich in deze fase uiten in drietal dimensies:

- Trots op het MCH en het feit dat zij daar een onderdeel van uitmaken;
- Zich kunnen vinden in de normen en waarden van het MCH;
- Zich in willen zetten voor het MCH en de gasten tevreden stellen.

Uiteindelijk zullen deze drie dimensies moeten lijden tot toegevoegde waarde aan de organisatie doordat de medewerkers onder andere minder geneigd zijn het MCH te verlaten, productiever zullen zijn, zich minder vaak ziek melden en meer kwaliteitsbewust zijn.

### ***Goede dienstverlening***

Als de medewerkers trots zijn op hun Roomservice, zich kunnen vinden in de normen en waarden van het MCH en zich in willen zetten om de opgestelde doelen te realiseren, betekent dat de Gastvrouwen/heren enthousiast zullen zijn in het werk wat ze doen. De diensten zullen vanzelf gastvrij verlopen.

### **2. *Tevreden patiënten***

Als de medewerkers een goede dienst verlenen en de patiënt centraal stellen (wat de bedoeling is van Roomservice), zullen de patiënten zich menselijk benaderd voelen. Op de vriendelijke gebaren zullen de meeste mensen positief reageren. En als ze dat niet doen zegt dat waarschijnlijk meer over hen<sup>58</sup>. “Wat een glimlach al niet kan doen?”!

### **3. *Beter imago***

De meeste tevreden patiënten zullen de kracht zijn van de gratis marketing van het MCH. Denk bijvoorbeeld aan mond-tot-mondreclame. Deze vorm van reclame is in de tegenwoordige open economie onmisbaar en van een niet te onderschatten impact. Het beeld van mensen over het MCH zal veranderen. Het is onontbeerlijk dat de identiteit en het imago van het MCH overeen komen.

### **4. *Versterkte marktpositie***

Door een beter imago zullen andere mensen sneller, dan voorheen, geneigd zijn voor het MCH te kiezen. Dit zou betekenen dat de producten en diensten goed aansluiten bij de behoeften van de patiënten. Dit zou betekenen dat zelfs door de toegenomen concurrentie en verschuivingen in de markt het MCH niet achterop zal raken bij de concurrenten en hier zelfs een uitblinker in kan zijn.

Alle opgestelde doelen wijzen eigenlijk één kant op: “een tevreden patiënt”. Het belangrijkste wat hier duidelijk moet zijn, is dat de mensen die dit concept dragen heel tevreden overkomen bij de patiënt. Een tevreden medewerker levert een tevreden klant op!

---

<sup>58</sup> [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6FP6zsk3gXIJ:peace.web-log.nl/peace/2006/03/wat\\_je\\_met\\_een\\_.html+glimlach+doet+veranderen&cd=1&hl=nl&ct=clnk&q=nl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6FP6zsk3gXIJ:peace.web-log.nl/peace/2006/03/wat_je_met_een_.html+glimlach+doet+veranderen&cd=1&hl=nl&ct=clnk&q=nl) (15-04-2010)

## Conclusie

---

*Naar aanleiding van het onderzoek zijn enkele conclusies te trekken, die in dit gedeelte van het rapport worden beschreven. De conclusies hebben betrekking op de huidige- en gewenste situatie, waarin de knelpunten ook duidelijk naar voren komen.*

Elke organisatie die succesvol wil zijn en zich wil onderscheiden van soortgelijke organisaties, krijgt te maken met het begrip gastgerichtheid. Een organisatie die gastgericht te werk gaat, stelt de gast centraal. Het geslaagde pilot Roomservice concept heeft de afdeling Catering & Gastenservices in oktober 2009 de start gegeven voor de invoering van Roomservice MCH breed. Deze invoering heeft ervoor gezorgd dat de voedingsassistenten van de zorgdivisies als Gastvrouw/heer werden overgeheveld naar de afdeling Catering & Gastenservices. In zijn totaliteit werden het 90 Gastvrouwen/heren, die ongeveer 52,5 FTE vormen. De functie van de Gastvrouwen/heren werd als volgt duidelijk gemaakt: het ondersteunen van de klinische patiëntzorg door de patiënten te voorzien van eten en drinken en te helpen bij het nuttigen hiervan. Tevens wordt de vochtbalans van de patiënt bijgehouden, worden de dagelijkse bestellingen gemaakt en wordt gezorgd voor een ordelijke afdelingskeuken.

Door middel van deze invoering werd beoogd meer aandacht te besteden aan de patiënt (service met glimlach), waarbij er zo effectief en efficiënt mogelijk ingespeeld zou worden op de behoeften van de patiënten en bezoekers. Deze omschakeling heeft dus grote verandering teweeg gebracht. Net zoals bij elke verandering in een organisatie de bepalende factor 'de mens' is, is dit ook het geval bij het MCH. Die veranderingen hebben wel een positief effect gehad op de beleving van de patiënt, maar jammer genoeg geen positief effect op de beleving van de Gastvrouwen/heren. Om die reden zou er geïnvesteerd moeten worden in de mens. Het is uitermate duidelijk dat al vóór het intreden van de verandering, draagvlak en begrip gecreëerd moest worden onder de medewerkers. Helaas is dit binnen het MCH onderschat en is de verandering ingetreden, waarin gedwongen veranderingen voor de medewerkers min of meer een feit was. Om de draad weer op te pakken is een goed informatiesysteem en een ontwikkelprogramma onontbeerlijk. Hieraan is op papier wel aandacht besteedt, maar in werkelijkheid nog niet gerealiseerd.

Deze omschakeling vereiste van de Gastvrouwen/heren ook een andere instelling en attitude. Om deze gedragsverandering teweeg te kunnen brengen, waren (veelal andere) competenties nodig dan voorheen. Hierbij valt te denken aan competenties als motivatie, gedrevenheid, zelfvertrouwen, waarden en normen, beleefdheid en assertiviteit en betrokkenheid bij de organisatie en de gast. Om deze competenties te binden aan de Gastvrouwen/heren, zijn verschillende opleidingsmogelijkheden aangeboden. Alleen deze opleidingen werden met tegenzin (verplicht) geaccepteerd door de Gastvrouwen/heren. Tevens bleek dat de evaluatie van de opleidingen niet duidelijk was gecommuniceerd bij de Gastvrouwen, wat ook voor frustraties heeft gezorgd.

Er zijn tijdens en na de invoering van Roomservice veel nieuwe medewerkers aangenomen, die geen tot weinig klachten hebben over Roomservice. Volgens de Gastvrouwen/heren die langer in dienst zijn, en die dus onderhevig zijn geweest aan de reorganisatie, heeft de komst van Roomservice veel veranderingen met zich mee gebracht. Dit maakt dat ze veel klachten hebben. Sommigen van hen leggen de klachten bij de Hoofden neer en anderen houden het voor zichzelf. Mede hierdoor is er bij deze Gastvrouwen/heren minder betrokkenheid bij het werk. De uitkomst van de enquête versterkt dit laatste met een relatief laag cijfer die de Gastvrouwen/heren voor zichzelf toerekenen.

Hoewel het bij het management duidelijk was dat niet alle Gastvrouwen/heren gemotiveerd hun werk uitvoerden, werd er een onderzoek gedaan naar beleving van Roomservice. Dit om de gastgerichtheid (service met glimlach) van Roomservice te meten. De patiënten oordeelden over het algemeen vrij positief tot positief over de afdeling Roomservice (een rapportcijfer van 7,6), en opvallend positiever dan Gastvrouwen/heren (6,07), het management van Roomservice (6,5) en Zorgmanagers (6,11). De patiënten zijn natuurlijk wel diegene die het meeste van de dienstverlening ervaren, maar de vraag is of de patiënt de kwaliteit goed kan beoordelen. De achterliggende gedachte hierbij is dat de patiënten tot sinds kort bijna helemaal niet bekend waren met Roomservice in het MCH. Nu het is ingevoerd bestaat de mogelijkheid dat ze het als luxe zien, wat bij het management duidelijk nog niet is wat ze van Roomservice en Gastvrouwen/heren verwachten.

Tevens zijn de zorgmanagers nog wel redelijk te spreken over Roomservice, maar over de kwaliteit van de medewerkers en hun prestatie wordt heel negatief gedacht. Veel zorgmanagers hebben aangegeven dat Roomservice het MCH kan doen uitblinken, maar dat de huidige uitvoering van het concept door de Gastvrouwen/heren de Roomservice naar een lager niveau trekken. Zij missen de betrokkenheid bij het concept. De doelstelling van Roomservice is bij het volgende onderzoek naar beleving over Roomservice, een gemiddeld cijfer van minimaal 8,5 (onder alle groepen).

Niet te vergeten is dat de Gastvrouwen/heren eigenlijk ook tegelijkertijd de klanten van de afdeling Catering & Gastenservices zijn. Zij moeten ook goed gefaciliteerd worden, zodat ze hun werk op een goede manier kunnen uitvoeren en kunnen bijdragen aan een goed gefaciliteerd doorlopend primair proces. Om te achterhalen waarom de ervaringen die de Gastvrouwen/heren opdoen niet geheel overeenstemmen met de verwachtingen, is gebruik gemaakt van het Servqual-model. Het model heeft vier oorzaken (gaps) aangegeven waar organisaties rekening mee moeten houden met betrekking tot de tevredenheid van de dienstverlening naar de afnemer:

1. Er is een verschil tussen de verwachtingen van de medewerker en de interpretatie daarvan door het management die deze vertaalt in beleid
2. Het beleid is door het management niet goed doorgecommuniceerd in richtlijnen en specificaties
3. De medewerkers hebben niet alle richtlijnen goed kunnen vertalen naar concrete werkzaamheden
4. Het verschil tussen de boodschap die het management heeft gegeven en de werkelijk geleverde dienst verschilde.

1. Binnen het MCH heeft het management geen goed beeld van de verwachtingen van de Gastvrouwen/heren. Het management denkt zelf te weten wat de Gastvrouwen/heren willen, wat maakt dat ze de Gastvrouwen/heren niet echt betrekken bij het maken van keuzes e.d. Dit laatste blijkt uit vele gesprekken, waarbij de Gastvrouwen/heren hebben aangegeven dat het management hun niet op de hoogte heeft gesteld (en stelt) van de vele veranderingen waar ze aan onderhevig zijn geweest (en zullen zijn). Dit maakt het duidelijk dat de veranderingen niet goed gecommuniceerd zijn naar de Gastvrouwen/heren, en er iets mis is met de communicatiestructuur.

2. Daarnaast ontbreekt bij Roomservice een duidelijk kwaliteitsbeleid. Het is er zeker wel op papier, maar inspanning met betrekking tot het belang van kwaliteit ontbreekt.

3. De vertaling van het beleid naar de werkvloer is nog niet in voldoende mate aanwezig. Deels hierdoor en deels door de gedemotiveerde Gastvrouw, wordt het werk niet goed op een bepaald kwaliteitsniveau uitgevoerd. De Gastvrouwen/heren staan direct in contact met de patiënt. Deze moeten altijd capabel en bereid zijn om aan de normen te voldoen.

4. De Gastvrouwen/heren gaven aan dat de huidige werkwijze niet optimaal verloopt en dat er veel gedaan moet worden op het gebied van communicatie en aansturing.

## Aanbevelingen

---

*In de voorgaande hoofdstukken is de huidige- en gewenste situatie van het serviceproces beschreven. In de huidige situatie is weergegeven hoe het serviceproces werkt en in de gewenste situatie wordt weergegeven hoe de afdeling Catering & Gastenservices wil dat het serviceproces werkt. Naar aanleiding van de verzamelde gegevens in de vorige hoofdstukken, wordt in dit gedeelte de resultaten op een rij gezet in concrete aanbevelingen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:*

*"Hoe kan de afdeling Roomservice de betrokkenheid onder Gastvrouwen/heren zodanig vormgeven én borgen, zodat de beleving en kwaliteit van de geboden dienstverlening, in overeenstemming met proces en kosten, aansluit op de wensen en behoeften van patiënten en bezoekers?"*

### **Leiderschap**

De betrokkenheid van de Gastvrouwen/heren kan verbeterd worden door een betere aansturing vanuit het management. Betere begeleiding zal resulteren in verbetering van vriendelijkheid en openheid van de Gastvrouwen/heren. De Hoofden zullen meer betrokken moeten zijn bij het serviceproces, zodat de Gastvrouwen/heren zich meer gewaardeerd voelen. Om goede aansturing te geven aan een groep mensen is het belangrijk dat diegenen die aansturing geven over de juiste competenties beschikken. . Ook een leidinggevende moet altijd open staan om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. Vandaar is het verstandig om ook het management cursussen en trainingen aan te bieden in leidinggeven/motiveren.

Tevens kunnen onderstaande ervoor zorgen om een goede vertrouwde band te creëren met de Gastvrouwen/heren wat ervoor zal zorgen dat ze meer betrokken raken in het werk. Na inleiding van elke punt wordt ook een beschrijving gegeven hoe met dat punt omgegaan moet worden. Bovendien zullen onderstaande punten ervoor zorgen dat de vier gaps (van het Servqual-model) veel kleiner worden.

### **Toon voorbeeldgedrag**

Een chagrijnige leidinggevende kan een organisatie ontmoedigen dit in tegenstelling tot een enthousiaste leidinggevende. Iedereen heeft in meer of mindere mate invloed op de mensen om zich heen. Daarom is het voor de leidinggevende extra belangrijk om voorbeeldgedrag te tonen. Het werkt door zelf te demonstreren van wat je graag bij anderen zou willen zien.

*Hierbij is te denken aan het volgende: Een glimlach, die financieel gezien niets zou kosten, zou al veel baten met zich meebrengen. Los daarvan; Wat van de Gastvrouwen/heren verwacht wordt, en waar het management naar toe wilt werken, zou in een bijeenkomst (op een beste manier) gepresenteerd/gedemonstreerd kunnen worden door de leidinggevendenden. Dit zal de medewerkers een richting geven van wat nou de beste aanpak is. .*

### **Schep veiligheid**

In een ontspannen en uitnodigende omgeving zijn mensen sneller geneigd om zomaar dingen uit zichzelf te vertellen. Uit een dergelijk gesprek komen vele punten naar voren waar het management op zou kunnen inhaken. Iedereen die daarop kan inspelen, al is het alleen maar door begrijpend te luisteren, verbetert de eigen positie om anderen te motiveren.

*Hierbij is te denken aan het volgende: Al hetgeen wat wordt beloofd aan de Gastvrouwen/heren, zal waargemaakt moeten worden. Ervaringen hebben geleerd dat het nakomen van het beloofde ook niet genoeg is. Het belangrijkste is dat de Gastvrouwen/heren feedback krijgen over hun ingediende wensen. .*

### **Toon interesse**

Ieder mens vindt het prettig als anderen in haar geïnteresseerd zijn. Al wordt maar even gevraagd hoe het met iemand gaat. Hierbij is het belangrijk dat men werkelijk geïnteresseerd is en niet doet alsof. Dit zal tegendraads werken. Wie zich in mensen verdiept leert uiteindelijk hun drijfveren kennen en heeft baat bij het aanspreken van de drijfveren. Het zullen de motieven duidelijk maken die ervoor zorgen dat mensen gemotiveerd worden, betrokken raken en actief gaan participeren. *Hierbij is te denken aan het volgende: De Hoofden Roomservice moeten af en toe een kijkje nemen op de werkvloer. Één keer per dag langsgaan op twee afdelingen, en kijken en vragen hoe het met ze gaat, zou al veel betekenen. Dit kan op dit moment niet zo goed gerealiseerd worden omdat de werkdruk van de Hoofden vrij hoog is. Veel tijd gaat verloren aan de roosterindeling. Deze taak kan weggelegd worden door een parttimer in dienst te nemen die de roostering regelt en bijhoudt voor beide locaties.*

### **Communiceer actief**

Mensen ervaren het geweldig om mee te mogen praten en denken over een onderwerp. Dat geeft hen het gevoel dat ze geluisterd en gewaardeerd voelen. Dit laatste zal op termijn een band scheppen tussen de mensen die deelnemen aan de communicatie. Hierbij is het onontbeerlijk om oprecht te communiceren en eerlijk feedback te geven.

*Hierbij is te denken aan het volgende: De jaargesprekken moeten op het individu afgestemd worden. Uit een zodanig gesprek moet naar voren komen wat de verwachtingen van een individu zijn<sup>59</sup>, en waarmee zij geprikkeld word om gemotiveerd te blijven werken. Hierbij is het belangrijk dat er een doelstelling moet worden geformuleerd, wat in een vervolgesprek teruggekoppeld zou moeten worden. Dit soort gesprekken kunnen belangrijke leermomenten creëren. Naar aanleiding daarvan moet ook de beloning afgestemd worden.*

### **Behandel verschillend en beloon gedrag**

Iedereen gelijk behandelen werkt averechts, omdat ieder individu op een andere manier aandacht nodig heeft. De mensen die goed presteren verdienen op zijn minst een compliment. Hierbij moet niet gedacht worden dat diegene voorgetrokken wordt. Als de mensen die goed presteren een compliment krijgen, weten ze dat ze gewaardeerd worden. Indien er niets over gezegd wordt demotiveert het diegenen om het niveau omhoog te brengen. Tevens is het belangrijk dat de leidinggevende met de medewerkers na het behalen van gewenst resultaat dit met elkaar viert en het succes met elkaar delen. Dit zal extra motiveren om de komende tijden harder voor het gewenste resultaat te werken.

*Hierbij is te denken aan het volgende: De Hoofden Roomservice moeten regelmatig werkoverleg inplannen. Nu wordt er ongeveer in anderhalve maand een werkoverleg gehouden met de Gastvrouwen/heren. Het werkoverleg moet juist ingepland worden per afdeling, omdat op elke afdeling verschillende aspecten een rol spelen. Zo krijgen de Gastvrouwen/heren de kans om meer aan het woord te komen en over hun eigen tegenslagen op de afdeling te praten.*

### **Ken vrijheden toe, maar spreek ook doelen af**

Als een persoon wordt vertrouwd en keuzes mag maken, zal hij creatiever en initiatiefrijker worden in zijn gedrag en soms zelf komen met oplossingen van problemen. Hier moet wel een kanttekening worden geplaatst: De ultieme vrijheid kan leiden tot wildgroei aan privédoelen. Daarom is het verstandig om vrijheid toe te kennen, maar wel binnen de afgesproken kaders.

**Opmerking:** *Op basis van deze punten dient meer participatie gecreëerd te worden bij het management. Het is de taak van de leidinggevenden om de aangeleerde theorie en technieken toe te passen op de werkvloer. Tevens is het de bedoeling dat al deze punten een dynamisch continue bezigheid vormen van de taken van de betrokkenen (Deming theorie).*

---

<sup>59</sup> Zie bijlage17: Gesprekstechnieken om een goed gesprek te houden



### **Communicatie rondom bedrijfsdoelen en resultaten**

Het MCH is volop in beweging voor de verbetering van de gastgerichtheid richting de patiënt. Om Roomservice tot een hoger niveau te brengen wordt op dit moment gewerkt aan de invoering van een bedsite terminal. Dit is een goed punt om mee te nemen bij de aanbevelingen. De achterliggende reden hierbij is dat veel Gastvrouwen/heren hier niets over weten, terwijl het opnieuw hun manier van werken zal veranderen. Om dit op een verstandige manier aan te pakken en op een goede manier door te communiceren naar de Gastvrouwen/heren, moet zeer zeker een communicatieplan opgesteld worden. Hiermee kan wederom glashelder gemaakt worden waar Roomservice in het MCH exact voor staat en kan de acceptatie onder de medewerkers vergroot worden. Tevens is het aan te bevelen een soortgelijk communicatieplan op te stellen bij elke belangrijke verandering die zal optreden.

Het communicatieplan moet het volgende inhouden:

1. *Organisatie:* In dit gedeelte moet een korte beschrijving worden gegeven van de organisatie die het plan heeft geïnitieerd. Het gaat erom dat het duidelijk wordt wat voor soort organisatie het is, welke missie, visie en doelstellingen de organisatie heeft. Hierbij is het belangrijk dat er een SWOT- analyse wordt gemaakt. Dit zal schematisch weergeven over welke kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten de organisatie beschikt.
2. *Aanleiding en Probleemanalyse:* Niet elk campagne start automatisch met een probleemanalyse. Vaak zijn er allerlei aanleidingen om eraan te beginnen te denken dat er wellicht een probleem is dat met communicatie moet worden opgelost, of een ongewenste situatie die moet worden voorkomen. In dit gedeelte moet dat laatste duidelijk worden beschreven.
3. *Doelgroepanalyse:* In dit gedeelte moet een beschrijving worden gegeven van kenmerken van de doelgroepen. Er moet worden beschreven welke factoren belangrijk zijn voor het gedrag dat de doelgroep vertoont. Daarbij moet worden aangegeven op grond van welke criteria de doelgroepen gesegmenteerd worden.
4. *Doelstellingen:* In dit gedeelte moet aan de hand van concreet gepresenteerde doelstellingen duidelijk gemaakt worden waarop het communicatieplan is gericht. De doelstellingen moeten zo opgesteld zijn, dat die evalueerbaar zijn. Daarbij moet onderscheidt gemaakt worden in effectdoelstellingen en actiedoelstellingen. Onder actiedoelstellingen worden de te ondernemen acties verstaan die helpen bij het bereiken van de effectdoelstellingen.
5. *Strategie en middelen:* In dit gedeelte moet worden beschreven hoe de doelgroepen benaderd moeten worden, via welke media en met welke boodschap. Dit is van uiterst belang, omdat de eerste stap ‘de aandacht van de mensen trekken’ is.
6. *Implementatie:* Voor er aan een plan wordt begonnen, is het meestal wel duidelijk hoeveel geld er voor beschikbaar is. Hierin wordt de voorlopige begroting van wat de uitvoering van het plan gaat kosten kort weergegeven. Tevens moet hier een draaiboek opgesteld worden, waarin blijkt wie wanneer wat zal doen en welke resultaat hiermee beoogd wordt.
7. *Evaluatie:* Het communicatieplan zal niet compleet zijn zonder een voorstel voor een evaluatie. Het is wel zo dat de organisaties liever geld besteden aan concretere zaken als een extra plaatsing van advertentie, dan aan de evaluatie. Toch is er wel en zeer concrete en voor de hand liggende redenen om wel te evalueren: om in de toekomst (nog) efficiënter te kunnen plannen en uitvoeren.

ALGEMEEN: Uiteraard is communiceren gedurende veranderingen binnen het MCH meer dan alleen het verstrekken van schriftelijke informatie. Informatieve bijeenkomsten zijn van groot belang. Op deze wijze wordt het ‘wie, wat, waarom, waar, hoe en wanneer’ vraag duidelijk. Geruchten en veronderstellingen uit het informele circuit kunnen op deze wijze vermeden worden. Er wordt aanbevolen om te kijken naar de huidige communicatiemiddelen. Of deze nog actueel zijn en aansluiten op de wensen/verwachtingen van de Gastvrouwen/heren.

### **Ontwikkelingsmogelijkheden**

Een training is een startmoment. Om het resultaat van deze training in de toekomst te borgen, moet deze geëvalueerd worden. Medewerkers moeten door het MCH bijgestaan worden om zichzelf waarlijk te ontplooiën. Tevens werd naar aanleiding van de doelstellingentheorie duidelijk dat mensen beter presteren wanneer ze feedback krijgen over hun vorderingen. Feedback zal fungeren als richtlijn voor het gedrag.

#### ***SMART van start met de opleiding***

De medewerkers krijgen opleidingen toegewezen, die ze moeten volgen om meer gastgericht te kunnen handelen. Bij elke opleiding is het belangrijk om duidelijk te maken op welke manier diegene die de opleiding volgen getoetst en geëvalueerd zullen worden. Daarom moet bij de aangeboden opleidingen het opleidinggevende ervoor zorgen dat het gewenst is dat iedere medewerker aan het begin van de opleiding doelstellingen voor zichzelf moet opstellen. Deze doelstellingen moeten **SMART** zijn, zodat het later goed geëvalueerd kan worden.

- **Specifiek:** Zonder onduidelijkheden, zodat de doelstelling duidelijk is.
- **Meetbaar:** Met cijfermatige randvoorwaarde, zodat bepaald kan worden wanneer het doel bereikt is.
- **Acceptabel:** Het niveau moet door de meest betrokkenen wel te accepteren zijn.
- **Realistisch:** De lat moet niet hoog gelegd worden, want voor onhaalbare doelen zal niemand echt een poging wagen.
- **Tijdgebonden:** Bevat een tijdstip waarop alles bereikt moet worden.

De gedachte achter SMART doelstellingen is dat doelen die volgens deze regels zijn afgebakend, aanmoedigen om ze na te streven. Om mensen te motiveren om aan de doelstelling te werken is het belangrijk om een uitdaging te bieden en bij het behalen van bijzondere prestaties een duidelijke beloning in het vooruitzicht te stellen.

Om de Gastvrouwen/heren continu te laten werken aan de opgestelde doelstellingen, en om ervoor te zorgen dat ze feedback bij de hand hebben, kan het volgende borging-middel toegepast worden<sup>60</sup>:

Voor elke Gastvrouw moet een mapje worden aangeschaft, waarin verschillende invulformulieren aanwezig zijn. Hierin kunnen de Gastvrouwen/heren de opgestelde SMART doelstelling opschrijven. Voordat de doelstelling bekend wordt gemaakt bij de opleidinggevende, moet ook duidelijk zijn waarom de Gastvrouw aan deze doelstelling wil werken en wat zij daarmee wil bereiken. Nadat de Gastvrouw deze doelstelling bij het opleidinggevende heeft neergelegd, moet deze goed bijhouden of het streefpunt van de Gastvrouw wordt behaald.

#### ***Borging kennis***

De kennis en kunde, die bijgebracht is door de opleiding, moet wel regelmatig getoetst worden. Hiervoor wordt het volgende aanbevolen:

De opleidinggevende is diegene die weet wat er in de lessen wordt behandeld. Hij/Zij is diegene die het beste weet hoe de lessen getoetst kunnen worden. Daarom moet de opleidinggevende per kwartaal (nieuwe) inzichtvragen (die ook tegelijkertijd dient als een opfriscursus) opstellen en die, indien nodig, overleggen met de Hoofden Roomservice. Nadat er goed is nagedacht over de opzet en de vragen van de enquête, moet ervoor gezorgd worden dat een groot aantal

Gastvrouwen/heren deze gaat invullen en goede manier hiervoor is de online enquête. Hierbij moet op intranet de vragen worden aangemaakt en moet worden gezorgd voor antwoordmogelijkheden (dit in overleg en samenwerking met de ICT afdeling van het MCH). De antwoordmogelijkheden kunnen opties zijn die aangevinkt dienen te worden of tekstvakken voor open vragen. Het voordeel hiervan is dat met weinig moeite veel respons gegenereerd kan worden. Het nadeel is dat er geen controle is over de manier van invullen. Maar het nadeel kan tegelijkertijd ook gezien worden als een voordeel. Als bijvoorbeeld een Gastvrouw/heer het antwoordt op de vraag niet weet, zal zij sneller geneigd zijn om op internet te zoeken. Zo zal de Gastvrouw/heer zich meer inlezen over het desbetreffende onderwerp, wat weer kennis zal bijbrengen.

Een goed hulpmiddel is hierbij de 'IBM SPSS Data Collection Reports for Surveys'. Deze is speciaal ontworpen voor de consument die informatie en controle wil hebben. Het programma biedt een interactieve rapportage en geeft de belangrijkste inzichten weer van de enquêtegegevens.

Een vereiste is dat de Gastvrouwen/heren wel over unieke inloggegevens beschikken (voor het invullen van de vragen). Het laatste zal een goed overzicht garanderen voor de leidinggevendenden,

---

<sup>60</sup> Deze methode wordt ook bij verschillende scholen gehanteerd, wat tot goede resultaten bij de studenten leidt.

omdat deze de mogelijkheid krijgen te zien welke persoon welke resultaten behaald hebben. Die uitslagen moeten ook zichtbaar zijn voor de leidinggevenden. Zo kan terugkoppeling worden gegeven op de jaargesprekken en wordt kwaliteit en kennis gewaarborgd.

### Competentievergericht werken

Het advies is om competentievergericht te werken. Competentievergericht werken is het optimaal managen van mens en organisatie. De ontwikkelingsrichting van de organisatie wordt ondersteund, door competenties te koppelen aan organisatiestrategie en de functies van medewerkers. Daarmee stuurt men de ontwikkeling van het personeel op basis van de eerder vastgestelde strategie van de organisatie.

Het management, dat betrokken is bij het Roomservice, is van mening dat competenties als (gast)vriendelijkheid, hulpvaardigheid, betrokkenheid bij de klant en de organisatie, assertiviteit en communicatieve vaardigheden een belangrijke rol spelen in een vraaggestuurde dienstverlening. Omdat het management van de medewerkers bepaalde competenties verwacht, is het van belang om dit meetbaar te maken. Maar om iets meetbaar te maken zijn daar verschillende instrumenten voor nodig. Hierbij wordt, naar aanleiding van de theorie, gebruik gemaakt van de volgende aspecten die bij de competenties horen: de vaardigheden, kwaliteiten en vervormingen. Al deze aspecten worden per competentie toegelicht in de bijlage<sup>61</sup>. Maar om duidelijk te maken wat hiermee bedoeld wordt, wordt één competentie kort toegelicht op de volgende pagina.

#### Voorbeeld:

*Om met mensen goed te kunnen communiceren, moet een individu een gesprek op gang kunnen houden. De kwaliteiten die daarbij horen zijn hieronder in het groen weergegeven en de vervormingen in het rood. Dit betekent dat de individuen die over de groen weergegeven kwaliteiten beschikken makkelijker een gesprek op gang kunnen houden dan individuen die over het rood weergegeven vervormingen beschikken.*

|                   | 2                          |          |
|-------------------|----------------------------|----------|
|                   | een gesprek op gang houden |          |
| belangstellend    |                            | gesloten |
| makkelijke prater |                            | verlegen |
| initiatiefrijk    |                            | traag    |
| humoristisch      |                            |          |

*Als gevolg kan er competentievergericht te werk worden gegaan door diegene, die belangstellend, makkelijke prater, initiatiefrijk en humoristisch zijn, bij te staan om deze competenties verder te ontwikkelen. Tevens kunnen diegene, die gesloten, verlegen en traag zijn, bijgestaan worden om deze kwaliteiten langzamerhand af te leren. Zo wordt het makkelijker voor de medewerkers om erachter te komen welke punten er nog verbeterd kunnen worden om vraaggestuurde dienstverlening te realiseren.*

### Aanname nieuw personeel

De competenties voor gastvrijheid zijn meestal wel te trainen, maar een goede basis is ook van belang. Daarom moet er bij de aanname van nieuw personeel ook aandacht worden besteedt aan de karaktereigenschappen die een sollicitant moet hebben om de competenties te kunnen ontwikkelen. Om achter te halen of een sollicitant over bepaalde eigenschappen beschikt, moet een interview techniek toegepast worden, namelijk de Starmethode<sup>62</sup>. Deze methode wordt gebruikt om de werkervaring van de geïnterviewde consequent te analyseren, ervan uitgaande dat hij hetzelfde gedrag weer zal vertonen in toekomstige situaties.

*Bijvoorbeeld: Beschikt u over goede communicatieve vaardigheden?*

|          | STAR              | Vertel                                            |
|----------|-------------------|---------------------------------------------------|
| <b>S</b> | <b>Situatie</b>   | <b>Wat was de situatie?</b>                       |
| <b>T</b> | <b>Taak</b>       | <b>Wat waren uw taken?</b>                        |
| <b>A</b> | <b>Activiteit</b> | <b>Hoe heeft u dat aangepakt?</b>                 |
| <b>R</b> | <b>Resultaat</b>  | <b>Wat was het resultaat? Wat leverde het op?</b> |

<sup>61</sup> Bijlage 18: Competenties uitgewerkt

<sup>62</sup> <http://www.leren.nl/cursus/solliciteren/sollicitatiegesprek/STAR-methode.html>

### **Saamhorigheid**

Gastvrouwen/heren werken niet heel vaak met elkaar samen. Op elke afdeling werken verschillende Gastvrouwen/heren (in verband met verschillende werkdagen en diensten) die toch wel een team vormen. Ze werken op dezelfde afdelingskeuken en doen samen een overdracht (van de ochtenddienst naar de avonddienst). Op de één of andere manier werken ze dus toch wel samen. Een goed team is van belang voor een kwalitatieve dienstverlening. Ook zal het zorgpersoneel merken wanneer een team prettig samenwerkt en goed met elkaar communiceert.

### **Belbin-test**

Middels een test van Belbin (de acht teamrollen) kunnen de Gastvrouwen/heren op een leuke manier elkaar beter leren kennen. Tevens kunnen de leidinggevenden ook bewuster worden van de eigenschappen van de Gastvrouwen/heren en zo inspelen op hun eisen en wensen.

De test kan makkelijk op internet worden gevonden. De link voor de test kan per e-mail gestuurd worden naar de Gastvrouwen/heren. Hierbij moet duidelijk vermeld worden dat ze de test moeten doen, en de uitslagen mee moeten nemen naar het 'volgende werkoverleg'. Tijdens het werkoverleg kunnen de uitkomsten van de resultaten uitvoerig besproken worden. Door elkaar beter te kennen een hechter team ontstaan die bewust is van elkaars eigenschappen.

### **Zorgpersoneel en Gastvrouwen/heren**

Uit enquête is duidelijk naar voren gekomen dat de zorgmanagers nog wel redelijk te spreken zijn over Roomservice, maar over de kwaliteit van de Gastvrouwen/heren en hun prestatie wordt heel negatief gedacht. Tevens is er ook meer hiërarchie ontstaan. Afgezien daarvan zou het op een afdeling juist heel goed werken als de Gastvrouwen/heren en zorgpersoneel een hecht team zouden zijn. Die samenhang met het zorgpersoneel, wat voorheen wel meestal het geval was, moet weer terug worden gebracht.

Het is belangrijk om duidelijk te maken dat er gezamenlijk uiteindelijk naar eenzelfde doel wordt gestreefd: een tevreden patiënt. Één van de middelen die daar richting in geven is Roomservice. Juist daarom moet iedereen, die in contact is met de patiënt, voldoende informatie over beschikken. Dit kan als volgt gerealiseerd worden:

- *E-mail:* Op dit moment wordt ook informatie toegezonden via de mail, en is dus gebruikelijk binnen het MCH. In de e-mail moeten alle zorgmedewerkers en de Gastvrouwen/heren op de hoogte gehouden over de activiteiten rondom Roomservice. Bovendien moet er in de e-mail een gedeelte zijn met 'de meest gestelde vragen'. De medewerkers kunnen dan gemakkelijk direct antwoorden krijgen op de meest openstaande vragen. Hiermee kan ook duidelijkheid gecreëerd worden in wie verantwoordelijk is voor welke taken. Zo kan er voor meer draagvlak gezorgd worden onder het zorgpersoneel voor Roomservice en Gastvrouwen/heren en wordt het gevoel van hiërarchie verminderd.
- *Intranet:* Medewerkers kunnen altijd op de intranet terecht. Het is een platform waar de medewerkers kennis kunnen van kunnen afhalen. Het is dus van essentieel belang dat medewerkers ook over Roomservice en de Gastvrouwen/heren informatie kunnen inwinnen via intranet. Alleen is het wel belangrijk dat intranet geüpdatet wordt, zodat de informatie die er op staat actueel is, waardoor irritaties voorkomen kunnen worden.
- *Bijeenkomst:* Er kan een bijeenkomst worden georganiseerd, waarbij alle zorgpersoneel en de Gastvrouwen/heren voor uitgenodigd worden. Hierbij kunnen alle medewerkers (nogmaals) informatie over Roomservice krijgen. Tevens zullen op dit congres de laatste trends en ontwikkelingen besproken worden die er zijn op de markt. Er kan ook een 'demohoek' plaatsvinden, waarbij diverse producten van Roomservice gepresenteerd worden, zodat er bij de betrokkenen belangstelling opgewekt kan worden.
- *Personeelsblad:* Wellicht is het raadzaam om in één van deze edities uitvoerig Roomservice in op te nemen. Hierdoor zullen de gebruikers op de hoogte gesteld worden van de veranderingen die het MCH ondergaat.

### **Groepsfoto**

Om de Gastvrouwen/heren te laten zien dat ze één geheel vormen wordt ook aanbevolen om een groepsfoto te nemen (met alle Gastvrouwen/heren en het management Roomservice). De groepsfoto moet opgehangen worden in alle afdelingskeukens, wat tegelijkertijd een leuke herinnering wordt.

### **Beloning**

De verwachtingen van de werknemers, ten aanzien van prestaties, beloning en haalbaarheid van doelen zijn bepalend voor de inspanning. Hieronder enkele voorbeelden hoe voor meer inspanning van de Gastvrouwen/heren gezorgd kan worden door hun te belonen.

### **Forum**

Heel vaak worden verhalen verteld over wat er allemaal niet goed gaat en wordt vergeten de successen te delen met anderen. Daarom wordt aanbevolen een forum<sup>63</sup> op te stellen, zodat de Gastvrouwen/heren kunnen vertellen wat er goed gaat en waarmee ze succes boeken (bijvoorbeeld de Gastvrouw/heer die de patiënt op een hele andere manier heeft behandeld). Tevens zullen de succesverhalen leerzaam zijn voor anderen. Dit mede de Gastvrouwen/heren vaak dezelfde vragen, problemen en dezelfde structuur en werkwijze hebben. Dus kunnen ze gemakkelijk ideeën van elkaar overnemen en het succes van de andere Gastvrouwen/heren herhalen in de eigen werkwijze.

Om de Gastvrouwen/heren te stimuleren de succesverhalen echt op het forum te plaatsen, kan in het vooruitzicht een beloning gesteld worden (insentive) in de vorm van een goed of dienst.

Mogelijkheden van beloning van de medewerker met ‘het meeste succes’ (per kwartaal) zijn:

- Cadeaus
- Arrangementen
- Toegangskaarten
- Geld
- Waardecheques

### **Panel**

Om te laten zien dat er aandacht wordt besteed aan de Gastvrouwen/heren kan er op intranet een panel gehouden worden (alleen bedoeld voor de Gastvrouwen/heren). Per kwartaal moet de volgende vraag op intranet gezet worden: “Op wat willen jullie dit kwartaal getrakteerd worden?”. Hier kunnen de Gastvrouwen/heren eenmalig (per kwartaal) een keuze maken uit de samengestelde mogelijkheden. De mogelijkheden moeten per kwartaal verschillen en kunnen als volgt zijn:

- Een bakje aardbeien
- Een bakje pruimen
- Een reep chocolade (wit/melk/puur)
- Fotolijst
- Mok
- Kaars

### **Bijhouden verjaardagen**

De Gastvrouwen/heren zullen het geweldig vinden als ze merken dat aan hen wordt gedacht. Een hele kleine moeite zal het schenken van een VVV cheque zijn op de verjaardag van de Gastvrouw/heer. Het kan maar een klein bedrag zijn die zeker terug zal keren in de vorm van motivatie van Gastvrouwen/heren.

De verjaardagen kunnen heel simpel bijgehouden worden in een bestand (of agenda), waarmee in één overzicht gezien kan worden welke Gastvrouw/heer wanneer jarig is.

---

<sup>63</sup> Om uit te testen of een forum werkt kan aan het begin een gratis forum opgesteld worden. Indien gewenst kan na het behalen van succes over worden gegaan naar een betaald forum, wat volledig in eigen beheer kan zijn. Zie voor meer informatie de volgende website:  
<http://www.yourbb.nl/?gclid=CLZrteb56KECFZIsDgodFWElAQ>

## Implementatieplan

---

*Aan het begin van dit rapport, in hoofdstuk twee, is het MCH aan de hand van het 7s model geanalyseerd. Zo werd in alle fronten inzicht verkregen over de organisatie. In dit gedeelte worden de aanbevelingen versterkt met een implementatieplan. Er is voor gekozen om de organisatie nogmaals aan de hand van het 7s model te beschrijven, maar dit keer met toevoeging van de aanbevelingen. Zo wordt een duidelijk beeld geschetst wat voor toegevoegde waarde de aanbevelingen voor de organisatie zullen hebben. Tegelijkertijd kan gezien worden wat voor veranderingen van toepassing zullen zijn op het MCH. Na dit in beeld gebracht te hebben, wordt aan de hand van een schema overzichtelijk gemaakt welke veranderingen er precies plaats moeten vinden, op welke manier, wie er verantwoordelijk voor is, hoeveel tijd voor implementatie nodig is en wat het resultaat ervan is.*

### **Implementatieplan aan de hand van het 7s model van McKinsey**

#### **1. Significante waarde**

Het is nu eenmaal duidelijk dat het Facilitair Bedrijf patiëntgericht en marktconform wil werken. Het motto 'zorg ondersteunen met passie' versterkt de visie ook. Tevens geven de competenties klantgerichtheid, innovatie, maatschappelijk ondernemen en kwaliteit (die binnen het hele MCH gelden) een goede aanvulling op. Hier wordt ook echt aandacht aan besteedt en over beoordeeld. Daarom wordt er periodiek naar de competenties gevraagd en wordt tijdens evaluatiegesprekken hier op teruggekoppeld.

#### **2. Strategie**

Het gezamenlijke doel van het MCH komt tot uiting met een tevreden patiënt. Alle processen zijn hierom georganiseerd, en wordt geprobeerd steeds gastvrijer te handelen richting de patiënt. Zo blijft de continuïteit gewaarborgd. Het is bij iedereen duidelijk wat de doelstellingen van het MCH zijn en welke veranderingen die doelstellingen met zich mee hebben gebracht en mee zullen brengen. Daarom kan altijd goed aangegeven worden wat het MCH wil doen om die doelstellingen te realiseren. Om dit bij iedereen kenbaar te maken wordt er altijd een goed communicatieplan opgesteld, waarin de strategie stap voor stap tot uiting wordt gebracht, de doelgroepen duidelijk beschreven staan en de middelen tot communicatie benoemd zijn.

#### **3. Structuur**

De verantwoording wordt door alle hoofden van verschillende afdelingen afgelegd bij de adjunct directeur van het Facilitair Bedrijf. De medewerkers leggen verantwoording af aan de teamleider, senioren en verschillende Hoofden van verschillende afdelingen. De drempel om de leidinggevenden aan te spreken is vrij laag, omdat een vertrouwensband is gecreëerd. Dit zorgt ervoor dat communicatie vrij soepel verloopt. Uit elke gesprek komen de min- en pluspunten duidelijk naar voren, die indien nodig als actiepoint worden meegenomen.

#### **4. Systemen**

De kwaliteitshandboeken vormen een goede basis om richting te geven aan werkprocessen. Het staat op papier en het wordt ook echt nagevolgd door ieder individu. Dat het echt wordt nagevolgd wordt getest door de kennis te toetsen. Zo wordt inzicht verkregen in medewerkers waar extra aandacht moet worden besteedt, en wordt kwaliteit gehandhaafd. Tevens blijft het management betrokken bij elke proces en stelt de normen bij wanneer deze niet meer voldoen.

#### **5. Stijl**

De leidinggevenden proberen op een goede manier met de medewerkers om te gaan. Om coachend leiding te kunnen geven volgen ook de leidinggevenden een opfriscursus. Juist door op verschillende vlakken aandacht te besteden aan de medewerkers wordt gezorgd voor een goede band tussen leidinggevende en medewerker. Er wordt heel vaak een gesprek aangegaan waarbij zowel geluisterd als goed opgelet wordt. Hiermee wordt duidelijk bedoeld dat er sprake is van effectieve communicatie, waarbij de leidinggevenden ook eens op de werkvloer komen.



## **6. Staf**

Werving en selectie geschieden onder toezicht van P&O. De geïnteresseerde kan op een vacature reageren. Tijdens het sollicitatiegesprek wordt gekeken naar de competenties van de sollicitant. Om ervaringen van de sollicitant op een consequente manier te analyseren wordt een interview techniek toegepast (Star-methode).

Na aanname geschiedt de beloning volgens CAO ziekenhuizen. Maar om medewerkers extra te motiveren, door hen te belonen, wordt de medewerker van het kwartaal gekozen. Dit wordt besloten naar aanleiding van de succesverhalen die geplaatst zijn op het forum. Desbetreffend medewerker krijgt een geschenk, afhankelijk van de voorafgestelde beloning (insentive). Tevens komt een kleine traktatie allen tijde ten goede die eens in het kwartaal van toepassing zal zijn op alle medewerkers. De traktatie wordt naar aanleiding van de uitkomst van het panel (op intranet) bekend gemaakt.

Voor de beoordeling worden, zoals bekend, jaargesprekken gehouden. Om een leidraad te geven aan de beoordeling wordt door de medewerkers, in overleg, SMART leerdoelen opgesteld, wat voor het volgende gesprek evalueerbaar gesteld wordt. Zo krijgt elke individu aandacht voor ontplooiing.

## **7. Sleutelvaardigheden**

Het Facilitair Bedrijf is ervan overtuigd dat klantgericht werken en veel service de organisatie doet uitblinken. Een onderscheidend vermogen is pas onderscheidend als het iets unieks is ten opzichte van andere vergelijkbare organisaties. Een geïmplementeerd concept kan in elke organisatie heel goed draaien, maar de mens die dat concept draagt moet ook volledig achter de ideeën van het concept staan. A la minute een broodmaaltijd laten samenstellen door de patiënt kan heel goed verlopen, maar als het personeel die dat serveert heel onvriendelijk gedraagt, zal dat concept niets bijdragen aan de organisatie. Het idee van het MCH is daarom dat de medewerkers een onderscheidende kracht kunnen neerzetten. Juist hierom wordt veel aandacht besteedt aan het personeel. Met de tijd mee uit dit laatste zich tot vertrouwen in het MCH. Het vertrouwen wordt vertaald naar de inzet van het personeel, wat zorgt voor het behalen van de bedrijfsdoelen door gastvrij te handelen richting de patiënt.

**Schematische weergave implementatieplan**

| Wat          | Hoe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Verantwoordelijk                                                                                            | Tijd             | Resultaat                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leiderschap  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgen van Cursus (coachend leiderschap)</li> <li>- Voorbeeldgedrag tonen</li> <li>- Veiligheid scheppen</li> <li>- Interesse tonen</li> <li>- Actief communiceren</li> <li>- Verschillend behandelen en gedrag belonen</li> <li>- Vrijheden toekennen en doelen afspreken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoofden Roomservice</li> <li>- Senior Gastvrouwen/heren</li> </ul> | Zo snel mogelijk | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerkers voelen zich gewaardeerd</li> <li>- Belangrijke leermomenten worden gecreëerd</li> <li>- Motivatie onder medewerkers stijgt</li> <li>- Medewerkergerichtheid</li> <li>- Representativiteit</li> <li>- Continu bezigheid (Plan-Do-Chek-Act)</li> </ul>           |
| Communicatie | <p>Opstellen communicatieplan, waarin duidelijk naar voren komt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie, missie bedrijfdoelen en resultaten van het MCH</li> <li>- Duidelijkheid over veranderingen</li> <li>- Strategie en middelen om te communiceren met de doelgroepen</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementteam</li> <li>- Projectleider</li> </ul>                 | Vóór 2011        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie verloopt beter</li> <li>- Gegevens kunnen vastgelegd worden</li> <li>- Overzicht in te gebruiken communicatiemiddelen</li> <li>- Het draagvlak van de verandering kan gehandhaafd worden</li> <li>- Automatische terugkoppeling vanuit de doelgroepen</li> </ul> |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwikkelingsmogelijkheden | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SMART van start met de opleiding</li> <li>- Borging kennis met behulp van toetsing</li> <li>- Competentieverricht werken</li> <li>- Aandacht voor competenties bij aanname nieuw personeel</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opleidinggevende</li> <li>- Hoofden</li> <li>- Roomservice</li> <li>- Hoofd Catering en Gastenservices</li> <li>- ICT</li> <li>- HRM</li> </ul>                                                                             | Binnen 3 maanden | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer duidelijkheid onder de Gastvrouwen/heren wat de toegevoegde van de opleiding is en zal zijn</li> <li>- Continu borging kennis en kunde van Gastvrouwen/heren</li> <li>- Bevordering van Medewerkergerichtheid</li> </ul>                                                      |
| Samenhang                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belbin-test tijdens werkoverleg</li> <li>- Meer duidelijkheid creëren onder zorgpersoneel wat Roomservice inhoudt door e-mail, intranet, bijeenkomst en personeelsblad</li> <li>- Groepsfoto op alle afdelingskeukens</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastvrouwen/heren</li> <li>- Senior</li> <li>- Gastvrouwen/heren</li> <li>- Hoofden</li> <li>- Roomservice</li> <li>- Zorgpersoneel</li> <li>- Hoofd Catering en Gastenservices</li> <li>- Fotograaf van het MCH</li> </ul> | Binnen 5 maanden | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie tussen Gastvrouwen/heren verbeterd</li> <li>- Communicatie tussen Gastvrouwen/heren en zorgpersoneel wordt verbeterd</li> <li>- Meer draagvlak onder zorgpersoneel</li> <li>- Het toenemen van vertrouwen in elkaar</li> <li>- Teamverband wordt versterkt</li> </ul> |
| Beloning                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerker van het kwartaal kiezen naar aanleiding van de succesverhalen die geplaatst zijn op het forum.</li> <li>- Bijhouden verjaardagen van Gastvrouwen/heren</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoofd Catering en Gastenservices</li> <li>- Hoofden</li> <li>- Roomservice</li> <li>- ICT</li> <li>- De medewerker die de inkoop regelt voor de centrale keuken</li> </ul>                                                  | Zo snel mogelijk | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De motivatie van de medewerkers wordt verhoogd</li> <li>- Meer betrokkenheid bij het werk</li> <li>- Communicatie verbeterd</li> <li>- Patiëntgerichtheid wordt bevorderd</li> <li>- Mogelijkheid tot ontplooiing</li> </ul>                                                       |

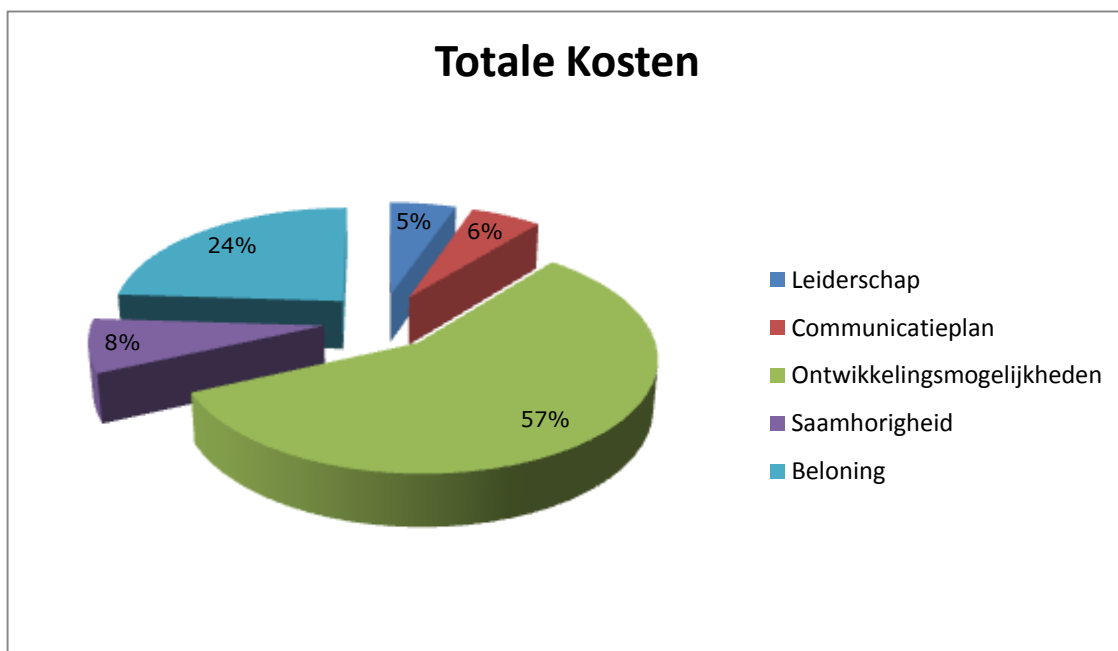
## Financiële Consequenties

*Om processen te wijzigen moet altijd wel geïnvesteerd worden. Dit betekent dat de implementatie van de aanbevelingen financiële consequenties met zich mee brengt.*

Per aanbeveling worden hieronder de financiële consequenties kort weergegeven. Zie bijlage<sup>64</sup> voor een gedetailleerde weergave van de kosten.

| <b>Aanbeveling</b>                    | <b>Kosten</b>     |
|---------------------------------------|-------------------|
| Leiderschap                           | €791,12           |
| Communicatieplan                      | €849,04           |
| Ontwikkelingsmogelijkheden, waaronder | €8.581,80         |
| Saamhorigheid                         | €1.165,54         |
| Beloning                              | €3.591,94         |
| <b>TOTALE KOSTEN</b>                  | <b>€14.979,44</b> |

De procentuele verdeling van de kosten ziet er als volgt uit:



Hieruit blijkt dat de aanbeveling 'ontwikkelingsmogelijkheden' het grootste deel uit maakt van de totale kosten en communicatieplan het laagste. Dit betekent niet dat aan de ene aanbeveling meer en aan de andere minder aandacht besteedt moet worden. Per aanbeveling moet evenveel aandacht en interesse getoond worden om het optimale resultaat te behalen.

<sup>64</sup> Bijlage 19: Toelichting financiële consequenties

## Literatuuropgave

---

### **Literatuur**

- Baarda, D.B., Goede M.P.M. de. Basisboek Methoden en technieken. Stenfert: Kroese, 1995. ISBN 90 207 2589 0
- Bakker, C.G., Steenbergen-Meertens, E. Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9001050387
- Barnhoorn, J., Liem, I., Sluis, H. van der. Transformeren naar een regieorganisatie: de zoektocht naar de optimale regieorganisatie. Beverwijk: F-MEX FINDING THE BEST PRACTICE, 2009. ISBN 978 90 813789 1 8
- Bij, H. van der., Broekhuis, M., Gieskes, J. Kwaliteitsmanagement in beweging: van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. Deventer: Kluwer, 2008. ISBN 978 90 14 08089 5
- Bouma, J. Betrokkenheid als sleutel: waarom organisatieveranderingen slagen of falen. Den Haag: Sdu Uitgevers bv., 2008. ISBN 978 90 5261 648 3
- Dam, N. van., Marcus, J. Een praktijkgerichte benadering van organisatie en Management. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv., 2005. ISBN 90 01 21027 9
- Gelauff, M. Op basis van betrokkenheid. Utrecht: Uitgeverij SWP, 1995. ISBN 90 6665 183 0
- Hart, H. 't e.a. Onderzoeksmethoden. Amsterdam: Boom, 2001. ISBN 90 5352 451 7
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. Facility Management: strategieën voor organisatieverandering. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv., 2006. ISBN 90 13 03205 2
- Pine, J.P., Gilmore, J.H. De beleveniseconomie : Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium. Academic Service, 1999. ISBN 9052613257
- Robbins, S.P. Gedrag in organisaties. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV., 2007. ISBN 97 89 043 01342 0
- Zwart, A. de. Zakboek Facility Management. Reed Business Information, 2004. ISBN 9062285015

### **Syllabi Haagse Hogeschool**

- Bouter, R. Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, studiejaar 2006/2007.
- Genet, C.M. Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, studiejaar 2009/2010.
- Kloos, J. Integrale Bedrijfskunde. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, studiejaar 2008/2009.

### **Internetsites**

- <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwantitatieve%20onderzoeksmethoden.aspx> (08-03-2010)
- <http://www.mchaaglanden.nl/showpage.asp?steID=6&ID=2364> (08-03-2010)
- <http://www.mchaaglanden.nl/showpage.asp?steID=6&ID=2364> (08-03-2010)
- <http://intranet.mchaaglanden.com/showpage.asp?ID=1213> (08-03-2010)
- <http://www.floor.nl/management/7s-model.html> (26-03-2010)
- <http://static.managementboek.nl/pdf/9789025426811.pdf>
- [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6FP6zsk3qXIJ:peace.web-log.nl/peace/2006/03/wat\\_je\\_met\\_een\\_.html+glimlach+doet+veranderen&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6FP6zsk3qXIJ:peace.web-log.nl/peace/2006/03/wat_je_met_een_.html+glimlach+doet+veranderen&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl) (15-04-2010)
- <http://www.leren.nl/cursus/solliciteren/sollicitatiegesprek/STAR-methode.html> (17-04-2010)
- <http://www.mkb servicedesk.nl/3480/leidinggeven-motiveren.htm> (24-04-2010)
- <http://ns.nl/reisplanner-v2/index.shtml> (25-04-2010)
- <http://static.managementboek.nl/pdf/9789001605117.pdf> (26-04-2010)



# **Bijlagen**

## **Inhoud Bijlagen**

***Bijlage 1: Organigram MCH***

***Bijlage 2: Organogram Facilitair Bedrijf***

***Bijlage 3: Twee voorbeelden van Procesomschrijving***

***Bijlage 4: Kwaliteitsmanagementsysteem***

***Bijlage 5: Kwaliteit van de dienstverlening***

***Bijlage 6: Verdere toelichting Servqual-model***

***Bijlage 7: De drie niveaus van cultuurplanting***

***Bijlage 8: Motivatietheorieën***

***Bijlage 9: Model Herzberg figuur 4.3 blz. 64***

***Bijlage 10: Weergave van de voorwaarden, risico's en financiële analyse***

***Bijlage 11: Benodigde investeringen***

***Bijlage 12: Dagindeling Gastvrouw***

***Bijlage 13: Schema inzet uren per afdeling***

***Bijlage 14: Stappenplan Personeelstraject***

***Bijlage 15: Beeld Bedsite Terminal***

***Bijlage 16: Uitslag patiëntonderzoek naar commerciële producten***

***Bijlage 17: Gesprekstechnieken***

***Bijlage 18: Competenties uitgewerkt***

***Bijlage 19: Toelichting financiële consequenties***

***Bijlage 20: Weergave jaar, maand- en uursalaris personeel***

***Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation***

“Betrokkenheid als sleutel”

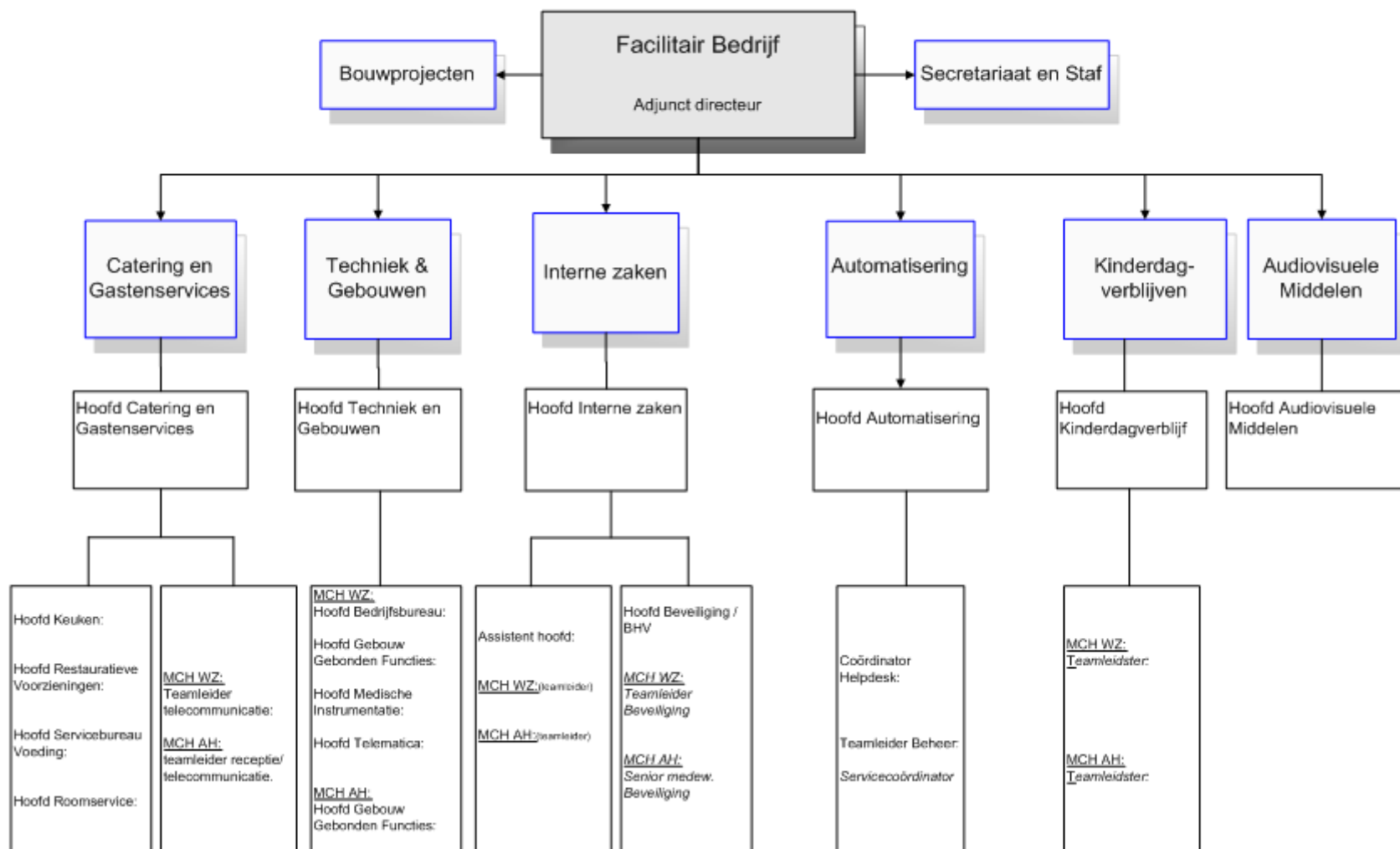


## Bijlage 1: Organogram MCH



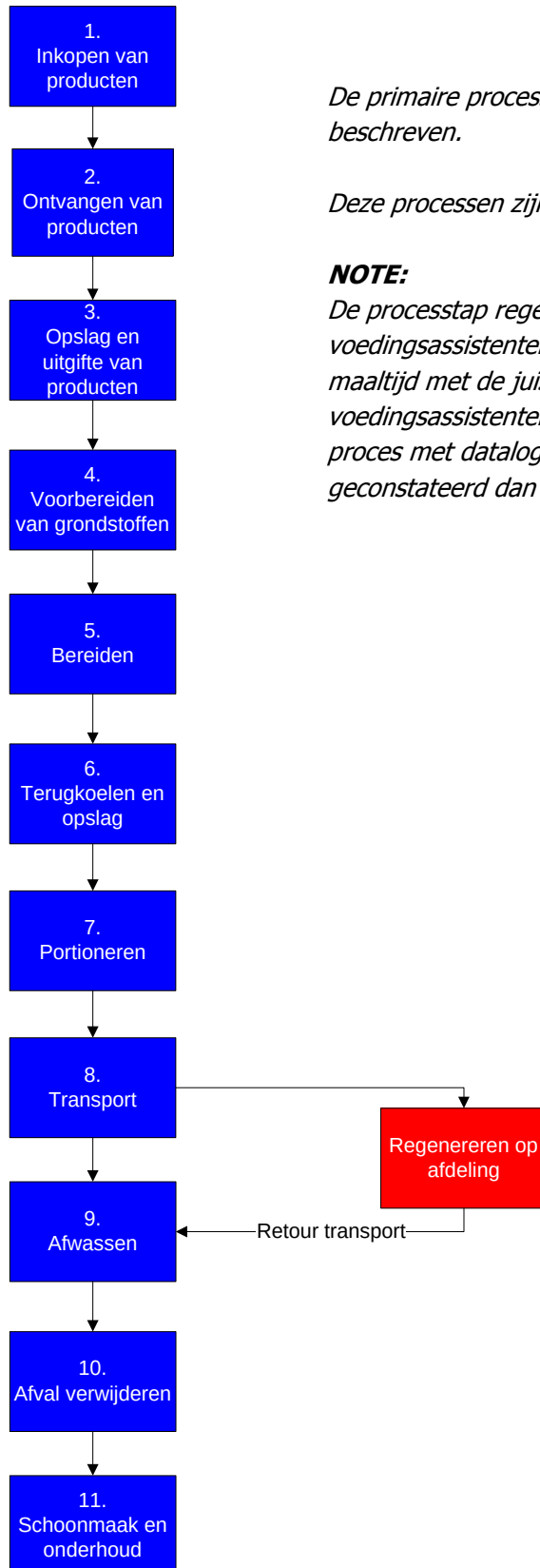
| Divisie Behandelend                                                                                                                                                                                                                        | Divisie Beschouwend                                                                                                                                                                                                                          | Divisie Beweging                                                                                                                                                                                                                                                                            | Divisie Medisch Ondersteunend                                                                                                                                                                                                                                              | Divisie Snijdend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>SEH</li> <li>IC</li> <li>Anesthesiologie</li> <li>OK / POK / CSA</li> <li>Bureau Opname / Patiëntenlogistiek</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interne Geneeskunde / Hemodialyse</li> <li>Geriatric Longeneeskunde</li> <li>Cardiologie / CCU</li> <li>Diëtetiek</li> <li>Psychologie en Psychiatrie</li> <li>Geestelijke Verzorging</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orthopedie</li> <li>Reumatologie</li> <li>Revalidatie</li> <li>Sportgeneeskunde</li> <li>Neurochirurgie</li> <li>Neurologie</li> <li>Klinische Neurofysiologie</li> <li>Slaapcentrum</li> <li>Fysiotherapie</li> <li>MC Dansers en Musici</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Klinische Chemie</li> <li>Pathologie</li> <li>Medische Microbiologie</li> <li>Ziekenhuis Hygiënist</li> <li>Radiologie</li> <li>Nucleaire Geneeskunde</li> <li>Radiotherapie</li> <li>Klinische Fysica</li> <li>Apotheek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Heelkunde</li> <li>Plastische Chirurgie</li> <li>KNO</li> <li>Oogheelkunde</li> <li>Tandheelkunde</li> <li>Kaakchirurgie</li> <li>Dermatologie</li> <li>Gynaecologie &amp; Verloskunde</li> <li>Kindergeneeskunde</li> <li>Urologie</li> <li>Wondkliniek</li> <li>Logopedie</li> <li>Vaatlab</li> </ul> |
| EAB                                                                                                                                                                                                                                        | Facilitair Bedrijf                                                                                                                                                                                                                           | HRM                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Landsteiner Instituut                                                                                                                                                                                                                                                      | Stafgroep Ondersteuning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Debiteuren-administratie</li> <li>Financiële Administratie</li> <li>Inkoop</li> <li>Interne Controle</li> <li>Medisch Archief</li> <li>Planning &amp; Control</li> <li>Zorgadministratie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Audio Visuele Middelen</li> <li>Automatisering</li> <li>Catering &amp; Gastenservices</li> <li>Interne Zaken</li> <li>Kinderdagverblijven</li> <li>Logistiek</li> <li>Techniek en Gebouwen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verzuim, Arbo en Reintegratie</li> <li>Personeelsadvies</li> <li>Personeels-administratie &amp; Informatie</li> <li>(Bedrijfs-maatschappelijk Werk)</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijs</li> <li>Opleiding</li> <li>Ontwikkeling</li> <li>Onderzoek</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>In- en Externe Communicatie</li> <li>Informatie-management</li> <li>Klachten/ Juridische zaken</li> <li>Kwaliteit</li> <li>Marketing en Sales</li> <li>Procesverbetering</li> </ul>                                                                                                                     |

**Bijlage 2: Organogram Facilitair Bedrijf**



**Bijlage 3: Twee voorbeelden van procesomschrijving**

Voorbeeld 1:



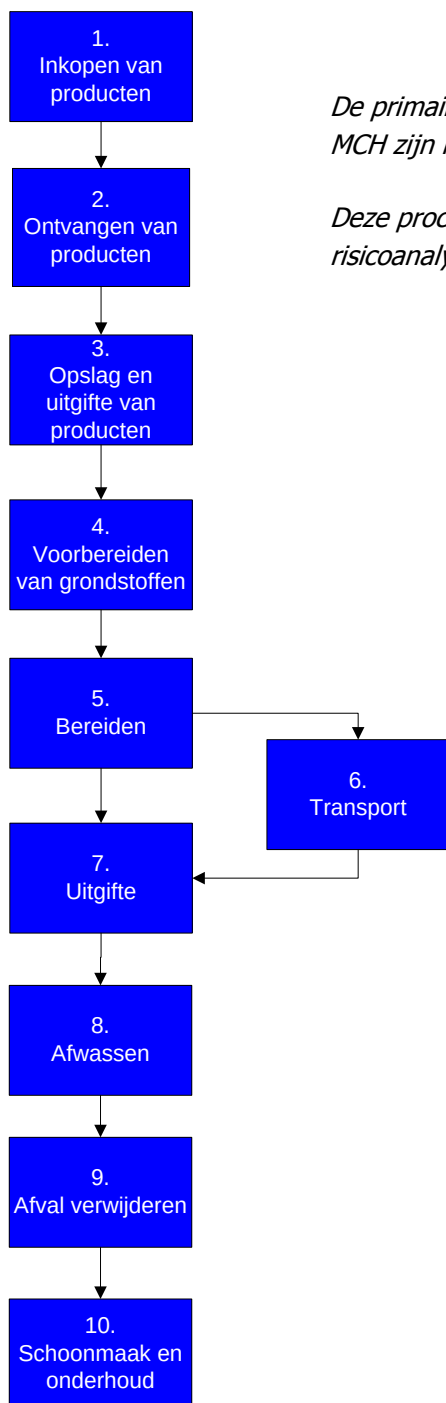
*De primaire processen van de Productiekeuken van MCH zijn hiernaast beschreven.*

*Deze processen zijn (vanaf hoofdstuk 2) uitgewerkt in de risicoanalyse.*

**NOTE:**

*De processtap regenereren is in principe de verantwoordelijkheid van de voedingsassistenten. Zij zijn verantwoordelijk voor het uitgeven van een maaltijd met de juiste temperatuur. De Productiekeuken heeft de voedingsassistenten geïnstrueerd over het regeneratieproces en houdt het proces met dataloggers dagelijks in de gaten. Indien er afwijkingen worden geconstateerd dan neemt de Productiekeuken maatregelen.*

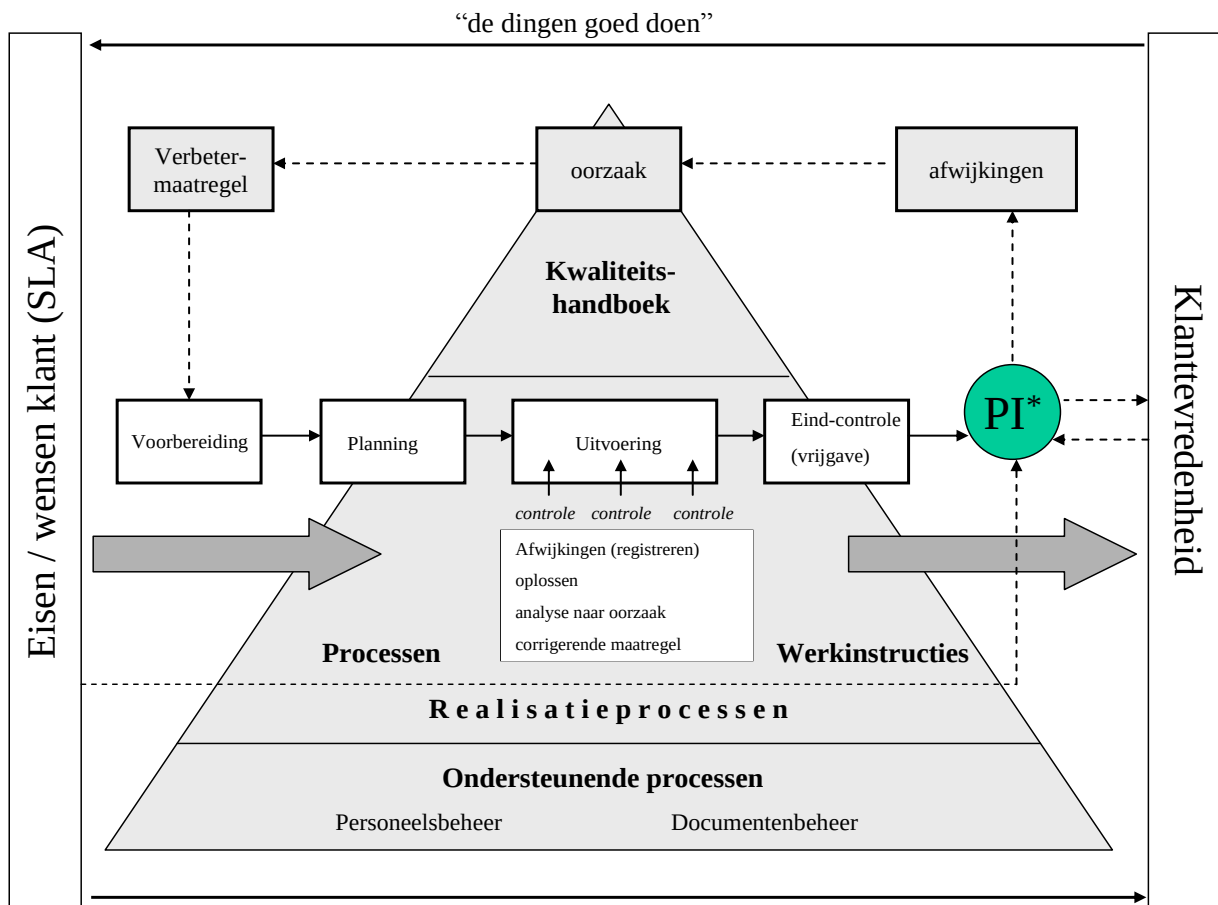
Voorbeeld 2:



*De primaire processen van de Restauratieve Voorzieningen van MCH zijn hiernaast beschreven.*

*Deze processen zijn (vanaf hoofdstuk 2) uitgewerkt in de risicoanalyse.*

**Bijlage 4: Kwaliteitsmanagementsysteem**



\*) PI: Prestatie-indicatoren: tijd, schoon, aantal, doorlooptijd, etc.

De documentatie van het kwaliteitsmanagementsysteem omvat:

- *Kwaliteitshandboek Productiekeuken* (zie hoofdstuk 4.2.2) met hierin de doelstellingen;
- De *werkinstructies* bevatten gedetailleerde informatie over het uitvoeren van taken. Deze staan in het documentenbeheersysteem DKS-Enterprise;
- De HACCP [gevairenanalyse](#) bevat een uitwerking van het proces van verzamelen en beoordelen van gevaren om te beslissen welke gevaren van wezenlijk belang zijn voor de voedselveiligheid;
- Het *Zeker metenboek* bevat alle benodigde formulieren voor de registratie van de vereiste controles per jaar.



### **Bijlage 5: Kwaliteit van de dienstverlening**

Het gedrag van een klant wordt beïnvloedt door de kwaliteit van een dienst. Om de ervaringen en verwachtingen van de klanten te kunnen schetsen en zo de klantgerichtheid te bevorderen, is het belangrijk te weten wat het begrip ‘dienstverlening’ inhoudt. Het verzorgen van dienstverlening is immers het bestaansrecht van een facilitaire organisatie.<sup>65</sup> Om het begrip dienstverlening te verklaren wordt eerst een inzicht gegeven in de zes belangrijkste kenmerken van het begrip dienst:

- Diensten zijn ontastbaar.
- De afnemer produceert mee.
- De productie en de consumptie van een dienst vallen samen.
- Het dienstenaanbod is vergankelijk.
- Een dienst is persoonsgebonden.
- Diensten zijn processen .

Het is voor de mens belangrijk te weten wat men kan verwachten, als die een service aanvraagt, omdat dit de ervaren kwaliteit van de dienst bepaalt. Een definitie van kwaliteit luidt: "Kwaliteit is het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt, m.a.w. het verschil tussen de verwachtingen en de uiteindelijke ervaringen van de dienst(verlening) door de klant ".<sup>66</sup>

Diensten zijn nooit hetzelfde door de drie rollen die samen de dienst bepalen, namelijk de dienstenaanbieder, de klant en de omgeving.

Uitgangspunten zijn dan ook:

- Een vraaggestuurde dienstverlening: luisteren naar wat de klanten willen en daar het aanbod op aanpassen.
- Een herkenbaar aanbod van dienstverlening en een transparante organisatie, waarin de gebruiker zijn weg weet te vinden en waarin hij het gevoel heeft centraal te staan. Het aanbod moet op een logische manier gerangschikt worden. Het proces wordt als complete dienst geleverd (bv. verhuizing) met één aanspreekpunt. Hierdoor staat de gebruiker centraal.
- Een organisatie waarin de medewerker de klant optimaal kan bedienen: de organisatie richt zich naar buiten i.p.v. van naar binnen, doordat de binnenkomende vragen zorgen voor aansturing vanuit de Front-Office van de BackOffice.

---

<sup>65</sup> *Denken over Dienstverlening, H.J.M. van der Zee*

<sup>66</sup> *Kwaliteit van dienstverlening, [S. Boomsma](#) en [A. van Borrendam](#)*

## **Bijlage 6: Verdere toelichting Servqual-model<sup>67</sup>**

### **Achtergrond**

In toenemende mate verleggen ondernemingen de aandacht naar de afnemers. Door diverse ontwikkelingen, waarbij de informatietechnologische ontwikkelingen een belangrijke rol hebben gespeeld, zijn afnemers veel meer op de hoogte van wat wel en niet kan. Daarnaast zijn de afnemers veel mondiger geworden vanwege beschikbare informatie en de toename van de concurrentie. Hierdoor zijn bedrijven genoodzaakt zich sterker te focussen op de tevredenheid van de afnemers. Met het SERVQUAL-model is het mogelijk deze tevredenheid inzichtelijk te maken.

### **Toepassing**

Belangrijk uitgangspunt van het model is de definitie van tevredenheid. Bij het SERVQUAL-model wordt onder tevredenheid verstaan: het verschil tussen wat de klant verwacht en wat de klant ervaart. Het gaat er hierbij dus niet om wat de onderneming zelf vindt, maar wat de klant vindt op basis van de ervaring met het product / dienst en de onderneming. Om deze tevredenheid te meten gaat het model uit van negen variabelen die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen:

- 1 *betrouwbaarheid, zich houden aan beloften;*
- 2 *responsiviteit / reactiesnelheid, direct beantwoorden van vragen;*
- 3 *competentie / vakkennis, snel en effectief reageren of doorverwijzen;*
- 4 *toegankelijkheid, respect en beleefdheid tegenover klanten;*
- 5 *communicatie, uitleggen en informeren van de klant;*
- 6 *geloofwaardigheid, reputatie van de organisatie;*
- 7 *veiligheid / geborgenheid, het gevoel aan het juiste adres te zijn;*
- 8 *het begrijpen van de klant, dienstverlening op maat / empathie;*
- 9 *tastbare zaken, faciliteiten.*

Antwoord op bovenstaande variabelen kan verkregen worden door marktonderzoek of een klanttevredenheidsonderzoek. Om vast te kunnen stellen of er een verschil zit in wat de klant beloofd is en wat de klant ervaart, zal hetzelfde onderzoek dienen plaats te vinden onder het betrokken personeel. In deze vragenlijsten dienen minimaal de volgende vragen opgenomen te zijn:

- Wat is voor u het minimum serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is voor u het gewenste serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is voor u de perceptie van het serviceniveau voor deze variabele?

Deze vragen zijn noodzakelijk om vast te kunnen stellen welke toleranties er in serviceniveaus zijn (minimum en gewenst) en of de score die de afnemers ervaren tussen deze toleranties ligt. Het model geeft vier oorzaken (kloven) aan waar ondernemingen rekening mee moeten houden met betrekking tot de tevredenheid van de dienstverlening naar de afnemer. De vijfde kloof is uiteindelijk het resultaat van het model: het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening uitgedrukt als de tevredenheid van de afnemer. De grootte van deze kloof is afhankelijk van een aantal factoren die door de onderneming te beïnvloeden zijn.

- 1 Het management heeft geen goed beeld van de verwachtingen van de klant.
  - Voer verder onderzoek uit naar de behoeften van de klant.
  - Verbeter de verticale communicatie binnen de onderneming.
  - Verminder het aantal hiërarchische lagen in de onderneming.
- 2 De verwachtingen van de afnemers worden niet juist vertaald naar de onderneming.
  - Verhoog het commitment van het management.
  - Maak doelstellingen smart.
  - Standaardiseer taken.
  - Ontwikkel perceptie op de haalbaarheid van klantwensen.
- 3 Het product of de dienst wordt niet geleverd volgens de specificaties.
  - Verhoog het teamwork.
  - Zet de juiste werknemer op de juiste positie.
  - Zet de juiste machines en hulpmiddelen in.
  - Verhoog de verantwoordelijkheid van de werknemers.
  - Meet zowel op kwantiteit als op kwaliteit.

<sup>67</sup> <http://static.managementboek.nl/pdf/9789001605117.pdf>

- Zorg voor een goede procesflow (overdracht) tussen de processen (medewerkers) van het ene proces (afdeling) naar het andere proces (afdeling).

4 De marketingcommunicatie wekt verkeerde verwachtingen.

- Beloof minder aan de afnemers, vooral niet wat niet waargemaakt kan worden.

Het totaal van deze vier kloven geeft de mate van tevredenheid van de afnemers aan.

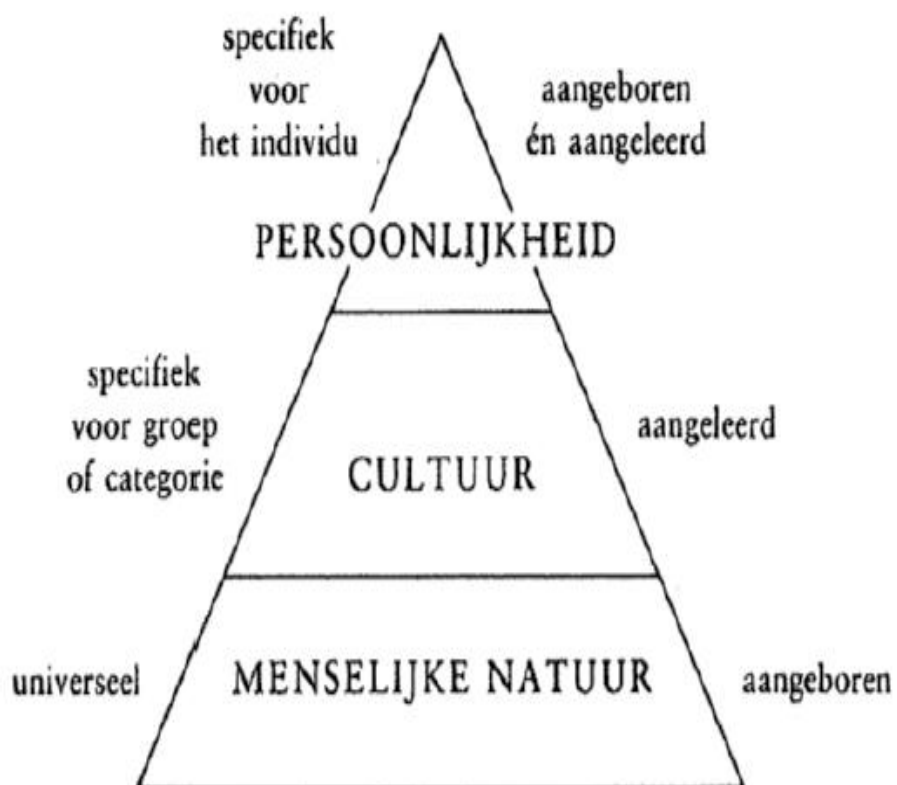
### **Resultaat**

Op basis van de vragenlijst bij de afnemers en bij het personeel kan de tevredenheid van de afnemers vastgesteld worden in vergelijking tot met datgene wat de onderneming zelf vindt. Op basis van deze vergelijking kan de onderneming bijsturen op de in de vier kloven genoemde aspecten om de tevredenheid te verhogen.

### **Aandachtsgebieden**

Voor elke onderneming en in elke situatie dient vastgesteld te worden of de vijf genoemde kloven wel alle kloven zijn. Dit geldt ook voor de negen variabelen voor het meten van de tevredenheid.

**Bijlage 7: De drie niveaus van cultuurplanting**



Figuur 1.1 Drie niveaus van mentale programmering

### **Bijlage 8: Motivatietheorieën**

*Onderstaand volgt een deel uit hoofdstuk 4, pagina 76-84 van Gedrag in organisaties Stephen P. Robbins, uitgegeven door Pearson Education. Het is een duidelijke samenvatting van de moderne motivatietechnieken.*

#### **1. De behoeftetheorie van McClelland**

David McClelland en anderen hebben drie belangrijke motieven of behoeften op het werk onderscheiden. Wij noemen dit de McClelland behoeftentheorie.

1. De behoefte aan prestaties (nAch)-de drang uit te blinken, iets te bereiken volgens bepaalde normen, het streven naar succes.
2. De behoefte aan macht (nPow) - de behoefte anderen te dwingen tot gedrag dat ze anders niet vertoond zouden hebben.
3. De behoefte aan affiliatie (nAff) - het verlangen goede en nauwe banden met anderen aan te gaan.

**1.1** Sommige mensen hebben een sterke prestatiedrang; ze ambiëren vooral persoonlijke voldoening en niet zozeer de beloningen van succes. Ze willen iets beter of efficiënter doen dan het tot dan toe gedaan is. Uit onderzoek naar deze behoefte leidde McClelland af dat iemand met een sterke prestatiedrang zich van anderen onderscheidt door de wens dingen beter te doen. Hij zoekt situaties op waarin hij zelf oplossingen voor problemen vindt, meteen heldere feedback over zijn prestaties krijgt en zich doelen stelt die een behoorlijke uitdaging bieden. Zo iemand wil graag aan een lastig probleem werken en liever de verantwoordelijkheid voor succes of falen dragen dan de uitkomst over te laten aan het gedrag van anderen of het toeval.

Deze mensen presteren het best als ze hun kans op succes op fifty-fifty inschatten. Ze hebben een hekel aan gokken als de kans op mislukken groot is, want dan is succes geen kwestie van eigen kunnen en ze vinden geen voldoening in puur toeval. Ook een hoge kans op succes vermijden ze omdat er geen eisen gesteld worden aan hun vaardigheden. Ze houden van realistische maar moeilijke doelen omdat ze zich dan meer moeten inspannen. Als de kans op succes en falen ongeveer even groot is, hebben ze meer voldoening en het gevoel echt iets bereikt te hebben.

**1.2** De behoefte aan macht is het verlangen invloed op anderen uit te oefenen en hen te beheersen. Individuen met een hoge nPow hebben graag de leiding en vinden effectieve prestaties minder belangrijk dan hun prestige en invloed op anderen.

De derde behoefte is die aan affiliatie. Dit verlangen naar acceptatie van anderen en erbij horen - de doelen van een Dale Carnegie - heeft van de drie behoeften de minste aandacht gekregen. Mensen met een hoge nAff zoeken naar vriendschap, verkiezen samenwerking boven competitie en verlangen naar relaties waarin wederzijds begrip vooropstaat.

Hoe weet je of iemand bijvoorbeeld een grote prestatiedrang bezit? Alle drie de motieven zijn te meten met een projectietest van plaatjes. De proefpersoon krijgt kort een plaatje te zien en moet daarover een verhaaltje schrijven. Bijvoorbeeld een afbeelding van een man die achter een bureau gezeten peinzend naar een foto van een vrouw met twee kinderen staart. De proefpersoon beschrijft wat zich afspeelt, wat er aan deze situatie voorafging, wat er in de toekomst gaat gebeuren. Deze verhaaltjes zijn eigenlijk een projectietest die onbewuste motieven meet. Elk verhaal krijgt een score en de proefpersoon wordt beoordeeld op de drie motieven.

**1.3** Op grond van de relatie tussen prestatiedrang en werkprestaties kunnen een aantal door onderzoek gestaafde voorspellingen gedaan worden. Al is minder onderzoek verricht naar de behoeften aan macht en affiliatie, ook op dat gebied zijn de bevindingen eensluidend. Ten eerste geven mensen met een sterke prestatiedrang de voorkeur aan werksituaties met verantwoordelijkheid, feedback en een middelmatig hoog risico. Zijn deze kenmerken aanwezig, dan voelen deze mensen zich sterk gemotiveerd. Feiten wijzen keer op keer uit dat op prestatie gerichte mensen succesvol zijn als ondernemer met een eigen bedrijf, aan het hoofd van een zelfstandige eenheid binnen een grote organisatie of in een verkoopfunctie. Ten tweede zijn prestatiegerichte mensen niet automatisch goede managers, met name niet in grote organisaties. Verkooppersoneel met een hoog nAch hoeven geen goede verkoopmanager te zijn en de goede manager in een grote organisatie heeft doorgaans geen sterke behoefte om te presteren. Ten derde houden de behoeften aan affiliatie en macht verband met succes als manager. De beste managers hebben een sterke machtsbehoefte en weinig behoefte aan affiliatie. Tot slot hebben werknemers met succes trainingen gevolgd om hun prestatiedrang op te vijzelen. Als voor de werkzaamheden iemand met een grote behoefte aan prestaties nodig is, kan de leiding iemand met een hoge nAch selecteren of een eigen kandidaat met prestatietraining klaarstomen.

## **2. De bekrachtigingstheorie**

De bekrachtigingstheorie staat lijnrecht tegenover de doelstellingstheorie, wat een cognitieve benadering is die stelt dat het individu zijn daden doelgericht stuurt. De bekrachtigingstheorie gaat uit van het behaviorisme, dat stelt dat gedrag door bekrachtiging (reinforcement) geconditioneerd wordt. Behavioristen zien de oorzaak van gedrag uit de externe omgeving komen; interne cognitieve processen doen niet ter zake. Gedrag wordt gestuurd door bekrachtigers: consequenties die direct volgen op een reactie en de kans vergroten dat het gedrag herhaald wordt.

De theorie negeert de innerlijke belevingswereld en concentreert zich op wat er met iemand gebeurt als hij actie onderneemt. Strikt genomen is het geen motivatietheorie, omdat de eerste aanzet tot gedrag geen rol speelt. Maar met behulp van de theorie is wel een goede analyse mogelijk van factoren die het gedrag bepalen en daarom hoort de theorie thuis bij het onderwerp motivatie.

De wet van het effect en het begrip bekrachtiging helpen ons ook motivatie te verklaren. Uit onderzoek blijkt dat mensen zich meer inspannen voor taken die bekrachtigd worden.

Bekrachtiging is ongetwijfeld een belangrijke invloed op werkgedrag. Wat mensen doen op hun werk en in welke mate ze zich inspannen voor verschillende taken, wordt medebepaald door de consequenties van hun gedrag. Maar bekrachtiging is niet de enige verklaring van verschillen in motivatie. Ook doelen, prestatiemotivatie, billijkheid van beloningen en verwachtingen zijn belangrijke invloeden.

## **3. De rechtvaardigheidstheorie**

Mensen werken niet in een luchtledig. Ze kijken om zich heen en vergelijken. Stel, je hebt je diploma gehaald en je krijgt meteen een baan aangeboden waarmee je 40.000 euro verdient. Waarschijnlijk grijp je het aanbod met beide handen aan en ben je verrukt over het salaris. Maar wat is je reactie als je na een maand ontdekt dat een collega die van jouw leeftijd is en dezelfde opleiding heeft, 50.000 per jaar krijgt? Dat zit je waarschijnlijk niet lekker. Ook al beseft je terdege dat in absolute termen 40.000 per jaar veel geld is voor een kersverse doctorandus, dat gegeven is plotseling irrelevant. Nu gaat het om relatieve beloningen en over wat jij billijk acht. Op grond van onderzoeksgegevens concluderen we dat werknemers hun eigen input en uitkomsten vergelijken met die van anderen en dat een scheve verdeling van invloed is op de inspanning die ze leveren. De rechtvaardigheidstheorie stelt dat werknemers hun input in een werksituatie afwegen tegen wat ze eruit halen en vervolgens deze verhouding input/uitkomsten vergelijken met die van relevante anderen. Als ze zien dat hun verhoudingsgetal gelijk is aan dat van anderen, is er sprake van evenwicht. Ze vinden de situatie rechtvaardig. Als de verhoudingsgetallen niet overeenkomen, is er sprake van een onrechtvaardige situatie; de werknemers vinden dat ze te weinig of te veel verdienen. Dan zullen ze pogingen doen om het evenwicht te herstellen.

Een belangrijke variabele is het referentiekader waarmee de werknemer zich vergelijkt. De theorie onderscheidt drie categorieën: anderen, het systeem en jezelf. De categorie 'anderen' bestaat uit mensen met eenzelfde soort baan in dezelfde organisatie plus vrienden, burens en vakgenoten. Op basis van informatie - die werknemers halen uit gesprekken, kranten en tijdschriften - over salarissen of cao's, kunnen ze hun inkomsten vergelijken met die van anderen.

De categorie 'systeem' omvat het betalings- en beloningsbeleid van de organisatie, zowel impliciet als expliciet. De organisatie schept bijvoorbeeld precedents in termen van beloningen.

De categorie 'zelf' slaat op de input/uitkomsten ratio's die specifiek zijn voor het individu. Dan gaat het om criteria als vroegere banen of gezinsverplichtingen.

De keuze voor een bepaalde referentiekader houdt verband met de beschikbare informatie en de mate waarin het kader relevant is. De rechtvaardigheidstheorie zegt dat werknemers in een onrechtvaardige situatie vijf opties ter beschikking staan:

1. De eigen input of uitkomsten vertekenen of die van anderen.
2. Anderen er toe aanzetten hun input of uitkomsten te veranderen.
3. Hun eigen input of uitkomsten veranderen.
4. Een ander referentiekader kiezen om zich mee te vergelijken.
5. Een andere baan nemen.

De rechtvaardigheidstheorie onderkent dat mensen zich niet alleen bezighouden met het absolute bedrag dat ze ontvangen voor hun werk, maar ook met de relatie van dat bedrag tot wat anderen krijgen. De input - in de vorm van inspanning, ervaring, opleiding en competentie - wordt vergeleken met uitkomsten als salaris, loonsverhoging, waardering en dergelijke. Zien mensen dat de verhouding van hun input/uitkomsten afwijkt van die van anderen, dan is er een spanningsveld. Die spanning is de basis voor motivatie omdat mensen rechtvaardigheid en billijkheid belangrijk vinden.

De theorie formuleert vier stellingen over onbillijke beloning:

1. Werknemers die te veel verdienen per tijdseenheid, zullen productiever zijn dan werknemers met een billijke beloning. Uurloners en mensen met een vast maandsalaris zullen kwantitatief of kwalitatief meer produceren om de inputzijde van de verhouding input/uitkomsten te vergroten.
2. Werknemers die te veel verdienen per eenheid product, zullen een kleiner aantal producten van hogere kwaliteit afleveren dan werknemers met een billijke beloning. Mensen met stukloon zullen zich meer inspannen om de ongelijkheid op te heffen, wat kan resulteren in een grotere kwaliteit of kwantiteit. Maar bij een grotere kwantiteit neemt de ongelijkheid alleen maar toe, aangezien elke eenheid extra betaald wordt. Dus zal men proberen de kwaliteit te verbeteren.
3. Werknemers die te weinig verdienen per tijdseenheid, zullen minder produceren of een lagere kwaliteit leveren. Men spant zich minder in en het gevolg is een dalende productiviteit of lagere kwaliteit van de output.
4. Werknemers die te weinig verdienen per eenheid product, zullen een grote hoeveelheid producten van lage kwaliteit afleveren. Mensen met stukloon kunnen met weinig of geen extra inspanning meer geld verdienen door de kwaliteit van hun output deels te verruilen voor meer kwantiteit.

Een overzicht van recent onderzoek bevestigt de uitgangspunten van de theorie. De motivatie van werknemers wordt in hoge mate beïnvloed door zowel relatieve als absolute beloningen. Wanneer mensen hun beloning als onrechtvaardig beoordelen, zullen ze proberen dit te corrigeren met als gevolg een lagere of hogere productiviteit, een hogere of lagere kwaliteit van de output, een hoger arbeidsverzuim of ontslag indienen. Dit betekent niet dat alle vragen rond de theorie beantwoord zijn. Onduidelijk is bijvoorbeeld hoe werknemers bepalen wie er allemaal tot de categorie 'anderen' behoren. En hoe definiëren ze input en uitkomsten? Hoe combineren en wegen ze input en uitkomsten? Wanneer en hoe veranderen deze factoren in de loop der tijd? Afgezien van deze punten, kan de rechtvaardigheidstheorie bogen op een indrukwekkend aantal positieve onderzoeksresultaten en biedt zij ons belangrijke inzichten in de motivatie van werknemers.



**Bijlage 9: Model Herzberg**

De twee-factorentheorie van Herzberg

| <b>Hygiënefactoren (beïnvloeden de<br/>ontevredenheid)</b> | <b>Motivatiefactoren (beïnvloeden de<br/>tevredenheid)</b> |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Kwaliteit van toezicht                                     | Kans op promotie                                           |
| Beloning                                                   | Mogelijkheden voor persoonlijke groei                      |
| Bedrijfsbeleid                                             | Erkenning                                                  |
| Fysieke werkomstandigheden                                 | Verantwoordelijkheid                                       |
| Relaties met anderen                                       | Succes                                                     |
| Zekerheid van een vaste baan                               |                                                            |
|                                                            |                                                            |

### **Bijlage 10: Weergave van de voorwaarden en risico's**

#### **Voorwaarden**

Om het project Roomservice te kunnen realiseren zijn de volgende voorwaarden van doorslaggevend belang:

- De voedingsassistenten vallen binnen Roomservice onder de verantwoording en aansturing van de afdeling Catering en Gastenservices. Dit betekent dat de totale formatie Voedingsassistenten ( cijfers op basis van realisatie september ) van het MCH met bijbehorend budget verschuift van de divisies Beschouwend, Beweging en Snijdend naar het Facilitair Bedrijf. Als aan deze voorwaarde niet wordt voldaan, dan is invoering van Roomservice niet haalbaar.
- De afdeling Catering en Gastenservices neemt binnen Roomservice de verantwoording op zich van de afdelingskeukens en drankenvoorziening. Om dit proces te kunnen beheersen en aansturen, moet het budget voor de afdelingskeukens en drankenvoorziening vallen onder Catering en Gastenservices. Voorwaarde is dan ook dat het budget ( 43 groep ) voor afdelingskeukens en drankenvoorziening van de divisies Beschouwend, Beweging en Snijdend verschuift naar het Facilitair Bedrijf.

#### **Risico's**

Het project Roomservice bevat de volgende risico's. Bij elk risico is aangegeven hoe dit kan worden beperkt of ondervangen.

- Tegenvallende besparingen.  
Binnen de besparingsbegroting is een marge opgenomen van 10 %. Deze marge is bedoeld voor het ondervangen van tegenvallende besparingen.
- Het Facilitair Bedrijf en de divisies hebben nog geen duidelijke afstemming over het wel of niet leveren van Roomservice op de IC, CCU, nieuwe dialyse AH en dialyse WZ.  
Door goed af te bakenen welke afdelingen wel gebruik maken van Roomservice wordt voorkomen dat hier in de toekomst risico's en onduidelijkheden ontstaan.

**Bijlage 11: Benodigde investeringen**

Hieronder worden als eerst de benodigde investeringen weergegeven die nodig zijn geweest om de omslag waar te maken. Daarna wordt, op de volgende bladzijde, een toelichting gegeven op de benodigde investeringen.

**Benodigde investeringen**

|                                        |                             |
|----------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Investerings Roomservice</b>        |                             |
|                                        |                             |
| <b>Keuken en apparatuur</b>            | <b>Bedrag ( excl. btw )</b> |
| Broodbuffetwagen                       | € 155.000                   |
| Aanpassingen afdelingskeuken           | € 40.344                    |
| Portioneer stations centrale keuken    | € 60.000                    |
| Koelkasten                             | € 27.950                    |
| Ijsblokjesmachine                      | € 11.400                    |
| Diepvrieskast                          | € 14.365                    |
| Serveerwagen                           | € 11.917                    |
| Voorraadkast                           | € 8.415                     |
| Handterminals                          | € 7.600                     |
| Magnetron                              | € 3.810                     |
|                                        |                             |
| <b>Totaal</b>                          | <b>€ 340.801</b>            |
|                                        |                             |
| <b>Totaal ( Incl. btw )</b>            | <b>€ 405.553</b>            |
|                                        |                             |
| <b>Gastvrouwen</b>                     | <b>Bedrag ( excl. btw )</b> |
| Dienstkleding                          | € 24.000                    |
| Opleiding Gastvrijheid                 | € 24.000                    |
|                                        |                             |
| <b>Totaal</b>                          | <b>€ 48.000</b>             |
|                                        |                             |
| <b>Totaal ( Incl. btw )</b>            | <b>€ 57.120</b>             |
|                                        |                             |
| <b>Totaal Investerings Roomservice</b> | <b>Bedrag ( excl. btw )</b> |
|                                        | <b>€ 388.801</b>            |
|                                        |                             |
|                                        |                             |
| <b>Totaal Investerings Roomservice</b> | <b>Bedrag ( incl. btw )</b> |
|                                        | <b>€ 462.673</b>            |

**Toelichting benodigde investeringen**

| <b>Toelichting Investeringsen</b>         |               |                        |                      |
|-------------------------------------------|---------------|------------------------|----------------------|
|                                           |               |                        |                      |
| <b>Omschrijving</b>                       | <b>Aantal</b> | <b>Bedrag per stuk</b> | <b>Totaal bedrag</b> |
| <b>Keuken en apparatuur</b>               |               |                        |                      |
| Broodbuffetwagen                          | 21            | € 7.381                | € 155.000            |
| Aanpassingen afdelingskeuken              | 12            | € 3.362                | € 40.344             |
| Portioneer stations centrale keuken       | 2             | € 30.000               | € 60.000             |
| Koelkasten                                | 10            | € 2.795                | € 27.950             |
| IJsblokjesmachine                         | 4             | € 2.850                | € 11.400             |
| Diepvrieskast                             | 17            | € 845                  | € 14.365             |
| Serveerwagen                              | 17            | € 701                  | € 11.917             |
| Vorraadkast                               | 17            | € 495                  | € 8.415              |
| Handterminals                             | 19            | € 400                  | € 7.600              |
| Magnetron                                 | 10            | € 381                  | € 3.810              |
| <b>Gastvrouwen</b>                        |               |                        |                      |
| Dienstkleding                             | 80            | € 300                  | € 24.000             |
| Opleiding Gastvrijheid                    | 80            | € 300                  | € 24.000             |
| <b>Totale investeringen ( excl. btw )</b> |               |                        | <b>€ 388.801</b>     |

|                                                 |                |
|-------------------------------------------------|----------------|
| <b>Toelichting aanpassingen afdelingskeuken</b> |                |
|                                                 |                |
| <b>Omschrijving</b>                             | <b>Bedrag</b>  |
| Computer                                        | € 765          |
| Bureautafel                                     | € 530          |
| Ladenblok                                       | € 150          |
| Bureaustoel                                     | € 300          |
| Keukenblok                                      | € 300          |
| Dienbladen                                      | € 400          |
| Servies + Kannen                                | € 845          |
| Theedoos                                        | € 52           |
| Keukenrolhouder                                 | € 20           |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>€ 3.362</b> |

### **Bijlage 12: Dagindeling Gastvrouw**

*Hieronder wordt de dagindeling van de Gastvrouw, voor zowel de ochtend- als de avonddienst, weergegeven. Tevens zijn er enkele opmerkingen geplaatst per dienst.*

#### **Ochtendgroep/Dagdienst**

| <b>Tijdstip</b> | <b>Activiteit(en)</b>                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07.15           | Aanvang werkzaamheden -> Alles klaarzetten voor het ontbijt                                                                                                                        |
| 07.30           | Ontbijtronde                                                                                                                                                                       |
| 08.00           | De vuile vaat ophalen                                                                                                                                                              |
| 09.00           | Alles klaarzetten voor de drankronde. Te denken valt aan het vullen van de koffie- en theekannen, het zetten van schone bekers en de aanwezige dranken (in de koelkast) op de kar. |
| 09.30-10.00     | Koffieronde                                                                                                                                                                        |
| 10.00-11.45     | De vuile vaat ophalen en de keuken schoonmaken                                                                                                                                     |
| 11.45-12.00     | Het brood buffetwagen aanvullen                                                                                                                                                    |
| 12.00-12.30     | Lunchronde                                                                                                                                                                         |
| 13.00-13.30     | De vuile vaat ophalen                                                                                                                                                              |
| 13.30           | Schoonmaakwerkzaamheden                                                                                                                                                            |
| 14.00-14.30     | Koffieronde                                                                                                                                                                        |
| 14.30           | De vuile vaat ophalen                                                                                                                                                              |
| 15.30-15.45     | Overdracht avondgroep                                                                                                                                                              |
| 15.45           | Einde dienst                                                                                                                                                                       |

#### ***De opmerkingen, behorend bij de ochtenddienst, zijn puntsgewijs als volgt:***

- *Op elke afdeling wordt de tijd iets anders ingevuld.*
- *De werkdruk hangt van de bedbezetting af. Het komt wel eens voor dat de Gastvrouwen/Gastheren niets te doen hebben, en gewoon in de keuken zitten.*
- *Het drukste moment is, in mijn ogen, de ontbijtronde: mensen moeten of wakker gemaakt worden of er staat een dokter bij, waardoor de Gastvrouwen/Gastheren nogmaals langs moeten komen.*
- *Eén keer in de week is er 'verwenkoffie'. Dit houdt in dat er met een Douwe Egberts karretje verschillende dranken worden geserveerd met verschillende smaken. Hierbij valt te denken aan cappuccino, koffie met slagroom, chocolademelk e.d. Met behulp van Gastvrouwen/Gastheren worden de dranken geserveerd door een medewerker van het personeelsrestaurant.*
- *Sommige Gastvrouwen/Gastheren hebben moeilijkheden met het bijhouden van de vochtbalans*
- *Eén keer per week worden droogwaren (kruidenier e.d.) besteld. En wanneer dat precies is, verschilt per afdeling*
- *Elke dag wordt vóór 10.00 uur 's ochtends dagverse bestellingen doorgegeven*

- Elke dag wordt vóór 14.00 uur 's middags bestellingen voor broodwaren doorgegeven

### Avondgroep/Avonddienst

| Tijdstip    | Activiteit(en)                                                                     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 15.30-15.45 | Overdracht                                                                         |
| 15.45       | Aanvang werkzaamheden -> Dagvers bestelling aanvullen                              |
| 16.30       | De menukaart voor de volgende avond (IKM) wordt tijdens de koffieronde uitgedeeld. |
| 17.30       | Uitserveren maaltijden en ophalen IKM                                              |
| 18.00       | De vuile vaat ophalen en (dienbladen en de borden) in de (maaltijd)kar plaatsen.   |
| 18.30       | De (maaltijd)karren bij de lift zetten                                             |
| 19.15       | Koffieronde                                                                        |
| 19.40       | De vuile vaat ophalen en de keuken opruimen/schoonmaken                            |
| 20.00       | Einde dienst                                                                       |

**De opmerkingen, behorend bij de avonddienst, zijn puntsgewijs als volgt:**

- Op elke afdeling wordt de tijd iets anders ingevuld.
- De werkdruk hangt van de bedbezetting af.
- Het drukste moment is, in mijn ogen, het uitserveren van de maaltijden. Voor de rest valt er in de avonddienst niet zo heel veel te doen. Vandaar besteden sommigen nog meer aandacht aan het 'in orde zetten' van de keuken (het aanvullen van bestek, het vouwen van doekjes e.d.).
- Het komt voor dat de maaltijden verkeerd aankomen, waardoor de Gastvrouwen/Gastheren uit moeten puzzelen hoe het verder geregeld moet worden.
- De opgehaalde menukaarten (IKM) worden in een mapje gezet, wat 's ochtends door een medewerker van 'transport' wordt opgehaald.

**Bijlage 13: Schema inzet uren per afdeling**

| <b>Antoniusshove</b> | <b>Bedden</b> | <b>Bedden</b> | Uren          |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>etage</b>         | capaciteit    | bezetting     |               |
| 2                    | 22            | 20            | 12,5          |
| 6                    | 28            | 20            | 12,5          |
| 7                    | 22            | 20            | 12,5          |
| 8                    | 25            | 20            | 12,5          |
| 9                    | 28            | 18            | 12,5          |
| 10                   | 28            | 16            | 12,5          |
| 11                   | 18            | 15            | 12,5          |
| <b>Totaal</b>        |               |               | <b>87,5</b>   |
|                      |               |               |               |
| <b>Westeinde</b>     | <b>Bedden</b> | <b>Bedden</b> | Uren          |
| <b>etage</b>         | capaciteit    | bezetting     |               |
| 5                    | 38            | 36            | 17,75         |
| 6A                   | 16            | 13            | 17,75         |
| 6B                   | 24            | 20            |               |
| 7A                   | 32            | 22            | 12,5          |
| 7B                   | 24            | 23            | 12,5          |
| 8A                   | 47            | 32            | 17,75         |
| 8B                   |               |               |               |
| 9A                   | 30            | 18            | 12,5          |
| 9B                   | 22            | 16            | 12,5          |
| 11A                  | 26            | 26            | 12,5          |
| 11B                  | 34            | 28            | 12,5          |
| 12A                  | 20            | 20            | 12,5          |
| 12B                  |               |               |               |
| 13A                  | 17            | 17            | 12,5          |
| 13B                  | 36            | 14            |               |
| <b>Totaal</b>        |               |               | <b>153,25</b> |
|                      |               |               |               |
| <b>Eindtotaal</b>    |               |               | <b>240,75</b> |



**Bijlage 14: Stappenplan Personeelstraject**

| <b>Stap</b> | <b>Omschrijving</b>                                                                                                                       | <b>Verantwoordelijk</b>          |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1.          | Ondertekenen dienstverleningsovereenkomsten met de divisies Beschouwend, Snijdend en Beweging.                                            | Hoofd C & G                      |
|             | Indienen projectplan Roomservice bij Raad van Bestuur ter besluitvorming.                                                                 | Hoofd C & G                      |
|             |                                                                                                                                           |                                  |
| 2.          | Vooraankondiging Roomservice voor personeel productiekeuken en servicebureau.                                                             | Hoofd C & G                      |
|             | Vooraankondiging Roomservice voor de voedingsassistenten.                                                                                 | Hoofd C & G en ODM               |
|             |                                                                                                                                           |                                  |
| 3.          | Brief richting voedingsassistenten voor uitnodigen individueel kennismakingsgesprek.                                                      | Hoofd C & G en HRM               |
|             | Brief richting personeel productiekeuken en servicebureau voor benoemen boventalligheid en uitnodigen belangstellingsregistratie gesprek. | Hoofd C & G en HRM               |
|             |                                                                                                                                           |                                  |
| 4.          | Individueel kennismakingsgesprek met voedingsassistenten.                                                                                 | Hoofd C & G en Hoofd Roomservice |
|             | Belangstellingsregistratie gesprek met boventallige medewerkers productiekeuken en servicebureau.                                         | Hoofd C & G en HRM               |
|             |                                                                                                                                           |                                  |
| 5.          | Plaatsen van voedingsassistenten in de functie gastvrouw en omzetten van contracten.                                                      | HRM                              |
|             |                                                                                                                                           |                                  |
| 6.          | Introductiebijeenkomst voor alle gastvrouwen binnen het MCH.                                                                              | Hoofd Roomservice en Hoofd C & G |
|             |                                                                                                                                           |                                  |

**Bijlage 15: Beeld Bedsite Terminal**



### **Bijlage 16: Uitslag patiëntonderzoek naar commerciële producten**

Voorafgaand aan het onderzoek is met Hoofd Catering en Gastenservices kort overlegd waar de uiteindelijke resultaten van het onderzoek naar toe zullen leiden. De opgestelde vragen zijn tijdens dit gesprek aan bod gekomen en naar aanleiding hiervan bijgesteld. Aan de Senior Gastvrouw en medewerker van het Servicebureau is gevraagd naar de meest geschikte afdelingen voor dit onderzoek. Hierbij zijn de namen genoteerd van desbetreffende zorgmanagers (van die afdelingen). Na dit in beeld gebracht te hebben is contact opgenomen met de zorgmanagers en zijn ze ingeleid over het onderzoek. Aan de zorgmanagers is gevraagd naar de meest geschikte patiënten, waarmee een goed gesprek aan gang kan komen. Naar aanleiding hiervan hebben een aantal patiënten deelgenomen aan het onderzoek.

Aan elke patiënt is een korte toelichting gegeven over de toekomstvisie van het MCH. Naar aanleiding hiervan zijn enkele vragen gesteld;

1. *Heeft u een tip waarmee deze dienst kan worden uitgebreid?*
2. *Zou u bereid zijn om voor de door u genoemde product de marktprijs te betalen?*
3. *Zou u een dagschotel willen bestellen voor uw bezoek tegen een geringe prijs, zodat ze met u mee kunnen eten?*
4. *Afdeling Roomservice wil railtender implementeren (zoals op het plaatje te zien is). Hoe zou u deze service ervaren, en zou u, tegen betaling, hier wat van af willen nemen?*
5. *Na invoering van de BST kunt u ook gebruik maken van beperkt internet; Welke pagina's zullen voor u interessant zijn?*
6. *Zou u meer willen inspelen op de service met betrekking tot televisie?*

In totaal hebben 40 patiënten deelgenomen aan het onderzoek. Het aantal is af te leiden van het volgende:

*Locatie Westeinde:*

Afdeling 7 -> 9 patiënten

Afdeling 8 -> 5 patiënten

Afdeling 9 -> 6 patiënten

Afdeling 13 -> 3 patiënten

*Locatie Antoniusshove:*

Afdeling 2 -> 7 patiënten

Afdeling 6 -> 6 patiënten

Afdeling 9 -> 4 patiënten

Van de 40 patiënten hebben vier aangegeven geen gebruik te willen maken van de mogelijkheden die de BST zal bieden. Dit met name door het oordeel die ze geven aan het systeem; onmenselijke benadering.

De uitslagen van de overige 36 patiënten worden hieronder vraag bij vraag in een tabelvorm weergegeven. Telkens wordt de tekst van de vraag weergegeven en vervolgens de antwoorden met de bijbehorende frequentie.

| <b>1. Heeft u een tip waarmee deze dienst kan worden uitgebreid?</b> |                   |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                      | <b>Frequentie</b> |
| Broodje kroket                                                       | 9                 |
| Snacks                                                               | 8                 |
| Zakje chips                                                          | 8                 |
| Gevulde koek                                                         | 7                 |
| Patat                                                                | 7                 |
| Tosti                                                                | 7                 |
| Gebak                                                                | 7                 |
| Spaghetti                                                            | 6                 |
| Nachtgoed                                                            | 5                 |
| Badartikelen                                                         | 5                 |
| IJs                                                                  | 5                 |
| Krant                                                                | 4                 |
| Gebakken ei                                                          | 4                 |
| Fruit                                                                | 4                 |
| Pannenkoeken                                                         | 4                 |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Tandenborstel          | 4 |
| Broodje gezond         | 3 |
| Groente                | 3 |
| Turkse pizza           | 3 |
| Appelpunt              | 3 |
| Poffertjes             | 3 |
| Broodje zalm           | 3 |
| T-shirt                | 2 |
| Sokken                 | 2 |
| Chili concorne         | 2 |
| Broodje frikandel      | 2 |
| Nachthemdje            | 2 |
| Broodje kroket (halal) | 1 |
| Slip                   | 1 |
| Geschenkaarten         | 1 |
| Speeltje voor kinderen | 1 |
| Voetverzorging         | 1 |

Opmerking: Patiënten die langer in het ziekenhuis liggen, hebben aangegeven dat de invoering van de BST het verblijf aangenamer zal maken. Dit mede er ingespeeld wordt op de behoeften. Ze geven aan dat ze telkens het bezoek of de verpleegkundigen moeten vragen of ze verschillende producten voor hen kunnen halen. Dit zorgt volgens de patiënten voor afhankelijkheid, wat met zo een systeem kan worden verminderd.

| <b>2. Zou u bereid zijn om voor de door u genoemde product de marktprijs te betalen?</b> |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                                          | <b>Frequentie</b> |
| Ja                                                                                       | 34                |
| Nee                                                                                      | 2                 |

Opmerking: De meeste patiënten die 'ja' als antwoord hebben gegeven, gaven duidelijk aan dat ze het alleen zullen afnemen als het min of meer overeenkomt met de marktprijs. De prijzen bij Express-so en de Kiosk, binnen het MCH, worden relatief hoog ervaren.

| <b>3. Zou u tegen een geringe prijs een dagschotel willen bestellen voor uw bezoek zodat ze met u mee kunnen eten?</b> |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                                                                        | <b>Frequentie</b> |
| Ja                                                                                                                     | 11                |
| Nee                                                                                                                    | 8                 |
| Misschien                                                                                                              | 17                |

Opmerking: Acht patiënten van de 11, die 'ja' als antwoord hebben gegeven, gaven aan dat ze niet elke dag een dagschotel zullen bestellen voor het bezoek, maar dat het afhankelijk zal zijn van het bezoek. De patiënten die 'nee' als antwoord hebben gegeven maakten duidelijk dat het bezoek geen behoefte daaraan zal hebben. En de patiënten die 'misschien' als antwoord hebben gegeven, hebben aangegeven dat de beslissing sterk af zal hangen van de prijs en kwaliteit van de dagschotel.

| <b>4. Afdeling Roomservice wil raitender implementeren (zoals op het plaatje te zien is). Hoe zou u deze service ervaren, en zou u, tegen betaling, hier wat van af willen nemen?</b> |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                                                                                                                                       | <b>Frequentie</b> |
| Ja                                                                                                                                                                                    | 9                 |
| Nee                                                                                                                                                                                   | 17                |
| Misschien                                                                                                                                                                             | 10                |

Opmerking: Diegene die 'ja' als antwoord hebben gegeven, gaven aan dat ze wel zullen afnemen indien de aangeboden dranken zich onderscheiden in smaak van de dranken die nu worden aangeboden. De patiënten die 'nee' als antwoord gaven, maakten duidelijk dat ze genoeg hebben aan het huidige aanbod van dranken. De patiënten die niet weten of ze het zullen afnemen, laten zich leiden door de prijs.

| <b>5. Na invoering van de BST kunt u ook gebruik maken van beperkt internet; Welke pagina's zullen voor u interessant zijn?</b> |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                                                                                 | <b>Frequentie</b> |
| Geen                                                                                                                            | 22                |
| Hotmail.com                                                                                                                     | 13                |
| Ad.nl                                                                                                                           | 12                |
| Telgraaf.nl                                                                                                                     | 12                |
| Volkscrant.nl                                                                                                                   | 5                 |
| Hyves.nl                                                                                                                        | 5                 |
| Spelletjes.nl                                                                                                                   | 4                 |
| Beleefdelente.nl                                                                                                                | 1                 |

*Opmerking: De patiënten die geen pagina interessant vinden, gaven aan niet met internet bekend te zijn. Op de eerste plaats eindigt 'www.Hotmail.com'. De reden hierbij is dat de patiënten behoefte hebben om contact te hebben met de mensen om hun heen.*

*Op de laatste plaats eindigt 'www.Beleefdelente.nl'. De patiënt die deze site interessant vond, gaf aan dat mensen die in het ziekenhuis liggen juist opgevrolijkt moeten worden door het plaatsen van soortgelijke sites.*

| <b>6. Zou u meer willen inspelen op de service met betrekking tot televisie?</b> |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Antwoord</b>                                                                  | <b>Frequentie</b> |
| Ja                                                                               | 9                 |
| Nee                                                                              | 27                |

*Opmerking: De meeste patiënten hebben genoeg aan de huidige televisie zenders. De patiënten die aangeven dat ze meer willen inspelen op de service met betrekking tot televisie, gaven aan dat ze het fijn zullen vinden als de mogelijkheid zou bestaan om een dvd af te huren.*

### **Bijlage 17: Gesprekstechnieken**

#### **Luisteren, Samenvatten en Doorvragen**

“De kern van een goed gesprek voeren is luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD). Om de vraag van de Gastvrouw zo helder mogelijk te krijgen kan door een combinatie van actief luisteren, af en toe samenvatten en de juiste vragen stellen snel tot de kern gekomen worden.”<sup>68</sup>

#### **Luisteren**

Goed luisteren is actief reageren op de gesprekspartner. Actief luisteren betekend:

- Duidelijk maken dat je luistert. Bijvoorbeeld door te zeggen: ja, hmhm, gaat u verder of en toen?
- De gesprekspartner niet in de rede vallen, tenzij het doel van het gesprek uit het oog wordt verloren.
- Vragen stellen voor een duidelijk beeld.
- Begrip tonen.
- Regelmatig een korte samenvatting geven.

#### **Samenvatten**

Het regelmatig samenvatten van wat de Gastvrouw zegt is een krachtig middel om goed met elkaar in gesprek te blijven. Maak wel duidelijk dat je samenvat, bijvoorbeeld door te zeggen:

“Dus, samengevat...” of “wat ik tot nu toe heb begrepen, is...”.

- Vat beknopt, maar toch volledig samen. De samenvatting kan nooit langer zijn dan wat de gesprekspartner heeft gezegd. Haal de hoofdzaken eruit.
- Gebruik eigen woorden. Het letterlijk herhalen van de ander kan irritant zijn.
- Voeg in de samenvatting niet een eigen mening toe. Wanneer dit wel gebeurt dan is het geen samenvatting meer.
- Ga na of de samenvatting klopt. Bijvoorbeeld door te vragen: “heb ik dat zo goed begrepen?”

Functies van het samenvatten zijn:

- Interesse tonen, laten merken dat er geluisterd is naar de gesprekspartner.
- Controleren, ga na of het verhaal goed is begrepen.
- Ordening aanbrengen, breng onderscheid aan in hoofd- en bijzaken.
- Rust scheppen, er wordt de gesprekspartner tijd gegeven om op adem te komen, wanneer de Gastvrouw samen vat.

#### **Doorvragen**

Om de beller te begrijpen of beter te kunnen helpen is vaak meer informatie nodig. Voor het verzamelen van verschillende informatie en gegevens kan gebruik worden gemaakt van verschillende soorten vragen.

---

<sup>68</sup> Bron: <http://www.groningen.nl/assets/pdf/Belwijzer,%20definitief,%20versie%204-4-07.pdf>

**Bijlage 18: Competenties uitgewerkt**

Hieronder zijn de belangrijkste competenties, waar een Gastvrouw over moet beschikken, in een tabel aangeduid. Daarbij zijn de vaardigheden in het zwart weergegeven. De Kwaliteiten in het groen en de vervormingen in het rood.

|                          |                                                    |                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|
|                          | <b>1</b>                                           |                          |
|                          | <b>anderen helpen</b>                              |                          |
| <b>zorgzaam</b>          |                                                    | <b>egoïstisch</b>        |
| <b>inlevingsvermogen</b> |                                                    | <b>onverschillig</b>     |
| <b>behulpzaam</b>        |                                                    | <b>lui</b>               |
| <b>praktisch</b>         |                                                    |                          |
|                          |                                                    |                          |
|                          | <b>2</b>                                           |                          |
|                          | <b>een gesprek op gang houden</b>                  |                          |
| <b>belangstellend</b>    |                                                    | <b>gesloten</b>          |
| <b>makkelijke prater</b> |                                                    | <b>verlegen</b>          |
| <b>initiatiefrijk</b>    |                                                    | <b>traag</b>             |
| <b>humoristisch</b>      |                                                    |                          |
|                          |                                                    |                          |
|                          | <b>3</b>                                           |                          |
|                          | <b>geloofwaardig gedrag vertonen</b>               |                          |
| <b>duidelijk</b>         |                                                    | <b>vaag</b>              |
| <b>betrouwbaar</b>       |                                                    | <b>onoprecht</b>         |
| <b>respectvol</b>        |                                                    | <b>aarzelend</b>         |
| <b>inlevingsvermogen</b> |                                                    | <b>wispelturig</b>       |
|                          |                                                    |                          |
|                          | <b>4</b>                                           |                          |
|                          | <b>inspelen op wensen en behoeften van anderen</b> |                          |
| <b>zorgzaam</b>          |                                                    | <b>egoïstisch</b>        |
| <b>belangstellend</b>    |                                                    | <b>onverschillig</b>     |
| <b>inlevingsvermogen</b> |                                                    | <b>kreterig</b>          |
| <b>respectvol</b>        |                                                    |                          |
|                          |                                                    |                          |
|                          | <b>5</b>                                           |                          |
|                          | <b>zelfstandig werken</b>                          |                          |
| <b>doelgericht</b>       |                                                    | <b>aarzelend</b>         |
| <b>gedisciplineerd</b>   |                                                    | <b>ongedisciplineerd</b> |
| <b>ordelijk</b>          |                                                    | <b>slordig</b>           |
| <b>verantwoordelijk</b>  |                                                    | <b>Lui</b>               |

### **Bijlage 19: Toelichting financiële consequenties**

Aan de hand van CAO HRM zijn ramingen gemaakt voor de kosten van het personeel (gebaseerd op een 36-urige werkweek. Tevens zijn de salarissen, wegens privacyredenen, gebaseerd op basis van het Bruto jaarsalaris<sup>69</sup>. Dit houdt in dat de salarissen inclusief sociale lasten, vakantiegeld, uitkeringen e.d. zijn.

| <b>Leiderschap</b>                   |                         |                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Aandachtsgebied</i>               | <i>Verantwoordelijk</i> | <i>Kosten</i>                                     |
| Informatieverzameling over de cursus | Hoofden Roomservice     | 0,5 uur p.p. x 2 = 1<br>1 x 26,04 = <b>€26,04</b> |
| Cursuskosten                         | Afdeling Roomservice    | €325,- p.p. x 2 = <b>€650,-</b>                   |
| Reiskosten                           | Afdeling Roomservice    | €22,54 p.p. x 2 = <b>€45,08</b>                   |
| Kosten cursusmaterialen              | Afdeling Roomservice    | €35,- p.p. x 2 = <b>€70,-</b>                     |
| <b>Totale kosten 'Leiderschap'</b>   |                         | <b>€791,12</b>                                    |

Opmerking behorend bij 'Leiderschap': Voorafgaand aan een cursus moet informatie verzameld worden door de twee Hoofden Roomservice. De cursuskosten en kosten voor cursusmaterialen zijn een afgeleide van de cursuskosten 'leidinggeven-motiveren'<sup>70</sup>. De reiskosten zijn berekend naar aanleiding van het bezoekadres van waar de cursus 'leidinggeven-motiveren' plaats vindt<sup>71</sup>.

| <b>Communicatieplan</b>                 |                                  |                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <i>Aandachtsgebied</i>                  | <i>Verantwoordelijk</i>          | <i>Kosten</i>                                                    |
| Informatieverzameling intern            | Hoofd Catering & Gastenservices  | 2 uur x €43,30 = <b>€86,60</b>                                   |
| Opstellen communicatieplan              | Hoofd Catering & Gastenservices  | 3 uur x €43,30 = <b>€129,90</b>                                  |
| Evaluatie met Hoofden Roomservice       | Hoofd C&G en Hoofden Roomservice | 3 uur x €43,30 =<br>+ 3 uur x 52,08 (2x €26,04) = <b>€286,14</b> |
| Nazorg                                  | Hoofd Catering & Gastenservices  | 8 uur x €43,30 = <b>€346,40</b>                                  |
| <b>Totale kosten 'Communicatieplan'</b> |                                  | <b>€849,04</b>                                                   |

Opmerking behorend bij 'Communicatieplan': Het communicatieplan wordt uitgewerkt door Hoofd Catering en Gastenservices. Omdat in dit rapport een opzet van het communicatieplan is weergegeven zal niet meer dan twee uur kwijt gaan aan informatieverzameling. Tevens wordt het uitgeschreven plan geëvalueerd met de Hoofden Roomservice, en indien nodig aanpassingen aan gebracht. In verband met eventuele aanpassingen wordt vier maal per jaar twee uur ingepland.

<sup>69</sup> Bijlage20: Weergave jaar- maand- en uursalaris personeel

<sup>70</sup> Bron: <http://www.mkb servicedesk.nl/3480/leidinggeven-motiveren.htm> (24-04-2010)

<sup>71</sup> Bron: <http://ns.nl/reisplanner-v2/index.shtml> (25-04-2010)



| <b>Ontwikkelingsmogelijkheden</b>                                             |                                         |                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SMART van start met de opleiding</b>                                       |                                         |                                                                                                                                               |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                        | <i>Verantwoordelijk</i>                 | <i>Kosten</i>                                                                                                                                 |
| Eigen maken SMART methode                                                     | Opleidinggevende                        | 2 uur x €20,26= <b>€40,52</b>                                                                                                                 |
| Uitleg SMART methode aan Gastvrouwen/heren                                    | Opleidinggevende                        | 2 uur x €20,26= <b>€40,52</b>                                                                                                                 |
| Aanschaf mappen                                                               | Hoofd Roomservice                       | 90 x €1,50= <b>€135,-</b>                                                                                                                     |
| Evaluëren leerdoelen                                                          | Opleidinggevende                        | 20 minuten per Gastvrouw/heer x 90= 30 uur<br>30 x €20,26= <b>€607,08</b>                                                                     |
| <b>Subtotaal:</b>                                                             |                                         | <b>€823,12</b>                                                                                                                                |
| <b>Borging Kennis</b>                                                         |                                         |                                                                                                                                               |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                        | <i>Verantwoordelijk</i>                 | <i>Kosten</i>                                                                                                                                 |
| Opstellen enquêtevragen                                                       | Opleidinggevende                        | 3 uur (per enquête) x 4 (kwartaal)= 12 uur per jaar<br>12 x €20,26= <b>€243,12</b>                                                            |
| Overleg Hoofden en opleidinggevende                                           | Opleidinggevende en Hoofden Roomservice | 1 uur (per enquête) x 4 (kwartaal)= 4 uur per jaar<br>4 uur x €20,26= €81,04 +<br>4 uur x €26,04= €104,16 +<br>4 uur x €26,04= <b>€289,36</b> |
| Overleg met ICT over mogelijkheden Intranet                                   | Hoofd Catering & Gastenservices         | 1 uur x €43,40= <b>€43,40</b>                                                                                                                 |
| Aanschaffen: 'PASW Reports Professional for Surveys' <sup>72</sup> (eenmalig) | Hoofd Catering & Gastenservices         | <b>€2.250,-</b>                                                                                                                               |
| SPSS Servicekosten <sup>73</sup> (terugkerend)                                | Afdeling Roomservice                    | <b>€450,-</b>                                                                                                                                 |
| SPSS Opleiding Services <sup>74</sup> (eenmalig)                              | Afdeling Roomservice                    | <b>€1.100,-</b>                                                                                                                               |
| SPSS Consultancy Services <sup>75</sup> (eenmalig)                            | Afdeling Roomservice                    | <b>€1.450,-</b>                                                                                                                               |
| Evaluatie enquête-uitslagen                                                   | Opleidinggevende en Hoofden Roomservice | 2 uur (per enquête) x 4 (kwartaal)= 8 uur<br>8 uur x €20,26= €162,08 +<br>8 uur x €26,04= €208,32 +<br>8 uur x 26,04= €208,32= <b>€578,72</b> |
| <b>Subtotaal:</b>                                                             |                                         | <b>€6.404,60</b>                                                                                                                              |
| <b>Competentiegericht werken</b>                                              |                                         |                                                                                                                                               |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                        | <i>Verantwoordelijk</i>                 | <i>Kosten</i>                                                                                                                                 |
| Uitleg Competentiegericht werken aan Gastvrouw/heer                           | Hoofden Roomservice                     | 1,5 uur x €26,04= €39,06 +<br>1,5 uur x €26,04= <b>€78,12</b>                                                                                 |
| Evaluëren doelstellingen                                                      | Hoofden Roomservice                     | 0,5 uur x €26,04= €13,02<br>13,02 x €90= <b>€1171,80</b>                                                                                      |
| <b>Subtotaal:</b>                                                             |                                         | <b>€1.249,92</b>                                                                                                                              |
| <b>Aanname nieuw personeel</b>                                                |                                         |                                                                                                                                               |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                        | <i>Verantwoordelijk</i>                 | <i>Kosten</i>                                                                                                                                 |
| Eigen maken interview techniek                                                | Hoofden Roomservice                     | 1 uur x €26,04= €26,04 +<br>1 uur x €26,04= <b>€52,08</b>                                                                                     |
| Gerichte vragen opstellen                                                     | Hoofden Roomservice                     | 1 uur x €26,04= €26,04 +<br>1 uur x €26,04= <b>€52,08</b>                                                                                     |
| <b>Subtotaal:</b>                                                             |                                         | <b>€104,16</b>                                                                                                                                |

<sup>72</sup> Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation

<sup>73</sup> Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation

<sup>74</sup> Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation

<sup>75</sup> Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation

|                                                   |                  |
|---------------------------------------------------|------------------|
| <b>Totale kosten 'Ontwikkelingsmogelijkheden'</b> | <b>€8.581,80</b> |
|---------------------------------------------------|------------------|

Opmerking behorend bij 'Ontwikkelingsmogelijkheden': De uren die de Gastvrouwen/heren besteden aan het opstellen en evalueren van doelstellingen zijn hierin niet meegenomen, omdat deze onder werkoverleg en opleiding vallen.

| <b>Saamhorigheid</b>                                                                           |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Belbin test</b>                                                                             |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                                         | <i>Verantwoordelijk</i>                                      | <i>Kosten</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| Link voor de test opsturen per mail inclusief een toelichting                                  | Hoofden<br>Roomservice                                       | 0,5 uur x €26,04= €13,02+<br>0,5 uur x €26,04= <b>€26,04</b>                                                                                                                                                                                                |
| Agenda opstellen om uitslagen test te bespreken                                                | Hoofden<br>Roomservice                                       | 0,5 uur x €26,04= €13,02+<br>0,5 uur x €26,04= <b>€26,04</b>                                                                                                                                                                                                |
| Kosten catering                                                                                | Afdeling<br>Roomservice                                      | Koffie/thee= €0,75 per persoon<br>90 x €0,75= <b>€67,50</b>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Subtotaal:</b>                                                                              |                                                              | <b>€119,58</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Zorgpersoneel en Gastvrouwen/heren</b>                                                      |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                                         | <i>Verantwoordelijk</i>                                      | <i>Kosten</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| E-mail naar zorgmanagers, verpleegkundigen en Gastvrouwen/heren ter informatie van bijeenkomst | Hoofd Catering & Gastenservices                              | 2uur x €43,40= <b>€86,80</b>                                                                                                                                                                                                                                |
| Bijeenkomst voorbereiden                                                                       | Hoofd Catering & Gastenservices en<br>Hoofden<br>Roomservice | 2uur x €43,40= €86,80 +<br>2 uur x €26,04= €52,08 +<br>2 uur x €26,04= <b>€190,96</b>                                                                                                                                                                       |
| Catering                                                                                       | Hoofden<br>Roomservice                                       | Koffie/thee €0,75 per persoon +<br>Basis lunch €3,75 per persoon= €4,50<br>90 Gastvrouwen/heren x €4,50= €405, -<br>+ 22 zorgmanagers x 4,50 (€99)= €504, -<br>+ 3 Hoofden x €4,50 (13,50)= 517,50 +<br>22 verpleegkundigen x 4,50 (€99)=<br><b>€616,50</b> |
| <b>Subtotaal:</b>                                                                              |                                                              | <b>€894,26</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Groepsfoto</b>                                                                              |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Aandachtsgebied</i>                                                                         | <i>Verantwoordelijk</i>                                      | <i>Kosten</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fotograaf inhuren en inleiden                                                                  | Hoofden<br>Roomservice                                       | 0,5 uur x €26,04= <b>€13,02</b>                                                                                                                                                                                                                             |
| Foto maken                                                                                     | Fotograaf                                                    | 1 uur x €16,20= <b>€16,20</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| Aanschaf Fotolijst                                                                             | Hoofd Roomservice                                            | 22 afdelingen x €3, - = <b>€66, -</b>                                                                                                                                                                                                                       |
| Aanschaf schroef                                                                               | Hoofd Roomservice                                            | 22 afdelingen x 0,20= <b>€4,40</b>                                                                                                                                                                                                                          |
| Ophangen fotolijst op afdelingskeukens                                                         | Hoofd Roomservice                                            | 2 uur x €26,04= <b>€52,08</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Subtotaal:</b>                                                                              |                                                              | <b>€151,70</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Totale kosten 'Samenhorigheid'</b>                                                          | <b>€1.165,54</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |

Opmerking behorend bij 'Samenhorigheid': De uren die de Gastvrouwen/heren besteden aan het maken van de test zijn hierin niet meegenomen, omdat deze onder eigen tijd gemaakt dienen te worden. Tevens zijn de kosten voor zaalhuur niet berekend, omdat deze binnen het MCH niet doorbelast worden.

| <b>Beloning</b> |
|-----------------|
| <b>Forum</b>    |

| <i>Aandachtsgebied</i>                            | <i>Verantwoordelijk</i>    | <i>Kosten</i>                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attenderen van Gastvrouw/heer start forum         | Senior Gastvrouw           | 1 uur x €14,47= <b>€14,47</b>                                                                                                         |
| Inkopen cadeaus                                   | Hoofden Roomservice        | Beschikbaar stellen van het volgende budget: €130, - per kwartaal<br>€130, - x 4 = <b>€520, -</b>                                     |
| Kiezen en bekendmaken medewerker van het kwartaal | Hoofden Roomservice        | 2 uur x €26,04= <b>€52,08</b>                                                                                                         |
|                                                   |                            | <b>Subtotaal: €586,55</b>                                                                                                             |
|                                                   |                            |                                                                                                                                       |
| <b>Panel</b>                                      |                            |                                                                                                                                       |
| <i>Aandachtsgebied</i>                            | <i>Verantwoordelijk</i>    | <i>Kosten</i>                                                                                                                         |
| Bekendmaking Panel                                | Hoofden Roomservice        | 0,5 uur x €26,04= <b>€13,02</b>                                                                                                       |
| Inkopen traktatie                                 | Teamleider Centrale Keuken | 4 uur x €14,47= €57,88 +<br>(Kosten traktatie €5, - x 90= €450, - per kwartaal<br>€450, - x 4= 1.800, - per jaar)=<br><b>€1857,88</b> |
|                                                   |                            | <b>Subtotaal: €1.870,90</b>                                                                                                           |

| <b>Bijhouden verjaardagen</b>          |                                 |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Aandachtsgebied</i>                 | <i>Verantwoordelijk</i>         | <i>Kosten</i>                                                                                                                        |
| Opzetten bestand met alle verjaardagen | Senior Gastvrouwen/heren        | 2 uur x €14,47= <b>€28,94</b>                                                                                                        |
| Bijhouden bestand                      | Senior Gastvrouwen/heren        | 1 x per week 5 minuten<br>5 minuten x 52 weken =260 minuten<br>260 minuten: 60 minuten = 4,33 uur<br>4,33 uur x 14,47= <b>205,55</b> |
| VVV- cheque                            | Hoofd Catering & Gastenservices | Kosten VVV cheque per jaar:<br>€10, - x 90 Gastvrouwen/heren= <b>€900, -</b>                                                         |
| <b>Subtotaal:</b>                      |                                 | <b>€1.134,49</b>                                                                                                                     |
| <b>Totale kosten</b>                   |                                 | <b>€3.591,94</b>                                                                                                                     |

Opmerking behorend bij 'Beloning': Voor de cadeaus, traktaties en VVV cheque is een gemiddeld bedrag genomen. Hier kan van worden afgeweken.

*Algemeen: De totale kosten voor de aanbevelingen bedraagt **€14.979,44**. Dit bedrag bestaat voor ongeveer 40% uit personeelskosten. Niet te vergeten is dat personeelskosten in bruto bedragen zijn uitgedrukt.*

## **Bijlage 20: Weergave jaar- maand- en uursalaris personeel**

*Hieronder worden de kosten voor het personeel weergegeven. De jaarsalaris is een raming gebaseerd op CAO HRM. De berekening voor maand- en uursalaris zijn als volgt gemaakt:*

*Maandsalaris= Jaarsalaris : 12*

*Uursalaris= Maandsalaris: 144 (36-urige werkweek x 4 weken=totaal aantal uren per maand)*

### **Hoofd Catering & Gastenservices**

Bruto jaarsalaris: €75.000,-  
Bruto maandsalaris: €6.250,-  
Bruto uursalaris: €43,40

### **Hoofd Roomservice**

Bruto jaarsalaris: €45.000,-  
Bruto maandsalaris: €3.750,-  
Bruto uursalaris: €26,04

### **Zorgmanager**

Bruto jaarsalaris: €45.000,-  
Bruto maandsalaris: €3.750,-  
Bruto uursalaris: €26,04

### **Verpleegkundige**

Bruto jaarsalaris: €40.000,-  
Bruto maandsalaris: €3.333,-  
Bruto uursalaris: €23,15

### **Opleidinggevende**

Bruto jaarsalaris: €35.000,-  
Bruto maandsalaris: €2.917,-  
Bruto uursalaris: €20,26

### **Medewerker ICT**

Bruto jaarsalaris: €35.000,-  
Bruto maandsalaris: €2.917,-  
Bruto uursalaris: €20,26

### **Fotograaf**

Bruto jaarsalaris: €28.000,-  
Bruto maandsalaris: €2.333,-  
Bruto uursalaris: €16,20

### **Teamleider Centrale Keuken**

Bruto jaarsalaris: €25.000,-  
Bruto maandsalaris: €2.083,-  
Bruto uursalaris: €14,47

### **Gastvrouw/heer**

Bruto jaarsalaris: €25.000,-  
Bruto maandsalaris: €2.083,-  
Bruto uursalaris: €14,47

Bijlage 21: SPSS Pricing Quotation

# SPSS Pricing Quotation



Quote provided for: MCH Seher Bardakci. (21-04-2010)

| Product                                | License Type | License Term | OS  | Qty Licenses | Purchase   | Service                  |
|----------------------------------------|--------------|--------------|-----|--------------|------------|--------------------------|
| PASW® Reports Professional for Surveys | named        | perpetual    | win | 1            | € 2.250,00 | € 450,00                 |
| SPSS Education Services                |              |              |     |              | € 0,00     | € 1.100,00               |
| SPSS Consulting Services               |              |              |     |              |            | € 1.450,00               |
| <b>Total:</b>                          |              |              |     |              | € 2.250,00 | € 3.000,00<br>€ 5.550,00 |

Quote valid through

21-05-2010

*\*Please note this quote is not a legally binding document.*

For more information, please contact

**Daniel Westzaan**  
Accountmanager  
**SPSS, an IBM Company**  
Edisonbaan 14k  
**Nieuwegein, NL**  
+31183651777