

## Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de wijze waarop een **Facilitair Meldpunt binnen zorginstelling De Stromen** in kan worden gevoerd. Dit onderzoek is gedaan voor de afdeling Gastvriendelijk.

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*"Op welke wijze kan het Facilitair Meldpunt binnen De Stromen worden gesitueerd, dat kan leiden tot kwaliteitsverhoging van de dienstverlening van Gastvriendelijk?"*

Een van het grootste knelpunt op dit moment is de slechte **afstemming met de backoffice**, waarbij het moeilijk maakt om controle te houden op wie wat doet. Verder zijn er geen kaders vastgelegd op de dienstverlening. Er heerst nog mate van eilandjescultuur. **Een Facilitair Meldpunt is een goed hulpmiddel** om dit **integraal** aan te kunnen pakken en om de doelstellingen van Gastvriendelijk te realiseren. De doelstellingen zijn onder andere **synergie, klantgericht en vraaggestuurd** werken.

De voorgestelde adviezen zijn gebaseerd op diverse gedane onderzoeken. Een van de belangrijkste aanbeveling is het vastleggen van de processen. In de bijlagen worden de resultaten van diverse onderzoeken beschreven en het organogram van de organisatie weergegeven.

## Indexreferaat

Facility Management, gezondheidszorg, verzorgingshuis, professionalisering, transparant, klantvriendelijk, centraal meldpunt, Planon, frontoffice, backoffice, procesbeschrijving, standaardisatie, Service Level Agreement.

## Managementsamenvatting

Per januari jl. heeft De Stromen haar koers verder gezet om zich beter in de markt te kunnen concurreren en te professionaliseren. Door het nieuwe beleid is men zich er steeds meer van bewust dat de huidige werkwijze niet langer werkt. Het nieuwe beleid zegt onder meer dat er 30% minder kosten moeten worden gemaakt en 30% meer kwaliteit moet worden geleverd. Men moet meer vraaggericht te werk gaan in plaats van productgericht. Ook staat klantvriendelijkheid hoog in het vaandel. Kortom: er moeten drastische veranderingen gerealiseerd worden.

Door het besef dat de facilitaire organisatie niet optimaal functioneert als gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming, eilandjes cultuur etc. is het een goede aanleiding om met een Facilitair Meldpunt te starten.

De centrale vraagstelling is als volgt geformuleerd:

*"Op welke wijze kan het Facilitair Meldpunt binnen De Stromen worden gesitueerd, dat kan leiden tot kwaliteitsverhoging van de dienstverlening van Gastvriendelijk?"*

Dit meldpunt is een hulpmiddel om problemen zoals afstemming tussen het front- en backoffice, synergie tussen de huizen/locaties, efficiënte dienstverlening en verhoging van de klantvriendelijkheid aan te kunnen pakken.

De belangrijkste conclusies zijn dat de knelpunten in bepaalde aandachtsgebieden kunnen worden ondervendeeld. Deze zijn:

- **Transparante organisatie**

Gastvriendelijk dient voor de klant transparant te zijn. De klant heeft voornamelijk geen duidelijk beeld en antwoord op de wie, wat en waar vragen. Het is namelijk voor de klant voornamelijk onduidelijk *waar* Gastvriendelijk voor staat, *wat* Gastvriendelijk doet, *wat* Gastvriendelijk aanbiedt en bij *wie* en *waar* de klant terecht kan. De klant voelt zich nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van Gastvriendelijk. Enkel de kreet 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit is bij de meeste bekend en voelbaar.

- **Continuïteit dienstverlening**

Het is van belang dat het personeel van Gastvriendelijk op een gestructureerde wijze aangestuurd wordt. Dit kan enkel als er een duidelijke beschrijving is van het proces en procedures. Standaardisatie van routinematige processen zorgt ervoor dat er meer controle kan worden uitgeoefend op de dagelijkse werkzaamheden en de niet-routinematige processen worden inzichtelijk en beheerst. Het opstellen van een producten- dienstencatalogus en standaardpakket is een goede start. De SLA's afspraken kunnen hierin ingebouwd worden.

- **Fysiek vs Digitaal Facilitair Meldpunt**

Digitaal is de toekomst, omdat men steeds meer zelfstandiger wordt en hun weg inmiddels kent op het inter- en intranet. Door standaardiseren van bepaalde processen is het mogelijk om die handelingen uit handen van de medewerkers van het Facilitair Meldpunt weg te nemen. Dit is tijdswinst, de tijd die ergens anders ingestoken kan worden. Er moet echter goede afspraken worden gemaakt wil dit goed functioneren. De klant heeft de behoefte om persoonlijk langs te kunnen komen om hun aanvraag/klacht. Persoonlijk contact is belangrijk, het Facilitair Meldpunt moet niet binnen de organisatie vervreemd raken. Het is immers het gezicht/de balie voor en van Gastvriendelijk.

- **Kritische succesfactoren**

In een periode van verandering is er extra behoefte aan goede communicatie. Op dit moment zijn er geen duidelijke kaders waarbinnen Gastvriendelijk werkt en als die er wel zijn, dan zijn deze kaders onduidelijk voor de klant en de medewerkers. De mate van de

veranderingsbereidheid en het commitment van het personeel is hierbij cruciaal. Het is tevens belangrijk om aan marketing van het Facilitair Meldpunt te werken. Het is uiteindelijk de bedoeling dat alle medewerkers en de klant positief tegenover de dienstverlening komen te staan.

De belangrijkste maatregelen die naar aanleiding van de conclusies zijn aanbevolen, zijn:

- Het Facilitair Meldpunt moet men niet direct invoeren. Er moet stapsgewijs gewerkt worden om tot een centraal meldpunt te komen, waar onder andere de processen zijn vastgelegd.
- Doorlopen van de stappen alvorens men met een goed lopende Facilitair Meldpunt kan starten:
  - **Stap 1:** Bestaansrecht Gastvriendelijk
  - **Stap 2:** Inzichtelijk maken van de dienstverlening
  - **Stap 3:** Vastleggen en standaardiseren van processen
  - **Stap 4:** Kwaliteit formuleren en vastleggen (SLA's)
  - **Stap 5:** Criteria FMIS
  - **Stap 6:** Facilitair Meldpunt vormgeven
  - **Stap 7:** Communiceren naar de klant
  - **Stap 8:** Pilots en audits houden
  - **Stap 9:** Evaluatie/Nazorg

## Voorwoord

Het afstudeertraject is de laatste fase die ik als studente van de opleiding Facility Management moet doorlopen, alvorens ik me in de wereld van het facilitaire werkveld kan begeven. Een werkveld dat zeer divers is in vele branches.

Mijn afstudeeropdracht is uitgevoerd bij een zorginstelling. Deze instelling bevindt zich in een branche waar ik nog geen kennis mee heb gemaakt, gedurende de opleiding. Het vak Facility Management profileert zich steeds meer in deze branche.

Mijn opdracht valt in de periode waarbij reorganisatie in gang is gezet. Waarbij dus vele veranderingen in de komende jaren zullen optreden. De opdracht was zeer leuk en uitdagend, maar beslist complex. Het oprichten van een Facilitair Meldpunt heeft veel raakgebieden met diverse uiteenlopende onderwerpen; van processen naar kwaliteit tot klantgerichtheid. Alle onderdelen hebben met elkaar te maken. Ik heb deze periode ervaren als een zeer uitdagend en goed leermoment, waarbij vele facetten van Facility Management aan bod zijn gekomen.

Bij deze gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleidster Hanny van Ekerschot die mij een blik gunde in de wereld van Facility Management. Tevens wil ik ook mijn docentbegeleidster Barbara Groenevelt en mijn medebeoordelaar Phine van Doorne bedanken voor hun kritische blik op mijn scriptie en de hulp op momenten waar ik geen vooruitgang zag.

Verder wil ik mijn familie, vrienden en vriendinnen bedanken voor de hulp en steun, die zij mij gegeven hebben. De Nederlandse taal is geen gemakkelijke taal en zeker niet als je tweetalig bent opgegroeid.

Tot slot wil ik Hanny veel succes wensen met de verdere professionalisering van Gastvriendelijk.

Flourence Supit  
Den Haag, juli 2006

# Inhoudsopgave

<b>INLEIDING.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ONDERZOEKSPPLAN.....</b>	<b>9</b>
§ 1.1 TYPE ONDERZOEK.....	9
§ 1.2 METHODE VAN ONDERZOEK.....	9
§ 1.2.1 Theoretisch onderzoek.....	9
§ 1.2.2 Empirisch onderzoek.....	10
§ 1.3 BENCHMARKING.....	10
§ 1.4 SAMENVATTING.....	11
<b>2. DE STROMEN ALS ORGANISATIE.....</b>	<b>12</b>
§ 2.1 GESCHIEDENIS.....	12
§ 2.1.1 Missie en Visie.....	13
§ 2.1.2 Belangrijkste ontwikkelingen.....	13
§ 2.1.3 De Grofstructuur.....	14
§ 2.1.4 Ontwerpcriteria voor een nieuwe organisatie.....	14
§ 2.1.5 De nieuwe organisatie 2006 en verder.....	14
§ 2.2 GASTVRIENDELIJK.....	15
§ 2.2.1 Doelstellingen en ambities.....	15
§ 2.2.2 Kernactiviteiten.....	16
§ 2.3 STRUCTUUR EN BESTURING GASTVRIENDELIJK.....	16
§ 2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR GASTVRIENDELIJK.....	16
§ 2.5 SYSTEMEN GASTVRIENDELIJK.....	17
§ 2.6 PERSONEEL GASTVRIENDELIJK.....	17
§ 2.7 HUIDIGE CULTUUR GASTVRIENDELIJK.....	17
§ 2.8 SAMENVATTING.....	17
§ 3.1 FACILITAIRE DIENST.....	18
§ 3.1.2 Organiseren.....	18
§ 3.1.3 Coördinatie.....	19
§ 3.1.4 Coördinatiemechanismen.....	19
§ 3.2 KWALITEIT.....	20
§ 3.2.1 Service Level Agreements (SLA).....	20
§ 3.2.2 Communicatie.....	21
§ 3.3 FACILITAIR MELDPUNT.....	22
§ 3.3.1 Doel Facilitair Meldpunt.....	22
§ 3.3.2 Meerwaarde Facilitair Meldpunt.....	23
§ 3.3.3 Doelstellingen Facilitair Meldpunt.....	23
§ 3.3.4 Soorten dienstverlening Facilitair Meldpunt.....	23
§ 3.3.5 Voor- en Nadelen Facilitair Meldpunt.....	24
§ 3.3.6 Basisstructuren.....	25
§ 3.3.7 Basismodellen.....	26
§ 3.3.8 Positionering.....	27
§ 3.3.9 Profilering.....	27
§ 3.3.10 Kritische succesfactoren.....	27
§ 3.4 TRENDS BINNEN DE ZORG.....	28

§ 3.5 TRENDS BINNEN FACILITY MANAGEMENT.....	29
§ 3.6 TRENDS FACILITY MANAGEMENT IN RELATIE TOT ZORG.....	29
§ 3.7 SAMENVATTING.....	29
<b><u>4. HUIDIGE SITUATIE GASTVRIENDELIJK .....</u></b>	<b><u>30</u></b>
§ 4.1 INLEIDING HUIDIGE SITUATIE.....	30
§ 4.2 KNELPUNTEN GASTVRIENDELIJK.....	30
§ 4.2.1 Ervaren knelpunten door Gastvriendelijk.....	30
§ 4.2.2 Ervaren Knelpunten door klanten.....	33
§ 4.3 GEVOLGEN KNELPUNTEN.....	34
§ 4.4 RESULTATEN EXTERN ONDERZOEK .....	34
<b><u>§ 4.5 SAMENVATTING .....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>6. AANBEVELINGEN.....</u></b>	<b><u>39</u></b>
<b><u>7. CONSEQUENTIES.....</u></b>	<b><u>44</u></b>
§ 7.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES .....	44
§ 7.2 PERSONELE CONSEQUENTIES .....	44
§ 7.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES .....	44
§ 7.3.1 Overzicht kosten .....	46
§ 7.3.2 Baten .....	47
§ 7.4 IMPLEMENTATIE .....	47
<b><u>8. BRONNENLIJST .....</u></b>	<b><u>48</u></b>

# Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het oplossen van een facilitair beleidsprobleem staat tijdens deze afstudeerperiode centraal.

Het onderzoek is gedaan bij het verzorgingshuis De Stromen te Rotterdam en uitgevoerd voor de managers van Ontvangst & Secretariaat Zuid en –Noord van de afdeling Gastvriendelijk. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode januari - juli 2006. Het beschrijft een adviesplan voor de invoering van een Facilitair Meldpunt voor de afdeling Gastvriendelijk.

## Aanleiding opdracht

De Stromen is sinds de privatisering in 1997 continu bezig geweest om wegen te zoeken om zich te ontwikkelen ofwel professionaliseren. Per 1 januari 2006 is er wederom een reorganisatie met een nieuw beleid in gang gezet. De richting waar De Stromen naartoe moeten gaan, staat beschreven in "De nieuwe agenda: van grof naar middenfijn". De organisatiestructuur is veranderd. Er is gekozen om diensten aan klanten te leveren vanuit vier klantbedrijven en een aantal gedeelde diensten vanuit ondersteunende bedrijfsonderdelen. Het bedrijfsonderdeel Gastvriendelijk is onderdeel van de bedrijfsondersteunende dienst van De Stromen.

De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat:

- Gastvriendelijk opgedeeld is in de Noord- en Zuidoever. Voor beide oevers is er synergie qua organisatiestructuur. Dit betekent dat er één aanspreekpunt aanwezig is voor een aantal locaties per afdeling voor noord en één aanspreekpunt voor zuid.
- Gastvriendelijk (dit geldt ook voor alle andere bedrijfsonderdelen) meer vraaggericht en meer klantgericht moet gaan denken en handelen.
- Gastvriendelijk 30% minder kosten en 30% meer kwaliteit moet gaan leveren.
- Gastvriendelijk (dit geldt ook voor alle andere bedrijfsonderdelen) met (gedrags-) competenties moet gaan werken en dat men daar op wordt afgerekend.

Dit betekent dat de huidige "eilandjes" cultuur moet worden doorbroken. Men kan niet meer denken en spreken in termen van locaties, waardoor er per locatie verschillende wijzen van aannemen, uitvoeren en afhandelen van de dienstverlening zijn ontstaan. Hierdoor is het lastig om goed inzicht te krijgen in de aangeboden producten en dienstverlening. In het proces en adhoc (aan)vragen voor de back office komt dat regelmatig voor. Verder is de kwaliteit en het proces van de aangeboden dienstverlening (nog) niet vastgelegd. Samenhang en uniformiteit vormen een groot struikelblok waar men aan moet werken. Er is in het verleden getracht om een vorm van een Facilitair Meldpunt op te richten voor de Civiele Dienst op de locatie Smeetsland. Dit is nu van de grond, maar enkel gericht op deze locatie.

Het probleem is over de locaties van Noord en Zuid heen verspreid, dus op de locatie zelf en tussen de locaties. Het begint bij de (aan)vraag/klacht naar actie tot terugkoppeling. Dit probleem is meer actueel dan voorheen, door het nieuwe beleid sinds de reorganisatie en het raakt de managers, de medewerkers en de klanten. De Stromen wil zich verder gaan professionaliseren, er is een nieuw beleid gekomen met de daarbij behorende visie. Aan deze visie zijn bepaalde doelstellingen gekoppeld, waar Gastvriendelijk naartoe moet werken. De doelstellingen zijn: synergie, vraaggericht, 30% minder kosten tegen 30% meer kwaliteit en competenties. Dit alles moet resulteren in een meer klantgericht denken en handelen en een betere profilering van Gastvriendelijk.

### Doelstelling/resultaat opdracht

Het doel van het onderzoek is dan ook om inzicht te geven, in de vorm van aanbevelingen, op welke wijze het bedrijfsonderdeel Gastvriendelijk in de nieuwe organisatie een Facilitaire Meldpunt kan worden ingevoerd. De doelgroep waar het facilitair meldpunt voor bedoeld is, zijn de cliënten, medewerkers en managers van De Stromen, en externen. De doelstelling van de opdracht is het werken aan één van de doelstellingen van het nieuwe beleid, zoals 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit. Een facilitair meldpunt is een middel dat kan leiden tot:

- synergie, mits er uniformiteit is in het proces van de aangeboden producten en diensten;
- effectieve dienstverlening door synergie, waardoor de kosten beter inzichtelijk zijn;
- beter inzicht op de dienstverlening voor de managers en medewerkers;
- beter inzicht in het aanbod van producten en diensten voor de klanten, medewerkers en externen;
- betere profilering van Gastvriendelijk De Stromen breed voor de klanten, medewerkers en externen;
- verantwoording van het bestaansrecht Gastvriendelijk De Stromen breed voor de klanten, medewerkers en externen.

### Randvoorwaarden opdracht

De volgende randvoorwaarden zijn aan de opdracht gesteld:

- Verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening van Gastvriendelijk;
- Gastvriendelijk moet transparant zijn voor de klant; de klant moet weten bij wie zij terecht kunnen met hun klacht, aanvraag etc.;
- Efficiënt te werk gaan: dit betekent dus doelmatig te werk gaan, dus een goede afstemming van de werkzaamheden van het front- en backoffice.

Aan de hand van de opdracht is de centrale vraagstelling als volgt geformuleerd:

**“Op welke wijze kan het Facilitair Meldpunt binnen De Stromen worden gesitueerd, dat kan leiden tot kwaliteitsverhoging van de dienstverlening van Gastvriendelijk?”**

De subvraagstellingen die hierbij horen, luiden als volgt:

- Hoe is de situatie op dit moment?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten? Wat heeft men daar reeds aan gedaan?
- Wat is een Facilitair Meldpunt? Wat zijn de mogelijkheden?
- Wat zijn de voor- en nadelen van een Facilitair Meldpunt?
- Wat kan een Facilitair Meldpunt betekenen voor De Stromen?
- Hoe kan een Facilitair Meldpunt vorm worden gegeven in De Stromen?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor de invoering van een Facilitair Meldpunt?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties en randvoorwaarden voor de invoering van een Facilitair Meldpunt?
- Zijn er soortgelijke organisaties die ook een Facilitair Meldpunt hebben ingevoerd? Wat zijn de resultaten?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties?

### **Leeswijzer scriptie**

In het eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksplan beschreven dat vooraf ging aan het onderzoek van de vraagstelling. Vervolgens wordt stagegebiedende organisatie omschreven. In het daaropvolgende hoofdstuk komt het theoretische kader aan bod, waarna de huidige situatie van Gastvriendelijk wordt geschetst. Afsluitend worden er conclusies getrokken met daarbij de aanbevelingen en de implementatie van de centrale vraagstelling. Hierbij komen tevens de consequenties op het gebied van organisatie, personeel en financieel aan bod, die naar aanleiding van de aanbevelingen zijn gedaan.

# 1. Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk wordt er beschreven op welke wijze er een antwoord wordt gegeven op de vraagstelling en de daarbij horende subvraagstellingen. De bronnen die hierbij zijn gebruikt is de syllabus "Methoden van onderzoek en de markt" van drs. C.M. Genet en het boek "Basisboek Methoden en Technieken" van dr. D.B. Baarda en dr. M.P.M de Goede

## § 1.1 Type onderzoek

Een onderzoek wordt gedaan om informatie te verzamelen of om kennis te vergaren.<sup>1</sup> Het onderzoek van deze scriptie betreft het antwoord geven op de vraagstelling van de opdracht, die als leidraad dient voor deze scriptie. Om een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling, is er een aantal subvraagstellingen geformuleerd die tot deelonderzoeken leiden. De vraagstelling en de subvraagstellingen zijn beschreven in de inleiding van deze scriptie.

Uit de vraagstelling is al op te maken dat het gaat om kwalitatief onderzoek. Dit komt door het feit dat de aard en eigenschappen van de producten en diensten en de meningen van de betrokken in kaart moeten worden gebracht en geïnterpreteerd moeten worden. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het benoemen van gedragingen, uitspraken en deel van de verzamelde gegevens. Hierdoor kan er een inlevingsvermogen ontstaan, dat integraal is gericht op de producten en diensten. Echter zijn kwalitatief en kwantitatief onderzoek niet strikt van elkaar te scheiden, vaak lopen ze in elkaar over en is er sprake van vermenging tussen beide typen.

Naar aanleiding van de vraagstelling en de bijbehorende subvraagstelling kan men ook spreken van een explorerend en beschrijvend onderzoek. Explorerend, door het feit dat er relaties worden gezocht tussen kenmerken van de desbetreffende onderzoeksobjecten. Dit kunnen overeenkomsten of verschillen zijn. Het explorerende onderzoek betreft hier tussen de verschillende locaties die De Stroom rijk is. Het is tevens beschrijvend, dat komt door het feit dat er gekeken wordt naar de beschrijvingen van de kenmerken van de onderzoekseenheden. Hierbij wordt er vooraf de systematiek bepaald. Dit soort type onderzoek wordt in de paragraaf *Methode van Onderzoek* nader beschreven.

## § 1.2 Methode van Onderzoek

Het onderzoek voor het vergaren van informatie, kan worden opgedeeld in twee soorten, namelijk theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide typen onderzoek zijn nodig om een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling en de subvraagstellingen.

### § 1.2.1 Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek is een onderzoek van kwalitatieve aard, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens. Het bestuderen van literatuur is hierbij van belang. Onderstaand is de lijst van de bronnen die bij dit onderzoek gebruik is gemaakt.

- Boeken
- Vaktijdschriften
- Afstudeerscripties
- Interne documenten
- Internetsites

---

<sup>1</sup> Bron: Genet, 2004-2005

## § 1.2.2 Empirisch onderzoek

Het woord empirisch is afkomstig van het woord *empirie*, dat werkelijkheid betekent.<sup>2</sup> In dit onderzoek worden de ideeën uit het theoretisch onderzoek getoetst aan de werkelijkheid c.q. de praktijksituatie. Hierbij valt te denken aan het afnemen van interviews, observaties en situatieanalyses.

### Interviews

Voor deze opdracht wordt er gebruik gemaakt van het onderzoeksontwerp *survey*. Er is sprake van een *survey* wanneer men informatie van of over veel personen of objecten wilt vergaren, met behulp van een vragenlijst en/of observatie. Bij een *survey* onderzoek is van tevoren duidelijk bekend wat men wil weten, wat er gevraagd wordt of waarnaar gekeken wordt. Voor dit onderzoek zijn er interviews gehouden met onderstaande betrokkenen:

- De managers van afdeling Welzijn van Gastvriendelijk
- De managers van afdeling Catering van Gastvriendelijk
- Enkele klanten van Gastvriendelijk
- Enkele medewerkers van Gastvriendelijk

## § 1.3 Benchmarking

De definitie benchmarking is afkomstig uit de landmeetkunde en het refereert aan het vergelijken van hoogteverschillen. In de literatuur bestaan vele definities van benchmarking. Volgens Spendolini ('92) kan benchmarking worden gedefinieerd als: "*een continue (lange termijn, voortdurend) en systematisch (gestructureerd, formeel, analytisch, georganiseerd) proces voor het evalueren (begrijpen, meten, vergelijken) van producten, diensten, werkprocessen (operations, functies) van organisaties (bedrijven, instellingen) die kunnen worden gezien (worden beschouwd worden erkend) als de beste ter wereld met het doel de organisatie als zodanig te verbeteren (vergelijken, voorbij streven van de best-in-class, ontwikkelen van doelstellingen, vaststellen van prioriteiten)*".<sup>3</sup>

Voor dit onderzoek is er gekozen voor de combinatie van de zogenoemde Competitive benchmark *Best-practice benchmarking*. Voor de competitive benchmarking wordt een soortgelijke instelling benaderd. Voor deze vorm van benchmarking is een aantal criteria opgesteld:

- Verpleeghuizen met gelijke omvang qua organisatie.
- Verpleeghuizen die onlangs een fusie en/of reorganisatie hebben doorgevoerd.
- Verpleeghuizen waarbij de producten en diensten over meerdere locaties geleverd worden.

De criteria voor de Best-practice benchmarking zijn:

- Instellingen die minimaal 2 jaar ervaring hebben met een lopende Facilitair Meldpunt dat ondersteunt is met een FMIS.
- Instellingen waarbij de producten en diensten over meerdere locaties geleverd worden

Het doel van deze benchmarking is om inzicht te krijgen "hoe anderen het doen" (zowel binnen als buiten de eigen branche). Op deze manier wordt het wiel niet opnieuw uitgevonden. Nuttige tips en valkuilen kunnen dan worden 'geleerd' en gebruikt worden tot leer- en verbeterpunten ten aanzien van het te realiseren Facilitair Meldpunt.

---

<sup>2</sup> Bron: Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M: Basisboek Methoden en Technieken. 1997

<sup>3</sup> Bij, H. van der, Broekhuis, M., Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging 2<sup>e</sup> druk, 2001

## **§ 1.4 Samenvatting**

Naar aanleiding van de vraagstelling zijn er een aantal subvraagstellingen geformuleerd. Deze subvraagstellingen kunnen leiden tot deelonderzoeken.

Het onderzoek wordt gesplitst in twee soorten, namelijk theoretisch en empirisch onderzoek. Aan de hand van deze twee typen onderzoeken kan er een antwoord worden gegeven op de vraagstelling en de bijbehorende subvraagstellingen.

Tevens wordt er ook gebruik gemaakt van benchmarking. De resultaten van deze benchmarking kunnen als leer- en verbeterpunten worden gezien ten aanzien van het nog te realiseren Facilitair Meldpunt voor De Stroom.

## **2. De Stromen als organisatie**

In dit hoofdstuk wordt De Stromen als organisatie beschreven. Dit geldt tevens voor het bedrijfsonderdeel Gastvriendelijk.

### **§ 2.1 Geschiedenis**

De stichting De Stromen is een organisatie die haar oorsprong vindt in het verplegen en verzorgen van voornamelijk ouderen. De Stromen bestaat uit vijf verpleeghuizen, acht verzorgingshuizen, een woonvoorziening op elf locaties in Rotterdam en Ridderkerk en een transferunit binnen het ziekenhuis Sint Franciscus.

De stichting is ontstaan op 1 januari 1997 na privatisering van de Dienst Gemeentelijke Verpleeghuizen en Verzorgingshuizen te Rotterdam.

Op 1 oktober 1998 vond een belangrijke gebeurtenis plaats, er werd namelijk een nieuwe organisatievorm operationeel. Voorheen bestonden nog vier clusters, een servicebureau en de Raad van Bestuur. De toenmalige Raad van Bestuur werd gevormd door vier clusterdirecteuren, de directeuren van het servicebureau en de voorzitter.

Vanaf oktober 1998 zijn er zeven zorgregio's en alle ondersteunende afdelingen zijn gebundeld in zes stafafdelingen: het gezamenlijke proces. De Raad van Bestuur bestaat sindsdien uit vier bestuurders.

Een zorgregio is een samenhangend gebied dat wordt bepaald door bijvoorbeeld de sociale structuren in de wijk en de grenzen van een deelgemeente.

In een zorgregio is een zodanig passend aanbod van zorg aanwezig, zodat direct de gewenste zorg voor handen is. De Stromen stemt het aanbod van zorg binnen een regio af met andere zorgaanbieders en met aanbieders van bijvoorbeeld woningbouw, vervoer en welzijn.

Er is een netwerkorganisatie ontstaan in elke zorgregio, die het zorgaanbod op elkaar afstemt. Daardoor kan men een vraag of probleem integraal benaderen om deze vervolgens vanuit diverse disciplines te kunnen oplossen.

Hieronder ziet u de zeven zorgregio's van De Stromen:

- Kralingen-Crooswijk;
- Schiebroek;
- Alexander;
- IJsselmonde;
- Smeetsland;
- Ridderkerk;
- Charlois.

### **§ 2.1.1 Missie en Visie**

De Stroom heeft haar missie nog niet vastgelegd in een mission statement. Er bestaat echter wel een beeld van de ingrediënten van de missie en dit geldt ook voor de visie. De ingrediënten van deze missie en visie zijn als volgt geformuleerd<sup>4</sup>:

"Mensen willen hun eigen leven leiden, op hun eigen manier en in hun eigen omgeving. Ieder mens is uniek, heeft eigen wensen en voorkeuren. Ieder mens wil dan ook zelf sturing geven aan zijn leven, zelf bepalen welke koers zijn of haar leven op gaat.

Wij willen daar zijn waar mensen ons nodig hebben. Wij ondersteunen mensen die dat wensen bij hun eigen leven, wij zorgen ervoor dat mensen de kwaliteit van leven behouden.

Wij helpen mensen bij het vaststellen van hun vragen als ze niet meer weten hoe ze verder moeten. Over wat ze kunnen doen en wie ze willen ontmoeten.

Bij het ouder worden speelt ook vaak de vraag 'Hoe ziet mijn leven er dan uit?'. Angst voor vereenzaming, of verlies van zelfstandigheid is vaak onuitgesproken, maar duidelijk aanwezig. Het is belangrijk dat de banden met de familie, vrienden en burens sterk blijven, maar ook het opbouwen van nieuwe relaties. De Stroom wil hierbij een stimulator zijn door het organiseren van tal van activiteiten en bijeenkomsten.

We regelen zaken voor hen en begeleiden hen. We zorgen ervoor dat mensen een prettig en tevreden leven kunnen blijven leiden, zoals zij dat graag wensen.

We doen dat gewoon waar mogelijk en bijzonder waar nodig!"

### **§ 2.1.2 Belangrijkste ontwikkelingen**

Na de privatisering in 1997 is De Stroom bezig zichzelf verder te ontwikkelen c.q. professionaliseren. Het thema van deze professionalisering is "*van grof, via middelfijn naar fijnstructuur*". Anno 1 januari 2006 heeft er wederom een reorganisatie plaatsgevonden, met het daarbij horende nieuwe beleidsplan, genaamd *De nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn*".

De Stroom richt zich veelal op oudere mensen van 55 jaar en ouder, die behoefte hebben aan ondersteuning bij het invulling geven aan hun eigen agenda. Zij ervaren hierin beperkingen door het ouder worden en/of plotselinge verstoringen in hun leven. De ambitie van De Stroom is dan ook dat de agenda van de klanten leidend moet zijn voor de werkzaamheden van de organisatie. Dit kan worden bereikt door de inzet van middelen en mensen. Dat lukt steeds beter. Op plekken waar de afdelingen kleinschalige woonvormen hebben gevormd bijvoorbeeld, is het aan de klanten merkbaar hun eigen leven te blijven leiden. Ondanks de vordering duurt het echter lang voordat het aanbod is aangepast. Er wordt te veel gefocust op wat er in de zorgregio's speelt, waardoor er te weinig aandacht is voor wat er op de markt gebeurt. Dit brengt risico's met zich mee. De klanten komen niet langer vanzelf naar De Stroom toe. Het is dus belangrijk om zo goed en snel mogelijk gehoor te geven aan wat de klanten verlangen.

Per 1 januari 2006 zijn er daarom veranderingen gebracht in de structuur en besturing. Met de aanpassing in de structuur en besturing ontstaat de ruimte om de competenties van de individuele medewerkers en daarmee van de organisatie optimaal te benutten. Dit houdt in dat het werken aan kennis, kunde, vaardigheden en gedrag centraal staan. Niet alleen de manier van omgaan met de klanten en met elkaar, maar ook de manier van werken en de aansluiting van de werkprocessen bij de wensen van de klanten.

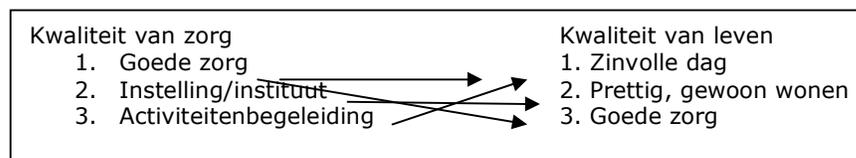
Deze reorganisatie markeert als het ware de tussenstand in de uitwerking van grofstructuur naar de fijnstructuur. Dit betekent dat er vanuit de grofstructuur wordt gewerkt naar een *middelfijn* niveau om vanuit daar uiteindelijk op een *fijn* niveau te komen.

---

<sup>4</sup> De nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn 2006

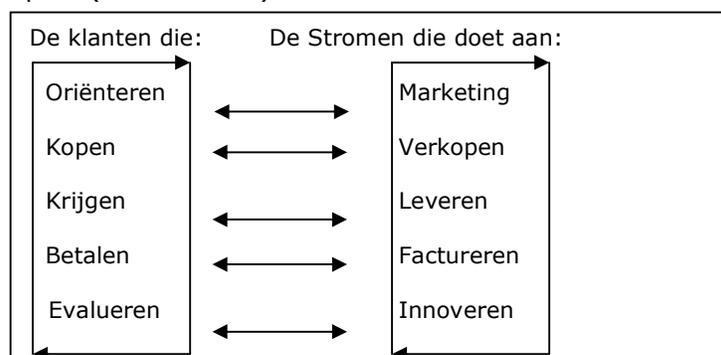
### § 2.1.3 De Grofstructuur

De markt waarin De Stromen actief is, verandert snel. Er is meer concurrentie tussen aanbieders, een afnemende vraag, een druk op de prijzen en een toenemende behoefte van klanten aan individuele en integrale oplossingen. Deze veranderingen vragen om aanpassingen van de organisatie. Om een klantgerichte organisatie te zijn, heeft De Stromen twee bewegingen in gang gezet. De eerste beweging is de verschuiving van de focus van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven.



Figuur 1: Beweging 1 Van kwaliteit van zorg naar Kwaliteit van leven.

De tweede beweging is zoveel mogelijk werken als een 'normaal bedrijf', zonder de afkomst uit de wereld van zorg te vergeten. Alle activiteiten moeten aansluiting hebben op de (oriënterende) klant



Figuur 2: Beweging 2 Aansluiting van klantprocessen op bedrijfsprocessen

Om deze bewegingen door te voeren is er een aantal knelpunten aanwezig binnen de organisatie. Er wordt te weinig geanticipeerd en gereageerd op wat er op de markt speelt. Verder duurt het te lang om de diensten aan te passen aan de vraag van klanten die zich in de markt voordoet. Er moet nog veel worden geleerd om een betere aansluiting te vinden om de bedrijfsprocessen te laten passen aan de processen van de klant.

### § 2.1.4 Ontwerpcriteria voor een nieuwe organisatie

Om nieuwe klanten te vinden en bestaande klanten te behouden, is een aanpassing van de organisatie noodzakelijk. Er zijn daarom vijf ontwerpcriteria door de Raad van Bestuur opgesteld. Deze zijn:

- De klantbeleving is leidend
- Focus op onderscheidende competenties
- Slagvaardigheid op alle niveau's
- Benutten van synergie op groepsniveau (De Stromen)
- Managementcontrol met menselijke maat

### § 2.1.5 De nieuwe organisatie 2006 en verder

Voor de reorganisatie denkt men in termen als locaties. De ambitie is de agenda van de klant zoveel, waar mogelijk is, leidend te laten zijn voor de manier van werken. Het vanuit de klantbehoefte willen organiseren vergt een andere manier van denken en kijken. De organisatie moet dus los komen van de bestaande indeling in diensten en van het denken in locaties. Dit houdt in dat De Stromen:

- naar de klant toe komt, waar dat ook is (bij de klant thuis of bij De Stromen);
- hun aanbod los maakt van de eigen locaties;

- een integraal dienstenpakket aanbiedt gericht op specifieke klantbehoeften;
- onderscheid maakt tussen 'normale' en bijzondere diensten;
- delen van gemeenschappelijke diensten uit efficiency overwegingen onder aparte sturing brengen. Dit zijn de gedeelde gezamenlijke diensten.

Er wordt daarom een aantal ondersteunende bedrijfsonderdelen ingericht. Deze werken voor de klanten ofwel klantbedrijven. Ze hebben de opdracht om samen met de klantbedrijven de mogelijkheden tot het behalen van efficiencyvoordelen te benutten en tegen de laagst mogelijke kosten de hoogst mogelijk toegevoegde waarde te leveren aan de beleving van de klant. Het delen van gezamenlijke diensten gaat gepaard met afspraken over hoe de capaciteit van de ondersteunende diensten moet worden verdeeld. Zie voor de nieuwe organisatiestructuur in bijlage I: organogram De Stromen.

## § 2.2 Gastvriendelijk

Het bedrijfsonderdeel Gastvriendelijk van De Stromen heeft een belangrijke rol bij het realiseren van een positieve beleving bij klanten en voert de regie over het vraagstuk hoe voor iedere locatie 'gezicht' kan worden georganiseerd, waar klanten en medewerkers met allerlei vragen terecht kunnen, van klein tot groot. De beleving rondom de dienstverlening is maatgevend. Gastvriendelijk is het facilitair bedrijf binnen De Stromen. Per 1 januari 2006 ziet Gastvriendelijk er als volgt uit:

- directe klantgerichte dienstverlening:
  - welzijnsfuncties als onderdeel van sociale infrastructuur o.a. activiteitenbegeleiding
  - restaurantfuncties
  - ontvangst (recepties)
  - woondiensten o.a. beveiliging, schoonmaak e.d.
- onderhoud gebouwen en terreinen
- logistieke diensten, waaronder inkoop

Ten behoeve van een goede focus worden de activiteiten gebundeld in drie clusters, namelijk Klanten, Gebouwen en Inkoop & Logistiek.

### § 2.2.1 Doelstellingen en ambities

De volgende doelstellingen en ambities zijn geformuleerd<sup>5</sup>

*"gastvriendelijk treft voorzieningen, stelt in staat, maakt gemakkelijk en draagt nadrukkelijk bij aan een zinvolle en vooral plezierige dag. De dienstverlening moet goed zijn, niet te veel kosten, inspelen op klantwensen en met een vriendelijk woord, een glimlach door een verzorgd persoon geleverd worden. Hiervoor moet een juiste balans worden gevonden tussen cost leadership in de back-office/off-stage en customer intimacy. Een soort van 'IKEA-concept': een goed gevoel tegen weinig kosten..."*

*Gastvriendelijk wil zowel smaakmaker (de beleving rondom de dienstverlening is maatgevend) zijn als smeerolie (dwarsverbanden leggen tussen de Gastvriendelijk-diensten en waar nodig tussen de klantbedrijven op een locatie).*

*Om deze doelstellingen en ambities waar te kunnen maken is een facilitaire (r)evolutie nodig: van productoriëntatie via procesoriëntatie naar klant(belevings)oriëntatie.*

*Kernwoorden voor deze transformatie zijn:*

- *brede, meer servicegerichte organisatie;*
- *gastvrij en belevingsgericht;*
- *richten op externe ontwikkelingen;*
- *afwijkende vraag niet afwijzen, maar toelaten;*
- *van taakgerichte uitvoering naar flexibele dienstverlening;*
- *dienstverlening geconcentreerd in enkele grote locaties;*

<sup>5</sup> De Nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn 2006

- van budgetsturing naar contract- en prijssturing;
- van zelf doen naar ondersteuning en/of advies en/of uitbesteding.

En bij alles wat we gaan aanpakken zullen we prominent laten meespelen dat:

- de beleving van de cliënt het allerbelangrijkste is;
- we 'gewoon waar mogelijk' doen, ook al levert dit risico's op."

### § 2.2.2 Kernactiviteiten

Zoals er eerder werd aangegeven zijn er drie focus clusters. Dit zijn gebouwen, klanten en Inkoop & Logistiek.

#### Klantengroepen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen klantgroepen, namelijk:

- **Interne klanten:** Gastvriendelijk is hierbij de onderaannemer
  - (de klanten van) Klantbedrijf I t/m IV
  - (de medewerkers van) De Stromen
- **Externe klanten:** Gastvriendelijk is hierbij het klantbedrijf
  - Bezoek klant, bijvoorbeeld familie;
  - Bezoek overig, bijvoorbeeld liftmonteur;
  - Directe primaire eindklanten uit de wijk voor bijvoorbeeld kerstmaaltijd, bingo etc.;
  - Externe bedrijven.

### § 2.3 Structuur en Besturing Gastvriendelijk

Anno januari 2006 is er een aantal ontwerpcriteria opgesteld ten opzichte van de structuur en besturing van de organisatie. De criteria zijn<sup>6</sup>:

- de klantbeleving is leidend;
- één gezicht voor de klant binnen levering;
- de agenda van de klant stuurt de levering;
- onderscheid in gedrag 'on-stage' en 'off-stage'.

Dit vertaalt zich naar structuur onder meer:

- direct klantgerichte kernactiviteiten bundelen in belevingsformules onder Eten & Drinken en Welzijn (Ontvangst & Services, Ontmoeting en Prettig Wonen)
- chefs per locatie als één gezicht voor de klant
- klantenservice
- logisch faciliteren 'wat, waar en wanneer u wilt'

En voor besturing betekent dit onder meer:

- klanttevredenheid is belangrijk
- onderzoek naar klantbehoeften
- conformiteit met contracten
- sturing op gedragscompetenties

### § 2.4 Organisatiestructuur Gastvriendelijk

Het bedrijfs onderdeel Gastvriendelijk heeft in de nieuwe situatie gekozen om de organisatie op te delen in Noord-oever en Zuid-oever, ofwel Noord en Zuid. Door de reorganisatie komen bepaalde functie's open te staan, die tot op heden nog niet gevuld zijn. De organisatiestructuur is redelijk plat, want er wordt nauw samengewerkt waarbij er wekelijks een MT-vergadering wordt gehouden. De totale formatieplanning van Gastvriendelijk in 2006 telt 373,78 FTE's, waarvan er 309,24 FTE's in dienst zijn van De Stromen. Voor details van het organogram van Gastvriendelijk treft u in bijlage I.

<sup>6</sup> De nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn 2006

## § 2.5 Systemen Gastvriendelijk

De Stroom hanteert het kwaliteitssysteem Balanced Scorecard (BSC). BSC is een raamwerk dat managers kan helpen om de missie, strategie en doelen van de organisatie te vertalen in een hanteerbare set van performance-indicatoren.<sup>7</sup> De Stroom heeft dit raamwerk ingevuld met de volgende perspectieven:

<b>Klantperspectief</b> (extern)	⇒	<b>Interne organisatieprocessen</b> (intern)
Effectief dienstverlening		Plezierig werken
(Kunnen)inspelen op klantwens		Kennis en motivatie medewerkers
Vriendelijk woord, glimlach, verzorgd		Persoonlijke en professionele aandacht
Faciliteitenontw. in lijn met woonbehoefte		Klantgerichte, gestroomlijnde processen
		Samenwerken met onbetaalde krachten
		Slagvaardigheid



<b>Financieel</b> (extern)		<b>Leren en groeien</b> (intern)
Efficiënte/effectieve inzet mensen/middelen		Facilitaire kosten transparant maken
Benutten synergie op groepsniveau		Aanpassend vermogen van de organisatie
Productiviteit		Actualiseren van het dienstenpakket
Exploitatieresultaat		Meten performance

## § 2.6 Personeel Gastvriendelijk

Doordat de verantwoordelijkheden zakken in de organisatie, kunnen ze duidelijker worden toegewezen aan personen. Dit ter bevordering van de besluitvorming. De medewerkers hebben te maken met een breed takenpakket. Er is voor iedere functie een functie- en competentieprofiel vastgesteld. In de beoordelingsgesprekken komt dit profiel aan bod.

## § 2.7 Huidige cultuur Gastvriendelijk

De huidige organisatiecultuur kan over het algemeen worden getypeerd als gemoedelijk en in bepaalde mate bereidheid om te veranderen. Dit komt door de reorganisaties die steeds in gang zijn gezet sinds de privatisering. Echter heerst er nog steeds een "eilandjes" cultuur, doordat er nog geen vastlegging is van waar men naar toe moet werken en hoe men dit wilt gaan bereiken, zal het lastig zijn om deze cultuur binnen Gastvriendelijk te doorbreken. Er heerst dus mate van onbegrip door de veranderende situatie en adhoc aanpak.

## § 2.8 Samenvatting

Na de privatisering heeft De Stroom als organisatie niet stil gezeten. De personeelsformatie, de indeling van de organisatie, het aanbod van de producten en diensten zijn veranderd. De Stroom wil met de markt kunnen concurreren. De koers die men wil varen wordt in het nieuwe beleid omschreven. Dit beleid wordt beschreven in de nieuwe agenda: *van Grof naar middelfijn*. Het *Grof* moet leiden tot *Professioneel*.

<sup>7</sup> Bij, H. van der, Broekhuis, M., Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging 2<sup>e</sup> druk, 2001

## 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komen een aantal onderwerpen vanuit de theorie aan bod, dat inzicht geeft wat een Facilitair Meldpunt precies inhoudt en welke voor- en nadelen dit met zich meebrengt.

### § 3.1 Facilitaire dienst

De core-business van de facilitaire dienst bestaat uit het leveren van een assortiment producten en diensten ter ondersteuning van het primaire proces. Onder ondersteuning wordt verstaan dat de afnemer de inhoud en de mate van ondersteuning bepaalt binnen de kaders en randvoorwaarden die door het management wordt vastgesteld.

Facilitaire processen (van het aanbieden van de producten en diensten) leveren geen directe bijdrage aan bedrijfsresultaten. Het is dus belangrijk om zich af te vragen in welke mate het direct of indirect bijdraagt aan het geheel of dat het gemist zou worden wanneer het er niet (meer) zou zijn. Dit wordt ook wel het afbreukrisico genoemd. Er zijn twee soorten afbreukrisico's te benoemen, namelijk het interne en externe afbreukrisico. Uitleg hierover vindt u in bijlage II. Per product en dienst zal er op zijn minst een schatting van het afbreukrisico ten opzichte van het primaire proces moeten worden gemaakt, daar de facilitaire dienst op meerdere locaties wordt aangeboden. Dit kan gepaard gaan met het type coördinatievoorziening van de facilitaire processen. Als de facilitaire processen ingewikkelder worden, zijn er andere coördinatievoorzieningen nodig. Er zijn drie componenten van dienstverlening te onderkennen<sup>8</sup>:

- de dienstverlening (proces): activiteit of reeks van activiteiten
- de dienst (product): output of effect van dienstverlening
- de dienstverlener (persoon): degene die diensten verleent.

#### § 3.1.2 Organiseren

Door de reorganisatie is de organisatiestructuur van De Stroom veranderd. De facilitaire dienst is veranderd en hiermee ook de wijze van de facilitaire dienstverlening. Het organiseren bestaat slechts uit twee zaken: *"het delegeren van bevoegdheden en het ontwikkelen van coördinatiemechanismen."*<sup>9</sup>

Er zal moeten worden gekozen uit verschillende vormen van coördinatie, taken en bevoegdheden moeten worden verdeeld en procedures en richtlijnen moeten worden ontwikkeld. Details over bevoegdheden treft u in bijlage. Uit bevoegdheden vloeien verantwoordelijkheden en taken voort. Iemand kan pas verantwoordelijk zijn voor resultaten of situaties die hij of zij kan beïnvloeden, dus hiervoor bevoegd. De medewerkers van Gastvriendelijk zullen zich pas verantwoordelijk voelen voor iets, als zij tenminste inspraak hebben daar waar de bevoegdheden verdeeld worden. *"Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken."*<sup>10</sup>

De doeleinden van het organiseren hebben altijd betrekking op twee typen (deel)processen:

- Routinematige processen
- Niet-routinematige processen

<sup>8</sup> Lemmens, N.G.R.: *Facility Services in Nederland – kwaliteit van professionele dienstverlening 2003*

<sup>9</sup> Tepper, ing. H. en Mulder, prof. ir. F.: *Resultaatgerichte bedrijfsvoering*. Blz. 91

<sup>10</sup> Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: *Management en Organisatie*. Blz. 4

Er is ook een derde vorm de zogenoemde improvisatie<sup>11</sup>. Het begrip improvisatie wordt in de bijlage omschreven op bladzijde vier.

### § 3.1.3 Coördinatie

Bij de keuze om de facilitaire ondersteuning centraal of decentraal aan te bieden, hangt meestal sterk af van hoe de gehele organisatie is ontworpen. Er wordt door Becker ('90) gesteld dat de "wat"-vraag ofwel de strategische oriëntatie moet worden gecentraliseerd, terwijl de "hoe"-vraag ofwel de operationele oriëntatie moet worden gedecentraliseerd.<sup>12</sup>

Als de facilitaire verantwoordelijkheden decentraal worden gelegd, moet dit vanuit de centrale organisatie worden ondersteund. Punten waarop gelet dient te worden zijn:

1. Lokale aanwezige kennis en expertise
2. Duidelijke vastgelegde decentrale bevoegdheden en verantwoordelijkheden
3. Heldere en gedragen centrale filosofie over de rol van facilitaire ondersteuning
4. Regelmatige informatie-uitwisseling om verwarring en tegenstrijdigheden te voorkomen

Voordelen centralisatie	Nadelen centralisatie
Grotere efficiëntie	Verlies van innovatiekracht
Toenemende professionalisering	Verlies van motivatie
Afnemende parochiecultuur	Vertraging
Uniform corporate imago	Ontwijkingtactieken
Gelijkheid	Slechte afstemming vraag en aanbod
Onafhankelijkheid	Beperking van talentontwikkeling
Gezamenlijke databases	Toenemende bureaucrativering
Uitwisselbaarheid	

Fig. 1: voor- en nadelen van centralisatie

### § 3.1.4 Coördinatiemechanismen<sup>13</sup>

Er worden vijf coördinatiemechanismen genoemd, die door Mintzberg ('83) zijn onderzocht:

1. Onderlinge afstemming: Een krachtig coördinatiemechanisme binnen groepen met goed op elkaar ingespeeld personeel.
2. Coördinatie door direct toezicht: Het wordt gezien als het zwakste middel van de vijf, maar het kan een oplossing zijn wanneer men elkaars "taal" niet spreekt of als medewerkers over weinig of geen vakbekwaamheid beschikken.
3. Standaardisatie van werkprocessen.
4. Standaardisatie van output: het wordt gezien als een krachtig en effectief mechanisme, bijvoorbeeld gestandaardiseerde producten. Het stimuleert de ontwikkeling van creatieve oplossingen en innovatie.
5. Standaardisatie van bekwaamheden: dit is er op gericht om mensen op een zelfde niveau van kennis, vaardigheid en inzicht te brengen passend bij hun ambities. Men moet één taal spreken met een eenduidig kader.

Voor verdere uitwerking van deze coördinatiemechanismen, verwijst ik u naar bijlage II.

Bij het organiseren en dus de keuze van coördinatiemechanisme moet men zich afvragen hoe de mensen met hun denkvermogen ingeschakeld blijven voor het realiseren van de doelen. Onbalans in het gebruik van de coördinatiemechanismen kan ernstig afbreuk doen aan de efficiency, effectiviteit en werkklimaat.

<sup>11</sup> Lemmens, N.G.R.: Facility Services in Nederland – kwaliteit van professionele dienstverlening 2003

<sup>12</sup> Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management, Blz. 133

<sup>13</sup> Tepper, ing. H. en Mulder, prof. ir. F: Resultaatgerichte bedrijfsvoering, Blz. 35

## § 3.2 Kwaliteit

Kwaliteit wordt per definitie door de klant bepaald, volgens Grönroos (1984) wordt kwaliteit van dienstverlening als volgt gedefinieerd:

*"Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt."*

Vragen als "wat weten wij van de verwachtingen, ervaringen van onze klant, doen wij de juiste dingen voor onze klant en doen wij de juiste dingen goed genoeg of kan het beter?"<sup>14</sup>, moeten voortdurend gesteld worden.

De dienstverlening speelt hierbij een essentiële rol en bestaat voor een belangrijk deel uit interacties tussen de dienstverlener en de klant. Van belang hierbij is om de volgende drie zaken te onderscheiden waarop de dienstverlening beoordeeld kan worden:

1. De technische kwaliteit staat voor wat het is. Dit is de dienst of product ofwel resultaat of output.
2. De functionele kwaliteit zegt wat over hoe ze erover kunnen beschikken, bijvoorbeeld communicatie en toegankelijkheid. Dit is de dienstverlening (het proces), dus de activiteit(en).
3. Bij de relationele kwaliteit gaat het om de vraag aan en door wie het product of dienst wordt geleverd. Dit betreft de dienstverlener (de persoon), degene die de dienst verleent.

De klant heeft behoefte aan eenvoudig en snel zaken doen. Dit vereist van de uitvoerenden een grote mate van zelfstandigheid en goede communicatie met de klant over de behandelingstijd die nodig is of afspraken voor verder overleg etc.

De kwaliteitsbeleving bestaat uit een aantal belangrijke punten<sup>15</sup>:

- Vervullen van wensen binnen vooraf vastgestelde kaders ofwel onder- en bovengrens. Dit betekent dat Gastvriendelijk moet vast stellen of zij voor "the sky is the limit" gaan en achteraf daadwerkelijk bekijken of men de capaciteit hebben om aan bepaalde eisen/wensen kunnen voldoen;
- Klanten gaan ervan uit dat dienstverlening snel en goed gebeurt;
- Kwaliteit is (mede) bepalend voor het draagvlak van de facilitaire organisatie;
- Kwaliteit moet worden uitgedragen;
- Procedures moeten zo effectief mogelijk worden vormgegeven en uitgevoerd.

Om deze kwaliteit goed te kunnen controleren en beheersen kunnen drie instrumenten gebruikt worden; klanttevredenheidsonderzoek, klantenpanel en een ander instrument, bijvoorbeeld de Balanced Scorecard.

### § 3.2.1 Service Level Agreements (SLA)

Op het moment dat er over "kwaliteitsniveaus" wordt gesproken, kan men niet om het begrip Service Level Agreements (SLA) heen. SLA's zijn een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de (betalende) klant. In SLA's staan zowel de beschrijving van de te leveren diensten als de rechten en de plichten van de aanbieder en de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten.<sup>16</sup>

Door middel van het afsluiten van Service Level Agreements worden de onderlinge verplichtingen vastgelegd en kan men elkaar aanspreken op het niet (goed) nakomen hiervan. Een belangrijk neveneffect van het werken met SLA's is dat de betrokkenheid van de klanten wordt vergroot. Bij het opstellen van SLA in overleg met de klant ontstaat

<sup>14</sup> Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management. Blz. 328

<sup>15</sup> Beij, H van der en Broekhuis, M.: Kwaliteitsmanagement in beweging.

<sup>16</sup> Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management Blz. 169

er een proces, waarbij klanten zich bewust worden van het feit dat zij daadwerkelijk invloed uitoefenen op de dienstverlening die zij wensen en op de facilitaire kosten die hiermee gepaard gaan. Bij Gastvriendelijk ontstaat dan het besef dat het betrekken van de klanten bij de facilitaire organisatie leidt tot dienstverlening die beter aansluit op de wensen van de klanten. De kwaliteit van een dienst wordt bepaald door de verwachting minus de geleverde prestatie. Als een klant niet op de hoogte is van de afspraken over de gewenste prestatie, is de verwachting vaak hoger dan de prestatie. De service kan hierdoor negatief worden beoordeeld. Indien de klant wel op de hoogte is van de afspraken, zal hij de juiste verwachting hebben. Dit is te realiseren door het opzetten van een standaardpakket.

### **§ 3.2.2 Communicatie**

Om te weten wat de klant wil en wat zijn behoeften zijn en om te zorgen dat de klant tevreden blijft, zijn effectieve communicatiekanalen met de klant nodig.

Er bestaan voor communicatie met het klantsysteem (combinaties van) een drietal oplossingen:<sup>17</sup>

#### 1. Producten- en dienstencatalogus

De producten- en dienstencatalogus als elementaire schakel gezien in de communicatie met de facilitaire organisatie en de klanten en gebruikers, zodat zij optimaal op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en procedures.<sup>18</sup>

Het kan een krachtig communicatiemiddel zijn wanneer helder en actueel het aanbod op een rij wordt gezet, inclusief de vooraf overeengekomen afspraken, bijvoorbeeld aanspreekpunten, bestel- en leveringstermijnen, prijs en kwaliteit, basisaanbod en de mogelijkheden voor extra's.

#### 2. Centraal meldpunt

Een centraal meldpunt is vooral gericht op het verbeteren van de service en het stroomlijnen van de communicatiekanalen. De klant moet (vooral als eindgebruiker) aandacht, service en een positief gevoel krijgen. Dit wordt niet alleen bereikt in het directe contact, maar vooral in de nazorg. Verder hangt het ook af van de uitvoering en de terugkoppeling over de afhandeling. De manier waarop fouten en klachten worden afgehandeld, is vaak doorslaggevend dan de klacht of wens op zich. Daar ligt meteen het knelpunt: het hangt niet alleen af van het meldpunt, maar vooral van de kwaliteit van de uitvoering (backoffice) en de vlotte aansturing daarvan vanuit het meldpunt (frontoffice).

Met een centraal meldpunt kunnen de volgende doelstellingen worden behaald:

- Het verbeteren van de (h)erkenbaarheid van de facilitaire dienst;
- Het systematisch afhandelen van adhoc verzoeken tot dienstverlening;
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces;
- Klantgerichte aanpak;
- Het genereren van relevante managementinformatie;
- Het kanaliseren van de communicatiestromen.

#### 3. Accountmanagement

Accountmanagement kan een goede aanvulling zijn voor de relatie met het management en de budgethouders. Een zekere nabijheid en zichtbaarheid zijn belangrijk, zodat een fysiek decentrale plaatsing altijd overwogen moet worden. Bij organisaties met dislocaties ligt dit voor de hand in de vorm van bijvoorbeeld locatiemanagers. Gastvriendelijk heeft zogenoemde accountmanagers en zij zijn de managers van de divisies voor Noord en Zuidoever die ondersteund worden door coördinatoren.

---

<sup>17</sup> Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Blz. 43

<sup>18</sup> Bron: Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility management Blz. 168

Bij alle drie de communicatiekanalen zijn het zorgen voor de optimale organisatie van de informatiestroom in de driehoek klantsysteem, frontoffice en backoffice en vervolgens de aansturing van de uitvoerende processen belangrijke punten.

Door deze middelen, wordt het als het ware mogelijk zowel de uitvoering als de sturing dichterbij de klant te brengen en de participatie van de klant in de dienstverlening directer te maken en beter te benutten. De regie wordt voor een deel ingebouwd in het dienstverleningsproces, waarmee verbetering van kwaliteit en professionaliteit van realiseerbaar is. De middelen zorgen ervoor dat de facilitaire processen worden beheerst en bestuurd.

Onder beheersen wordt verstaan: het binnen gestelde grenzen houden van bepaalde procesuitkomsten en de daarmee samenhangende kosten en besteding van capaciteit.

Onder besturen wordt verstaan: de acties die gericht zijn op het veranderen van het niveau van de uitkomsten of op het veranderen van routine (procedures).

### **§ 3.3 Facilitair Meldpunt**

Een centraal meldpunt omvat de volgende kenmerken:

"Een organieke functie binnen een organisatie die permanent bereikbaar is als coördinatiepunt tussen de vrager en aanbieder van facilitaire diensten voor alle verzoeken om dienstverlening, klachten, storingsmeldingen, ondersteuning of vragen van algemene aard die volgens procedures worden afgehandeld of op gestructureerde wijze ter afhandeling worden doorgegeven aan de desbetreffende uitvoerende afdelingen."<sup>19</sup>

Tevens het bewaken van de voortgang en dit op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant behoren tot de functie.

Een professioneel georganiseerde Facilitair Meldpunt kanaliseert de communicatiestromen binnen de organisatie. Het stelt tevens het management in staat de vraag naar dienstverlening en de reacties van de ondersteunende diensten daarop dagelijks zichtbaar te maken. Daarnaast maakt een Facilitair Meldpunt het mogelijk om onder meer actuele werkwijzen en technieken onder de loep te nemen, probleemsituaties te herkennen en gerichte acties te definiëren als oplossing. Het Facilitair Meldpunt ontlast de uitvoering van adhoc klantcontacten die de dagelijkse werkzaamheden onnodig verstoren<sup>20</sup>.

#### **§ 3.3.1 Doel Facilitair Meldpunt**

De aanleiding om een Facilitair Meldpunt te starten kwam door het niet optimaal functioneren van de facilitaire organisatie en dat was het gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming. Tevens ontstond binnen de organisatie de wens om de efficiëntie van de dienstverlening en klantgerichtheid te vergroten. Een Facilitair Meldpunt werd opgericht ter ondersteuning van de facilitaire organisatie en speelt de rol van coördinator bij het bereiken van één of meer organisatiedoelen. Het doel van een Facilitair Meldpunt wordt door Schuthof<sup>21</sup> omschreven als:

*" het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie."*

Een Facilitair Meldpunt is nooit een doel op zich, maar een middel om een aantal doelen te bereiken. Het doel kan worden bereikt door het vervullen van de volgende taken:

- Het Facilitair Meldpunt is het centrale aanspreekpunt voor de facilitaire organisatie
- Inzichtelijk maken van de geleverde dienstverlening
- Registratie en systematische afhandeling van verzoeken om dienstverlening
- Voortgangs- en afdoeningscontrole van de verzoeken
- Genereren van managementinformatie

<sup>19</sup> Handboek Facility Management, artikel 'Het facilitair servicemeldpunt', april 1999.

<sup>20</sup> Keusters, P.J.H.C.M: Centraal Dienstverlenings Meldpunt.

<sup>21</sup> Het facilitair meldpunt, 1999, p.9

### **§ 3.3.2 Meerwaarde Facilitair Meldpunt**

De filosofie<sup>22</sup> van een Facilitaire Dienst is gebaseerd op vijf pijlers waar het doel van de Facilitaire afdeling op aan hoort te sluiten:

- Kwaliteit; de klant bepaalt de eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen binnen de afgesproken grenzen en budgetten;
- Continuïteit; de klant moet kunnen vertrouwen op een ongestoorde voortgang van zijn primaire proces;
- Doeltreffendheid; de gewenste kwaliteit moet juist en op tijd worden geleverd;
- Doelmatigheid; de klant moet kunnen controleren of de geleverde prestatie overeenkomt met de gemaakte afspraak;
- Professionaliteit; de producten en diensten moeten voldoen aan de wettelijke of vakmatige normen en op een professionele manier worden aangeboden.

### **§ 3.3.3 Doelstellingen Facilitair Meldpunt**

Met de implementatie van een Facilitair Meldpunt kunnen onder meer de volgende doelstellingen worden gerealiseerd<sup>23</sup>:

- Het reduceren van informele leveringscircuits
- Het systematisch afhandelen van adhoc verzoeken tot dienstverlening
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces
- Het kanaliseren van de communicatiestromen
- Het genereren van relevante managementgegevens
- Klantgerichte aanpak

Zie voor verdere uitwerking van deze doelstellingen in de bijlage II.

Bovenstaande doelstellingen kunnen onderscheiden worden in twee categorieën, namelijk:

- doelstellingen die samenhangen met de behoeften van de facilitaire organisatie
- doelstellingen die samenhangen met de behoeften van de klant.

Op deze manier wordt de druk voor de uitvoerende processen verlicht, daar men niet meer in de informele sfeer van allerlei kanten aan de medewerkers getrokken wordt om "even een klusje te doen". Op het operationele vlak houdt in dat het mogelijk is om een beleid te formuleren en op strategisch niveau kan men adequate managementinformatie genereren. Het Facilitair Meldpunt kan, op basis van de aanwezige kennis en ervaring, een meer klantgerichte houding en betere ondersteuning van het primaire proces bewerkstelligen. Hierdoor wordt de klant niet van het kastje naar de muur gestuurd in zijn poging om een bepaalde behoefte te voorzien.

### **§ 3.3.4 Soorten dienstverlening Facilitair Meldpunt**

De meldingen die binnenkomen bij het Facilitair Meldpunt kunnen onderscheiden worden in een aantal categorieën. Deze categorieën hangen weer samen met de soorten van dienstverlening die door een facilitaire organisatie worden geleverd.

De drie hoofdgroepen<sup>24</sup> die worden onderscheiden zijn:

1. Projectmatige dienstverlening: een afgebakende eenheid met een tijdelijk samenwerkingsverband tussen personen van verschillende disciplines. Een Facilitair Meldpunt dient als een aanspreekpunt voor de projectgroep, maar in praktijk vervult slechts een bijrol die gekenmerkt is door de eigenlijke taken van het Facilitair Meldpunt.
2. Procesmatige dienstverlening: processen met een repeterend karakter en deze vormen de basis van het Facilitair Meldpunt. Dit is onder te verdelen in drie hoofdgroepen:
  1. registratie van het verzoek om dienstverlening

<sup>22</sup> Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt.

<sup>23</sup> Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

<sup>24</sup> Schuthof, B.: het facilitair servicemeldpunt

2. opstarten van de gevraagde dienstverlening
3. voortgangscontrole en afdoening
3. Correctieve dienstverlening: adhoc of correctieve dienstverlening. Dit is een vorm van dienstverlening die zich moeilijk laat voorspellen en veelal afhankelijk is van een op een bepaald moment ervaren dienstverlening. Circa 80% van de tijd wordt hieraan besteedt. Het Facilitair Meldpunt speelt hierbij een belangrijke rol bij het structureren, normeren en beheersbaar maken van deze vorm van dienstverlening. Een hoge mate van creativiteit en flexibiliteit is hierbij een vereiste.

Elk verzoek dat via het Facilitair Meldpunt binnen komt, kan worden verdeeld in de zogenoemde **KWIS**sen. KWIS staat voor Klacht, Wens, Informatieverzoeken en Storingen. Het is in praktijk gebleken dat het niet gemakkelijk is voor de medewerkers om te achterhalen of de klant een uiting geeft van een klacht of een storing.

### **§ 3.3.5 Voor- en Nadelen Facilitair Meldpunt**

Het invoeren van een Facilitair Meldpunt biedt verschillende voor- en nadelen<sup>25</sup> voor de verschillende lagen binnen de organisatie.

#### Voordelen Management:

- Inzicht in het aantal geleverde diensten biedt de mogelijkheid tot een reële doorbelasting vanuit de organisatie naar de afnemer. De omslag van een kostengeoriënteerde organisatie naar een omzetgenererende organisatie wordt daardoor vereenvoudigd
- Eenduidige stuurinformatie om de organisatie processen te blijven beheersen
- Meer service in minder tijd betekent kostenbesparing op de organisatie

#### Voordelen Operationeel:

- Door beheersing van gegevens krijgt men eenduidige en uniforme informatie waardoor operationele diensten pro-actief in plaats van reactief kunnen handelen
- Eenduidige en volgordelijke aansturing vanuit het FMP
- De professionele organisatie en afhandeling van adhoc dienstverlening leidt tot het bouwen aan- en behouden van een goed imago
- Met meer flexibiliteit meer service kunnen verrichten tegen minder kosten

#### Voordelen Klant:

- Klantvriendelijke benadering met behulp van de gegevens uit het Facilitair Meldpunt, bijvoorbeeld terugkoppeling en directe advisering.
- De vereiste professionele aanpak die de klant stelt kan nu worden waargemaakt door de inzet van een Facilitair Meldpunt, dat op een gestructureerde wijze verzoeken afhandelt.
- Er is één aanspreekpunt waar de klant zijn KWISsen kwijt kan over de aangeboden dienstverlening. Door de zogenoemde 'one-stop-shopping' gedachte kan de klant zich optimaal richten op het primaire proces.

#### Nadelen van een Facilitair Meldpunt

In de literatuur worden geen specifieke nadelen genoemd. Echter zijn er punten genoemd die als nadeel gezien kunnen worden. Deze zijn:

- Er is een extra schakel in het facilitaire procesgekomen. Doordat er nu op een centraal punt de vraag binnen komt, kan deze niet goed worden overgebracht naar het backoffice, waardoor er een storing optreedt in het proces
- Door de komst van een extra schakel, kunnen er minder adhoc klussen worden uitgevoerd
- Minder persoonlijk contact tussen de klanten en de operationele dienst

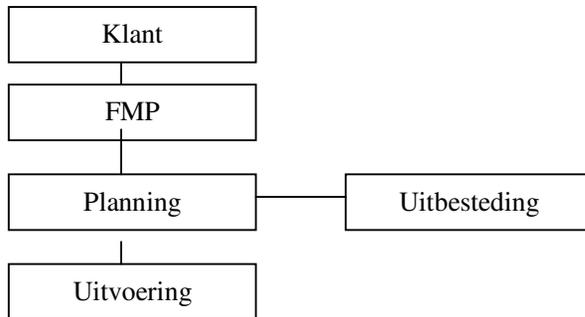
<sup>25</sup> Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. Case 13 en Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt.

### § 3.3.6 Basisstructuren

Keusters<sup>26</sup> en FMH Facility Management<sup>27</sup> onderscheiden een viertal basisstructuren en Timmer<sup>28</sup> spreekt over een drietal basismodellen.

#### Basisstructuur 1:

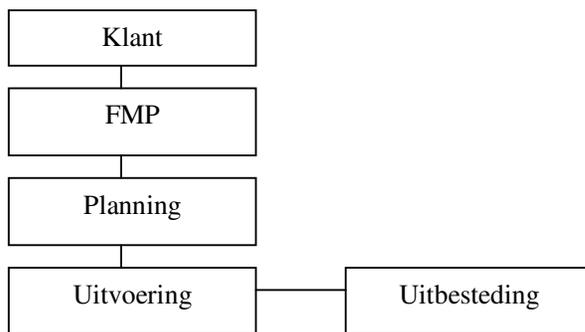
In deze structuur initieert het Facilitair Meldpunt de dienstverlening door eerst de afdeling Planning op de hoogte te brengen van de uit te voeren activiteiten. Deze schakelt vervolgens de benodigde interne of externe leveranciers in. Grotere organisaties kiezen vaak voor deze constructie. De bevoegdheid tot het aansturen van de backoffice en het nagaan van verplichtingen met derden gaat volledig buiten het Facilitair Meldpunt.



Figuur. 2: basisstructuur 1

#### Basisstructuur 2:

Het Facilitair Meldpunt is direct gekoppeld aan de uitvoerende afdelingen, de verzoeken worden dus direct doorgegeven. De uitvoering schakelt hierbij (indien nodig) een externe in. Ten opzichte van het eerste model lijkt deze variant sneller, omdat er een schakel tussen uit is gehaald. Echter moet men niet vergeten dat de snelle responstijd afhankelijk is van de manier waarop meldingen worden doorgegeven en de manier waarop het backoffice processen zijn gestructureerd.



Figuur 3: basisstructuur 2

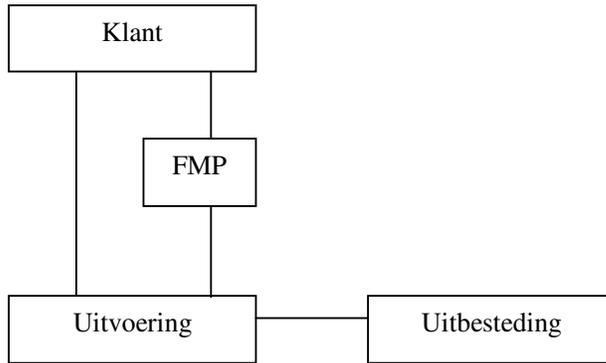
<sup>26</sup> Centraal dienstverleningsmeldpunt,1996

<sup>27</sup> Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt,1995

<sup>28</sup> De Front office in Facilitaire Organisaties:antenne of stoorzender?,1996

### Basisstructuur 3:

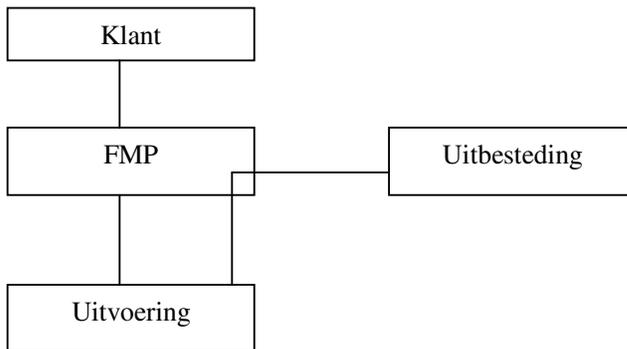
In sommige situaties is het wenselijk dat de klant rechtstreeks contact zoeken met de uitvoerende afdelingen (adhoc). Het Facilitair Meldpunt wordt hierbij gepasseerd. Het passeren van het Facilitair Meldpunt kan enkel geschieden als er vooraf door de facilitaire afdeling omschreven producten en diensten door de uitvoerende afdelingen met 'eigen loketten' worden geleverd. Het ontstaan van mogelijke verwarring kan worden opgevangen door duidelijkheid te scheppen in het dienstenpakket van het Facilitair Meldpunt en de overige afdelingen. Het beste instrument hiervoor is het samenstellen van een producten- en dienstencatalogus.



Figuur 4: basisstructuur 3

### Basisstructuur 4:

In dit model worden de interne en de externe leveranciers direct door het Facilitair Meldpunt aangestuurd. De controle op het uitbesteden van opdrachten kan gescheiden worden van het uitvoerende onderdeel. De achterliggende gedachte is door het Facilitair Meldpunt een controlerende taak te geven de kosten van het uitbesteden zoveel mogelijk te beheersen. Dit betekent echter niet dat het Facilitair Meldpunt beslist welke opdrachten uitbesteed mogen worden.



Figuur 5: basisstructuur 4

### § 3.3.7 Basismodellen

Er zijn drie basismodellen die door Timmer zijn uitgewerkt. In bijlage II op bladzijde 9 worden deze modellen verder uitgelicht.

- Het informatiecentrummodel
- Het accountmanagermodel
- Het clustermodel

De belangrijkste factoren die van invloed zijn voor het opzetten van een Facilitair Meldpunt zijn onder andere:

- de structuur en de omvang van de facilitaire dienst
- de te realiseren taken via het Facilitair Meldpunt
- de klantorganisatie van de facilitaire dienst

Voor een geslaagde inrichting zijn een aantal succesfactoren te noemen. Deze factoren bepalen of het Facilitair Meldpunt effectief en efficiënt zal zijn. De succesfactoren zijn<sup>29</sup>: de goede bereikbaarheid van het frontoffice, de samenwerking tussen frontoffice en overige afdelingen is gericht op optimale serviceverlening, de klant wordt goed geïnformeerd en goed geholpen.

### **§ 3.3.8 Positionering**

Het Facilitair Meldpunt kan verschillende positionering binnen de organisatie aannemen, onder andere als aparte facilitaire afdeling of als stafeenheid of als onderdeel van een andere (staf)afdeling etc. De keuze is afhankelijk van onder meer het beoogde doel en het takenpakket van het Facilitair Meldpunt. Het is belangrijk dat er voldoende coördinatie bestaat tussen het Facilitair Meldpunt en de uitvoerende afdelingen.

Het Facilitair Meldpunt vervult een staffunctie, omdat de taken bestaan uit adviseren, voorbereiden en coördineren. Het is van belang dat dit onder directe aansturing van de Facilitaire Manager wordt gepositioneerd. Daar het Facilitair Meldpunt zowel op tactisch en strategisch niveau gegevens kan genereren. Het hoofd Facilitair Meldpunt communiceert op horizontaal niveau met de overige afdelingshoofden en rapporteert rechtstreeks aan het hoofd Facilitair Manager.

### **§ 3.3.9 Profilering**

Profilering is van wezen belang om het Facilitair Meldpunt succesvol te laten functioneren. Dit kan op vele manieren onder andere representatieve huisvesting, een centraal telefoonnummer, bewegwijzering, promoties e.d. De klanten moeten gemakkelijk de weg kunnen vinden naar dit Facilitair Meldpunt. Het moet dus op een herkenbaar knooppunt gesitueerd worden. Echter door de huidige informatietechnologie wordt de fysieke locatie van het meldpunt steeds minder belangrijk. Tegenwoordig is het mogelijk om het meldpunt telefonisch te bereiken of door middel van de fax, e-mail, de interne post en intranet. Als een organisatie over meerdere gebouwen beschikt, is het meestal wenselijk om in alle gebouwen een frontoffice te openen. De positionering van het Facilitair Meldpunt is afhankelijk van de toekomstige taken en dienstenpakket van het dit meldpunt.

### **§ 3.3.10 Kritische succesfactoren**

Voor het welslagen van een verandering in een organisatie, in dit geval de komst van een Facilitair meldpunt, kan er een aantal kritische succesfactoren<sup>30</sup> worden benoemd. Per organisatie kan de zwaarte van deze factoren verschillen. In bijlage II vindt u verdere uitleg over de opgesomde punten in deze subparagraaf.

#### ➤ Veranderingsbereidheid

De bereidheid zal geen knelpunt vormen bij de invoering, mits er aan een aantal factoren wordt voldaan. Deze factoren zijn onder andere:

- er wordt voldoende aandacht besteed aan informatie en communicatie;
- bijsturingmogelijkheden tijdens het gehele implementatietraject;
- één verandering tegelijk doorvoeren;
- duidelijke organisatiedoelstellingen;

---

<sup>29</sup> De klant central: een succesvolle frontoffice in het facilitair bedrijf, 2003

<sup>30</sup> Keusters, P.J.H.C.M: Centraal Dienstverlenings Meldpunt.

Het kunnen voldoen aan deze factoren veronderstelt een actieve, anticiperende en aanpassende instelling van de medewerkers, zodat er een tweerichtingsverkeer ontstaat tussen de organisatie en haar medewerkers.

➤ **Commitment**

Het uiteindelijk adequaat functioneren van een Facilitair Meldpunt is afhankelijk van de facilitaire organisatie die geheel achter dit product staat. Noodzaak hiervoor is een goed gestructureerde en op elkaar afgestemde backoffice. Zonder een goed gestructureerde backoffice worden de beoogde doelstellingen van het Facilitair Meldpunt nauwelijks tot niet behaald en worden de kracht en het werkingsprincipe van het Facilitair Meldpunt beperkt.

➤ **Cultuur**

Door het invoeren van een Facilitair Meldpunt zullen de controle mogelijkheden op de uitvoerenden toenemen. De werkwijze zal hierdoor veranderen en medewerkers kunnen dit doorgaans zien als bedreigend en zullen een lagere veranderingsbereidheid tonen, doordat zij via het Facilitair Meldpunt werken te veel controlerend vinden. Het sociale verkeer lijkt door deze controlerende functie minder soepel te worden.

➤ **Communicatie**

Communiceren is gedurende het implementatietraject van de invoering méér dan alleen het verstrekken van schriftelijke informatie. Informatieve bijeenkomsten zijn van groot belang. Na de implementatie blijft communicatie een belangrijk aandachtspunt. Communicatie is dan een belangrijke factor om aan de klanttevredenheid te blijven voldoen.

➤ **Marketing**

Een gestructureerd aanbod van producten en diensten met een inzichtelijke prijs resulteert in een toenemende professionele aanpak van de dienstverlening. Dit heeft een positief effect op het oordeel van de klanten en het management op de professionaliteit van de organisatie. Een marketingmix is een combinatie van met elkaar samenhangende Marketinginstrumenten van prijs, product, plaats en promotie<sup>31</sup>. In bijlage II, bladzijde 9 treft u de invulling van de marketingmix voor het Facilitair Meldpunt van Gastvriendelijk.

➤ **Administratie**

Door het voeren van een goede administratie van de binnenkomende aanvragen en meldingen, en de afhandeling hiervan, kan de status van iedere melding continu worden gevolgd. Daardoor kan de klant hierover op ieder gewenst moment worden geïnformeerd.

## **§ 3.4 Trends binnen de Zorg**

Huidige ontwikkeling in onze samenleving is de vergrijzing van de bevolking. Uit de bevolkingsprognose van het CBS is gebleken dat het aantal 65+ zal toenemen van de 2,2 miljoen in 2000, naar ruim 3 miljoen rond 2020 en tot 4 miljoen rond 2040. Hiermee stijgt het aantal 65+ van bijna 14 procent tot 23 procent. De mate van de vergrijzing is met een redelijk grote zekerheid te voorspellen.<sup>32</sup> Er zijn continu wijzigingen in het overheidsbeleid; meer dan voorheen ligt de nadruk op het zelfstandig wonen van ouderen. De overheid is een voorstander om intramurale zorg zoveel mogelijk te vervangen door extramurale zorg. Zorg op maat wordt hierdoor steeds meer een begrip. In de periode 2000-2003 is er een omslag van aanbod- naar vraagsturing gemaakt. Met het nieuwe beleidsplan, genaamd De nieuwe agenda: van Grof naar middelfijn 2006 wil De Stroom zo goed mogelijk inspelen op de ontwikkelingen op zorggebied. De eerste stap is de omslag van aanbodgericht denken naar vraaggericht denken met de

---

<sup>31</sup> <http://www.vandale.nl>

<sup>32</sup> <http://www.fmalumni.nl/pages/page1.asp?id=120>

daarbijbehorende aanpassing van de structuur, besturing en cultuur van de organisatie. In bijlage II leest u meer over dit onderwerp.

### **§ 3.5 Trends binnen Facility Management**

De ontwikkeling in het vak Facility Management ligt steeds meer in het professionaliseren. De klant wil betere service voor minder geld. Het Facility Management staat hierdoor voor de taak om de toegevoegde waarde van de ondersteunende diensten in relatie tot de missie, visie en strategie duidelijker te maken. Men krijgt dus steeds meer te maken met missie, visie en strategie. In de praktijk zijn er op dit moment twee grote bewegingen te zien, een verticale en een horizontale integratie. Uitwerkingen hiervan treft u in de bijlage II, bladzijde 10. Er wordt doorgaans veel gebruik gemaakt van een FMIS, dat alleen wordt gebruikt door de medewerkers van een facilitaire afdeling. Echter is momenteel de trend om de klant steeds meer te betrekken in het proces via het web. De klanten hebben zelf de mogelijkheid om handelingen te verrichten, zoals registreren van meldingen en reserveringen. Door deze 'standaard' activiteiten rechtstreeks door de klant te laten verrichten, leidt dat tot tijdwinst. Deze tijdwinst kan voor andere doeleinden worden benut. Verder is voorwaardenscheppend, marktgericht, integratie, profit-centre, proactief een steeds veel voorkomende ontwikkelingen binnen het vakgebied.<sup>33</sup>

### **§ 3.6 Trends Facility Management in relatie tot Zorg**

In de veranderende rol die het facilitaire bedrijf doormaakt, van productgericht naar vraaggericht, komt het facilitair bedrijf dichterbij de klant te staan. De klant wil weten wanneer een product of dienst wordt geleverd. De beheersing van dit proces creëert een nieuw fenomeen: verwachtingsmanagement. De klant wordt steeds mondiger en zelfstandiger, wil dus niet alleen bevestiging weten van hun melding, maar ook wanneer het wordt opgelost en tijdens dit proces inzage hebben in de status van de melding. Informatie uitwisseling en accountmanagement zijn de belangrijke sleutels tot een succesvolle klantvriendelijke organisatie en dienstverlening op hoog niveau. Een trend in de zorg is dan ook het up-to-date houden van hun faciliteiten om zo aan de eisen/verwachting te kunnen voldoen en ook om te kunnen concurreren met andere organisaties. Dit komt doordat de mensen steeds meer de mogelijkheid hebben om te kiezen en te bepalen waar men wil gaan wonen en/of verzorgd worden. Dit betekent dat het personeel op de hoogte moet zijn en blijven van de ontwikkelingen in de zorg. Continue bijscholing zou hiervoor een goed alternatief kunnen vormen. Door deze ontwikkelingen zal de facilitaire afdeling steeds meer een grote rol gaan spelen, daar men steeds meer wordt ingeschakeld om in de vraag te kunnen voorzien.

### **§ 3.7 Samenvatting**

Bij het invoeren van een Facilitair Meldpunt komt er veel bij kijken. Hierbij valt te denken aan kwaliteit dat eventueel in een SLA kunnen worden opgenomen, op welke wijze moet er worden gecommuniceerd met de klant, welke dienstverlening moet er via het Facilitair Meldpunt verlopen etc.

Alvorens men aan deze zaken kan beginnen, moet men onder andere eerst denken op welke wijze men wilt organiseren, welke coördinatiemechanisme wil men hanteren etc. De aanleiding om een Facilitair Meldpunt te starten komt tenslotte door het niet optimaal functioneren van de facilitaire organisatie en dit is het gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming. Tegelijkertijd is er wel de behoefte om de dienstverlening efficiënter en klantgerichter te laten verlopen.

In de huidige samenleving zijn de klanten steeds onafhankelijker en mondiger dan voorheen het geval is. De klant heeft hoge verwachtingen waaraan een organisatie moet voldoen. De tendens is dan ook meer vraaggericht werken in plaats van productgericht. Begrippen als verwachtingsmanagement en professionaliseren gaan steeds meer een rol spelen in deze huidige maatschappij.

---

<sup>33</sup> Maas en Pleunis 2001

## 4. Huidige situatie Gastvriendelijk

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van Gastvriendelijk onder de loep genomen. Dit betekent inzicht verkrijgen in wat er in de praktijk speelt, naar aanleiding van interviews met verschillende betrokken partijen.

### § 4.1 Inleiding huidige situatie

Gastvriendelijk is een nieuw bedrijfsonderdeel dat per 1 januari 2006 is opgezet. Onder dit bedrijfsonderdeel vallen alle facilitaire verplichtingen van alle twaalf locaties van De Stromen. De reden van de reorganisatie van De Stromen is dat de organisatie te weinig anticipeert en reageert op wat er op de markt gebeurt. Men doet er te lang over om de diensten aan te passen aan de vraag van de klant. Er moet nog veel geleerd worden in de aansluiting van de eigen bedrijfsprocessen op de processen van de klant.<sup>34</sup>

Door deze reorganisatie, met de daarbij behorende doelstellingen, is men zich ervan bewust dat de eilandjes cultuur niet meer gaat werken. Kreten zoals: "klantvriendelijkheid, uniformiteit, kwaliteitsverhoging, samenhang etc." gaan steeds meer leven om dit daadwerkelijk te realiseren, in naleving van het nieuwe beleid. De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat de hiërarchie platter is. Er is bewust gekozen om de facilitaire taken, zoals de technische dienst en de receptie te splitsen en onder bepaalde divisies te plaatsen. Een voorbeeld hiervan is de divisie Prettig Wonen die verantwoordelijk is voor onder andere de TD en de afdeling schoonmaak. De divisie Secretariaat & Ontvangst is verantwoordelijk voor de Receptie, de Beveiliging en het secretariaat. Onderstaande paragrafen geven u een beeld hoe op dit moment de organisatie van Gastvriendelijk er uitziet.

### § 4.2 Knelpunten Gastvriendelijk

In de gesprekken die gevoerd zijn met de managers van de verschillende divisies van Gastvriendelijk, kwam een aantal knelpunten naar voren. Om de knelpunten overzichtelijk weer te geven worden deze onder een bepaald thema behandeld.

#### § 4.2.1 Ervaren knelpunten door Gastvriendelijk

- Missie, visie en doelstellingen

In de nieuwe agenda is een aantal doelstellingen en ambities geformuleerd. Hierin staat onder andere dat de dienstverlening goed moet zijn (effectief conform richtlijnen), dat er niet teveel kosten worden gemaakt (efficiënt/kostentransparant) en dat er wordt ingespeeld op de klantwensen (flexibel). Hiervoor moet er een juiste balans worden gevonden in de standaardisatie/ procesbeheersing van het backoffice en in de beleving/vraaggerichtheid/flexibiliteit van de frontoffice. Een soort IKEA concept: "een goed gevoel tegen weinig kosten..."

Enkele kernwoorden die hierbij horen zijn dienstverlening geconcentreerd in enkele grote locaties, van budgetsturing naar contract- en prijssturing, verbeteren logistieke processen, van zelf doen naar ondersteuning en/of advies en/of uitbesteding.

Echter is er geen eigen missie en visie geformuleerd die kan aansluiten op de missie en visie van De Stromen. De Stromen heeft deze missie en visie nog niet geformuleerd. Desalniettemin zijn er wel duidelijke ingrediënten ofwel richtlijnen vastgesteld. De manager van Gastvriendelijk heeft enkele doelstellingen en kreten genoemd die als missie en visie opgevat kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is de kreet: "voor ieder wat wils...". Deze kreet kan worden opgevat als een visie voor de divisie Ontmoeting,

<sup>34</sup> De nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn 2006

daar men de divisie zo moet organiseren dat dit realiseerbaar is. Verder zijn er een aantal doelstellingen genoemd voor de overige divisies zoals het realiseren van 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit.

- Budget

Iedere divisie krijgt een bepaald budget, maar dit betekent niet dat iedere locatie ofwel de huizen hetzelfde budget krijgen. Dit is afhankelijk van de grootte en de aangeboden diensten op die bewuste locatie. Bij de ene locatie is het toegestaan om meer assortimenten bestellen dan bij de andere locatie. De managers van de divisies zijn de budgethouders voor hun eigen 'oever'. Dit betekent bijvoorbeeld dat de manager Secretariaat & Ontvangst een x totaal budget ontvangt dat bedoeld is voor een x aantal locaties.

- Dienstverlening

Voor de reorganisatie is men de instelling van "u vraagt, wij draaien..." gewend ofwel het adhoc reageren. Maar door de reorganisatie beseft men dat dit niet langer haalbaar en realistisch is mede door het nieuwe beleid. Vanuit dit uitgangspunt is er in 2005 op de locatie Smeetsland een initiatief genomen om een vorm van een Facilitair Meldpunt op te richten voor (destijds genoemde) de Civiele Dienst, waar de klant bij één centraal meldpunt met haar storingen, vragen, klachten, wensen en eisen (zogenoemde "KWISsen") terecht kan. Maar om dit meldpunt bij De Stromen breed in te voeren is tot op heden niet gelukt. Dit komt onder andere door de reorganisaties, waardoor er steeds andere prioriteiten zijn die voorrang hebben. Hierdoor is dit meldpunt enkel opgericht voor deze locatie. Verder is er in 2005 ook een overzicht gemaakt per locatie wat men daar aanbiedt en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Op dit moment zijn de managers hard bezig om te kijken wat men wel en niet wil aanbieden met het nieuwe beleid in hun gedachte. Er wordt een schatting gemaakt van het afbreukrisico ten opzichte van het primaire proces, aangezien de dienstverlening op meerdere locaties wordt aangeboden. Er moet immers synergie worden gerealiseerd waarbij er 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit wordt behaald. Een voorbeeld hiervan is de catering die bezig is met het aanbieden van één goede menucyclus, secretaresses die de managers ondersteunen (agenda bijhouden, telefoon aannemen etc.). Verder is men bezig met de keuze tussen centralisatie en decentralisatie van de dienstverlening, bijvoorbeeld het toewerken naar een kleiner magazijn. In grote lijnen is het per divisie wel duidelijk wat men wel of niet wil aanbieden. Verder heeft De Stromen een aantal diensten uitbesteedt, zoals schoonmaak en beveiliging. De voornemens zijn om uiteindelijk een goede prijs/kwaliteit verhouding te kunnen aanbieden. Zoals al eerder is aangegeven in het theoretische kader, kan men dan niet om het begrip SLA's heen.

- Proces

Er is geen vastlegging van het proces. Er is verder ook geen standaardisatie. Divisie Inkoop heeft wel een procesbeschrijving. De inkoop is voornamelijk verantwoordelijk voor de eerste drie stappen (specificeren, selecteren en contracteren) van het inkoopproces. Bij grote projecten is de inkoop (ook) verantwoordelijk voor de bestellingen. Door de adhoc reactie lost men vaak tussendoor zelf dingen op. Hierdoor is het moeilijk om per locatie overzichtelijk te maken wanneer en door wie bepaalde taken worden uitgevoerd. Reserveringsaanvragen worden bijvoorbeeld bij de ene locatie neergelegd bij de receptie en deze zet het verder uit, terwijl de aanvraag op de andere locatie door de voorvrouw van de catering wordt uitgezet. Op deze manier ontstaat miscommunicatie tussen het frontoffice en backoffice, door wie en waar bepaalde taken worden uitgevoerd. Dit maakt controle erg moeilijk en leidt tot ergernis en klachten onder de medewerkers en de klanten. Door de reorganisatie bestaat grotendeels al routinematige processen, die echter nog niet in procedures zijn vastgelegd. Doordat de reorganisatie zo vers is zal het aantal niet-routinematige processen toenemen.

In sommige gevallen is improvisatie vereist. Men is immers nog zoekende en dit vormt een grote druk op de medewerkers en leidt tot ergernissen bij de klant. Goede communicatie is dus belangrijk om deze druk en ergernissen enigszins weg te nemen. In de theorie zijn er een aantal effectieve communicatiekanalen genoemd.

- **Kwaliteit**

De kwaliteit is niet vastgelegd en getoetst volgens bepaalde normen/metingen. Er is dus geen expliciete formulering van criteria waaraan een bepaald proces en/of dienstverlening moet voldoen. Dit is echter wel wat men ambieert voor de toekomst en waar men nu hard mee bezig is. Er wordt ieder jaar een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de cliënten, ofwel bewoners. Dit onderzoek heeft betrekking op alle bedrijfsonderdelen van De Stroom, dus niet alleen specifiek op Gastvriendelijk. Verder wordt ook voor de catering een smaakpanel gehouden en op basis hiervan gaat men te werk. Doordat men nu bezig is met het ontwikkelen van een goede menucyclus is men gedwongen om over de kwaliteit te denken. Hierdoor kan men dan in een sterke onderhandelingspositie zitten met de leveranciers.

De divisie Ontmoeting is een geheel aparte afdeling van Gastvriendelijk. Er was een vraag gesteld of men dit wel bij Gastvriendelijk moet onderbrengen. Dit komt doordat men niet de typische facilitaire activiteiten verricht zoals Schoonmaak, Technische Dienst etc. De inrichting van deze divisie is dan ook geheel anders. Zij zijn zover dat men klaar is om SLA's toe te passen met de klant en van hieruit de kwaliteit verder uit te werken en vastleggen.

- **Personeel**

De formatieplanning is door de reorganisatie totaal anders geworden. Enkele vacatures staan nog open, waaronder die van manager Ontmoeting Noord. Volgens het nieuwe beleid moet men werken met competenties. Door de korte communicatielijnen; één manager per divisie ondersteunt door coördinatoren en het zoveel mogelijk uniformiteit (daar waar het mogelijk is) te realiseren, is het mogelijk om onderling personeel te rouleren/invallen. Door uitbesteding van een aantal activiteiten is de inzet van personeel flexibel geworden.

- **Cultuur**

Het is altijd moeilijk om veranderingen te accepteren. Voor de reorganisatie heeft men drie maanden ingepland om aan de vernieuwde situatie te wennen. Men is bereidwillig en staan er tot op een zekere hoogte voor open, maar de eilandjes cultuur blijft in sommige gevallen in stand. Een voorbeeld hiervan is, dat men niet altijd even alert is op het moment dat er een evenement is op aflevering van de zaal conform afspraken.

- **Overige**

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de één vindt dat het Facilitair Meldpunt geheel digitaal moet worden opgezet, terwijl de ander vindt dat er wellicht meerdere Facilitair Meldpunten moeten worden opgezet. Men is wel eenduidig dat het Facilitair Meldpunt bereikbaar moet zijn. Onder bereikbaar wordt het volgende verstaan:

- tijdens kantooruren open;
- fysiek goed bereikbaar;
- digitaal bereikbaar;
- transparant in waar het Facilitair Meldpunt inhoudt voor klant en medewerkers;
- bereikbaar voor de betrokken partijen.

## § 4.2.2 Ervaren Knelpunten door klanten

Voor dit onderzoek zijn er een aantal klanten van Gastvriendelijk ofwel managers van overige bedrijfsonderdelen van De Stroom geïnterviewd. Onderstaande ziet u een overzicht van de meest voorkomende verbeterpunten waaraan Gastvriendelijk moet gaan werken.

Aandachtspunten ter verbetering	Toelichting
Communicatie	<p>Klant wil beter op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen van Gastvriendelijk, dus waar houdt men zich bezig. De klant voelt zich nauwelijks tot niet betrokken bij de projecten/ontwikkelingen van Gastvriendelijk. Er wordt zelfs gesproken over een monopolistische houding, terwijl men Gastvriendelijk heet en dus daarnaar moet gaan werken. De kreet: "Er verandert niets totdat je iets hoort" werkt voor de meeste averechts, want men heeft behoefte aan informatie en communicatie.</p> <p>Sinds de reorganisatie jl. heeft Gastvriendelijk via het interne nieuwsblad voor de managers van De Stroom een stuk geschreven wie Gastvriendelijk is en wat men doet en waar men zit.</p>
Profilering	<p>Gastvriendelijk moet zich beter naar buiten treden van waar ze voor staan, wat men precies aanbied en wie doet wat waar. Sinds de reorganisatie weet men niet precies bij wie ze terecht kunnen voor bepaalde vraagstukken. Hoewel men toegeeft dat de klant zelf hierin ook een rol speelt. De klant moet zowel informatie krijgen als zelf naar informatie zoeken.</p>
Kwaliteit	<p>Ondanks dat er gewerkt wordt aan uniformiteit qua dienstverlening op de locaties, merkt de klant toch nog op dat er grote verschillen zijn wat betreft de dienstverlening tussen de locaties. Bijvoorbeeld bij de één is de kwaliteit van de koffie heel goed en het koffieapparaat is schoon, terwijl dit bij de ander totaal niet is.</p> <p>Dit geldt tevens ook voor de beleving op de verschillende locaties. Bij het ene restaurant heeft men echt het gevoel dat het een restaurant is met bijbehorende ambiance en bij het andere niet.</p> <p>Er is ook opgemerkt dat Gastvriendelijk de kwaliteit van hun dienstverlening vooraf moet bepalen.</p>
Personeel	<p>Hiermee wordt de houding van het personeel op de locatie bedoeld. De klant merkt op dat de dienstverlening vanuit het personeel per locatie verschilt. Op de ene locatie heeft men een klantvriendelijker houding dan op de andere locatie. Voorbeeld hiervan is de koffie/thee die vooraf neergezet is of tijdens de vergadering op niet storende wijze dit alsnog neerzetten.</p> <p>Verder vindt de klant dat het personeel op een afstand aansturen niet optimaal is. Het personeel krijgt opdrachten van hun manager dat op een ander locatie zit. Er is dus weinig aansturing en controle, waardoor er onder het personeel ook vaak miscommunicatie ontstaat.</p>
Digitaal	<p>De klant heeft aangegeven dat het efficiënter is om informatie bij één punt digitaal op te kunnen roepen. In plaats van alles moeten uitprinten wat er per mail binnen komt.</p>

Ondanks dat men over het algemeen positief tegenover het Facilitair Meldpunt staat, geeft men toch te kennen dat de identiteit van de locaties niet verloren moet gaan. Men is bezorgd dat de lijnen dan te lang worden, waardoor de responstijd nog langer duurt dan normaal.

### § 4.3 Gevolgen knelpunten

Na aanleiding van de knelpunten die in de vorige paragraaf zijn beschreven kan er worden geconcludeerd dat deze knelpunten gevolgen hebben op verschillende partijen, deze zijn:

- De managers van de divisies van Gastvriendelijk: men heeft weinig tot geen inzicht in en controle op het proces van (aan)vraag/klacht en de uitvoering en afhandeling van de dienstverlening tussen front office en back office. Hierdoor is het moeilijker om de kosten inzichtelijk te maken. Er zijn per locatie verschillende budgetten beschikbaar, want bij de ene locatie is het toegestaan om meer bestellen dan bij de ander. Het is verder ook lastig om controle over het personeel te houden, omdat de manager of coördinatoren er fysiek niet altijd aanwezig kunnen zijn. Hun aandacht moet worden verdeeld tussen de locaties. Men werkt hard om uniformiteit te bereiken. Op sommige locaties is het duidelijk te merken dat er samenhang is tussen de afdelingen. Dit komt door directe aansturing en hetzelfde beleid qua werkzaamheden.
- De medewerkers van Gastvriendelijk: men heeft weinig tot geen inzicht in en controle op het proces van (aan)vraag/klacht en de uitvoering en afhandeling van de dienstverlening. Verstoring van de dagelijkse werkzaamheden treden op door het adhoc afhandelen van vragen van de klant. Door de "eilandjes" cultuur, deels omdat er niet op iedere locatie een leidinggevende van Gastvriendelijk aanwezig is om aan te sturen, voelt men zich weinig verantwoordelijk om een (aan)vraag/klacht als team aan te pakken, waardoor er miscommunicatie, irritaties en onbegrip kunnen ontstaan.
- De klanten van Gastvriendelijk: onder klanten worden de cliënten, bezoekers (familie en externen) en medewerkers van De Stroom verstaan. De klant heeft geen vast aanspreekpunt (één gezicht), want men is nog steeds zoekende. Er zijn op dit moment geen duidelijke kaders waarbinnen Gastvriendelijk werkt. Er is weinig terugkoppeling van hun (aan)vraag/klacht en dat kan leiden tot irritaties en klachten. Verder voelt de klant zich buitengesloten, omdat men niet op de hoogte wordt gehouden over waar Gastvriendelijk precies voor staat en wat zij aanbieden.

### § 4.4 Resultaten extern onderzoek

Het doel van dit extern onderzoek is om een blik in de keuken te werpen van andere organisaties die werken met een Facilitair Meldpunt. Hierbij kunnen valkuilen en tips worden meegenomen bij het opstarten van een Facilitair Meldpunt van Gastvriendelijk.

Uit het gedane onderzoek kan over het algemeen worden opgemaakt dat:

- er verschillende benamingen worden gebruikt voor het Facilitair Meldpunt, bijvoorbeeld servicedesk, servicepunt etc. ;
- het meldpunt circa drie jaar geleden is opgericht;
- er behoefte is aan één aanspreekpunt, professionaliteit en structuur;
- het meldpunt onder kantoortijden bereikbaar is;
- er een producten/diensten catalogus opgemaakt is;
- er overleg is met de backoffice;
- sleutelbeheer, uitgifte treinkaartjes, reserveren vergaderzalen, uitleen van laptops, audiovisuele middelen, beheer van toegangspasjes, uitleen dienstfietsen behoren tot het takenpakket;
- er een fysieke balie is waar de klant persoonlijk terecht kan;
- er 2 á 3 FTE's in dienst zijn;
- er doorgaans gebruik gemaakt wordt van Planon
- er geen SLA's zijn afgesloten, maar wel afspraken maken en vastleggen

Hieronder een opsomming van een aantal opmerkingen, suggesties waar men op moet letten bij de opzet van een Facilitair Meldpunt. Het is belangrijk dat:

- de organisatie op orde is voordat het gestart wordt. Alle processen moeten helder omschreven zijn, want het komt het functioneren van het Facilitair Meldpunt niet ten goede als de klant alsnog direct contact maakt met de uitvoerende afdelingen.
- er duidelijk omschreven is hoe diverse meldingen binnen de organisatie, die bij het Facilitair Meldpunt binnen komen, worden afgehandeld. Het Facilitair Meldpunt moet immers weten wie wat doet, wie er bepaalt welke melding prioriteit heeft etc.
- er een producten/diensten catalogus moet worden opgesteld. Het vastleggen van afspraken is van belang ter voorkoming van miscommunicatie. Tevens weten de klanten wat zij kunnen verwachten.
- er goed wordt nagedacht over de taken die de medewerkers van het Facilitair Meldpunt vervullen. Dit heeft te maken met de verantwoordelijkheden die men op zich moet nemen en het aantrekken van een bepaald type personeel (hoog opgeleiden, dus duurder personeel of goedkoper personeel).
- er in een vroeg stadium gecommuniceerd wordt om zoveel mogelijk weerstand weg te nemen.

## § 4.5 Samenvatting

Na aanleiding van het gedane onderzoek zijn er een aantal knelpunten naar voren gekomen waar Gastvriendelijk mee zit. Deze knelpunten zijn in een aantal onderwerpen geclusterd:

- Missie, visie en doelstellingen. Gastvriendelijk heeft geen eigen missie en visie geformuleerd die kan aansluiten op de missie en visie van De Stromen. Enkel kreten en doelstellingen.;
- Budget. Iedere locatie heeft een eigen budget, afhankelijk van de grootte en de aangeboden dienstverlening van de locatie;
- Dienstverlening. De instelling: "u vraagt, wij draaien.." heeft nog de overhand. Geen standaardisatie van de dienstverlening. Men is hier hard bezig om dit te veranderen.;
- proces. Geen vaststelling van het proces en dus ook geen standaardisatie.;
- Kwaliteit. Geen expliciete formulering en/of toetsing van de aangeboden dienstverlening. De wens is er echter om een SLA af te kunnen sluiten met de klant en de leverancier.;
- personeel. Door de reorganisatie is de personeelsformatie veranderd. Communicatielijnen zijn hierdoor verkort.;
- Cultuur. Er is een hoge mate van bereidwilligheid om voor verandering open te staan.

De kreten die in de nieuwe agenda van *Grof naar middelfijn* zijn omschreven gaan steeds meer leven binnen de organisatie. Men beseft dat de huidige eilandjes cultuur en werkwijze niet meer gaat werken, wilt men het nieuwe beleid naleven.

Vanuit de klant zijn er immers ook een aantal knelpunten te bespeuren, waaraan Gastvriendelijk moet werken.

De resultaten van de benchmarking geeft onder meer aan dat de aanleiding om met een Facilitair Meldpunt te starten is de behoefte om zich te professionaliseren, beperkte aanspreekpunt binnen de organisatie etc. De weg naar een goed werkende meldpunt is een continu proces.

## 5. Conclusies

Gastvriendelijk is een organisatie die erg haar best doet om zich te professionaliseren. Door het nieuwe beleid is men zich er steeds meer van bewust dat de huidige werkwijze niet langer werkt. Het nieuwe beleid zegt onder meer dat er 30% minder kosten moeten worden gemaakt en 30% meer kwaliteit moet worden geleverd. Men moet meer vraaggericht te werk gaan in plaats van productgericht. Ook staat klantvriendelijkheid hoog in het vaandel. Kortom: er moeten drastische veranderingen gerealiseerd worden. Door het besef dat de facilitaire organisatie niet optimaal functioneert als gevolg van een slechte onderlinge communicatie en afstemming, eilandjes cultuur etc. is het een goede aanleiding om met een Facilitair Meldpunt te starten. Deze afstudeeropdracht is bedoeld om te kijken hoe een Facilitair Meldpunt De Stroom breed vorm kan worden gegeven. Het Facilitair Meldpunt is hierbij een hulpmiddel om problemen zoals afstemming tussen het frontoffice en backoffice, synergie tussen de huizen/locaties, efficiënte dienstverlening en verhoging van de klantvriendelijkheid aan te kunnen pakken.

Met het beschrijven van de conclusie en aanbevelingen wordt er een antwoord gegeven op de vraagstelling die vooraf aan dit onderzoek is geformuleerd:

**“Op welke wijze kan het Facilitair Meldpunt binnen De Stroom worden gesitueerd, dat kan leiden tot kwaliteitsverhoging van de dienstverlening van Gastvriendelijk?”**

Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt er een aantal aanbevelingen gedaan ter beantwoording van deze probleemstelling. Deze aanbeveling treft u in het volgende hoofdstuk aan. Er wordt allereerst een aantal aandachtsgebieden benoemd, deze vormen de basis van de gedane aanbevelingen. Deze aandachtsgebieden komen voort uit het gedane onderzoeken. De basis van deze onderzoeken zijn de subvraagstellingen die u in de inleiding treft.

Uit het theoretische onderzoek is gebleken dat het Facilitair Meldpunt een coördinatiepunt dient te zijn tussen vrager en aanbieder van diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter behandeling worden doorgegeven aan de facilitaire organisatie. Het Facilitair Meldpunt heeft als doel het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie. De communicatie is van belang, zowel bij de frontoffice als de backoffice en naar de klanten toe.

Uit de benchmarking is gebleken dat een Facilitair Meldpunt uiteindelijk een succes is, mitst men daar continu aan werkt. Een Facilitair Meldpunt is een hulpmiddel tot professionalisering van de organisatie en niet de oplossing tot professionalisering.

Uit het gedane onderzoeken heb ik opgemerkt dat de knelpunten in bepaalde aandachtsgebieden kunnen worden onderverdeeld. Deze knelpunten heb ik verdeeld onder de volgende aandachtsgebieden:

### ▪ **Transparante organisatie**

In de huidige situatie is er een mate van drukte dat rust op de medewerkers doordat er geen processen en procedures zijn vastgelegd. Hierdoor blijft het houtje-touwtje methode in stand en improvisatie vereist. Miscommunicatie, slechte afstemming en ergernissen vanuit zowel de klant als de medewerkers is hier het gevolg van. Dit komt doordat men na de reorganisatie nog zoekende is. Men werkt hier echter wel hard aan om synergie en efficiëntie te bereiken. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het centraliseren of decentraliseren van een dienstverlening, zoals het centraliseren van het magazijn. Echter dient men aandacht te schenken aan de punten in de subparagrafen 3.1.3 en 3.1.4 zijn opgesomd. Dit ten behoeve van de efficiency, effectiviteit en het werkklimaat.

Gastvriendelijk dient voor de klant transparant te zijn. De klant heeft vooralsnog geen duidelijk beeld en antwoord op de *wie*, *wat* en *waar* vragen. Het is namelijk voor de klant vooralsnog onduidelijk *waar* Gastvriendelijk voor staat, *wat* Gastvriendelijk doet, *wat* Gastvriendelijk aanbiedt en bij *wie* en *waar* de klant terecht kan. De klant voelt zich nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van Gastvriendelijk. Enkel de kreet 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit is bij de meeste bekend en voelbaar.

#### ▪ **Continuïteit dienstverlening**

Het is van belang dat het personeel van Gastvriendelijk op een gestructureerde wijze aangestuurd wordt. Dit kan enkel als er een duidelijke beschrijving is van het proces en procedures. Standaardisatie van routinematige processen zorgt ervoor dat er meer controle kan worden uitgeoefend op de dagelijkse werkzaamheden en de niet-routinematige processen worden inzichtelijk en beheerst. Het verkrijgen van managementinformatie is belangrijk voor het besturen van processen. Het maakt tevens mogelijk om inzicht te krijgen op hoe de dienstverlening door de klant wordt gewaardeerd. Gastvriendelijk wordt immers door haar klanten beoordeeld. Dit betekent dat er duidelijk aan moet worden gegeven welke producten en diensten men levert, hoe de klanten erover kunnen beschikken en op welk kwaliteitsniveau dit geleverd wordt. Op deze manier is er inzicht in de taken van Gastvriendelijk, men weet wat er van hun verwacht wordt en wat de grenzen zijn voor de verwachtingen van de klant.

Op dit moment heeft Gastvriendelijk een aanvraagformulier voor bijvoorbeeld het reserveren van (vergader)zalen. Op basis van dit formulier wordt Gastvriendelijk door de klant aangesproken voor het wel of niet leveren van de dienstverlening conform afspraken. Dit formulier is echter te summier om een eenduidig beeld te hebben, bij zowel de klant als medewerkers van Gastvriendelijk, over de te leveren producten en diensten. De lay-out en inhoud wordt steeds enigszins aangepast, omdat dit ontoereikend is voor de dienstverlening die men wil en kan aanbieden. Als gevolg hiervan is miscommunicatie, klachten en ergernissen. Het inzetten van de effectieve communicatiekanalen die in subparagraaf 3.2.2 zijn beschreven is een goede start om een groot deel van de miscommunicatie weg te nemen. Om te beginnen het opstellen van een producten- en dienstencatalogus.

Op het moment dat er over kwaliteitsniveaus wordt gesproken, kan men niet om het begrip SLA's heen. Op dit moment zijn er geen duidelijke afspraken over de gewenste prestatie, waardoor de verwachting van de klant vaak hoger is dan de prestatie. Dit ten nadele van de beoordeling van de service van de dienstverlening. Om dit te voorkomen dient Gastvriendelijk een standaardpakket op te stellen. Voor de toekomst biedt dit standaardpakket perspectieven om specifieke afspraken te maken voor bepaalde klantgroepen. De SLA's afspraken kunnen hierin ingebouwd worden.

#### ▪ **Fysiek vs Digitaal Facilitair Meldpunt**

Gastvriendelijk heeft de ambitie om het Facilitair Meldpunt op te zetten om klantgerichter en professioneler te werk te gaan. Het Facilitair Meldpunt zal daarom een coördinerende schakel kunnen worden voor de verschillende locaties. Het kan grote bijdrage leveren aan de waarborging van continuïteit en dienstverlening. Het Facilitair Meldpunt kan daarom zowel fysiek als digitaal worden aangeboden. Digitaal is de toekomst, omdat men steeds meer zelfstandiger wordt en hun weg inmiddels kent op het inter- en intranet. Door standaardiseren van bepaalde processen is het mogelijk om die handelingen uit handen van de medewerkers van het Facilitair Meldpunt weg te nemen. Dit is tijdswinst, de tijd die ergens anders ingestoken kan worden. Er moet echter goede afspraken worden gemaakt wil dit goed functioneren. De klant heeft de behoefte om persoonlijk langs te kunnen komen om hun aanvraag/klacht. Persoonlijk contact is belangrijk, het Facilitair Meldpunt moet niet binnen de organisatie vervreemd raken. Het is immers het gezicht/de balie voor en van Gastvriendelijk.

▪ **Kritische succesfactoren**

In een periode van verandering is er extra behoefte aan goede communicatie. Op dit moment zijn er geen duidelijke kaders waarbinnen Gastvriendelijk werkt en als die er wel zijn, dan zijn deze kaders onduidelijk voor de klant en de medewerkers. Het is van belang dat er aandacht wordt geschonken aan aspecten zoals deze zijn omschreven in subparagraaf 3.3.11. Dit zijn onder andere de mate van de veranderingsbereidheid en het commitment van het personeel. Het is tevens belangrijk om aan marketing van het Facilitair Meldpunt te werken. Het is uiteindelijk de bedoeling dat alle medewerkers en de klant positief tegenover de dienstverlening komen te staan.

Klantgericht en vraaggestuurd werken houdt in dat men dient te weten wat de klant wil en daar een passend aanbod op realiseren en hiermee zorgen dat de klant tevreden blijft, ook in de toekomst. Dit wordt niet alleen gerealiseerd door het leveren van facilitaire producten en diensten, maar vooral ook de wijze van dienstverlening. Het betekent een andere wijze van de invulling van taken, processen en leidinggeven. Naar aanleiding van de conclusies worden in het volgende hoofdstuk enkele maatregelen aanbevolen die ingevoerd moeten worden.

## 6. Aanbevelingen

Gezien de huidige stand van zaken vind ik dat Gastvriendelijk niet direct een Facilitair Meldpunt moet invoeren. Er moet stapsgewijs gewerkt worden om tot een centraal meldpunt te komen. Men moet niet willen dat er een Facilitair Meldpunt komt, waarbij niet aan de processen is gedacht en deze niet zijn vastgelegd. Verder is het belangrijk om aan de kwaliteit van de dienstverlening te denken en dit vast te leggen.

In de nieuwe agenda staat in dat Gastvriendelijk een belangrijke rol heeft bij het realiseren van synergie op De Stromen niveau. Hiermee wordt bedoeld het concept van Gedeelde Diensten ofwel Shared Services. Verder ambieert men ook het IKEA concept: "een goed gevoel tegen weinig kosten...". Dit betekent dat er een juiste balans moet worden gevonden in de standaardisatie/procesbeheersing van het backoffice en in de beleving/vraaggerichtheid/flexibiliteit van het frontoffice.

Ik ben van mening dat Gastvriendelijk direct aan dit concept moeten werken in plaats van problemen op kleinschalig niveau aan te pakken. Denk hierbij aan verschillende aanvraagformulieren voor catering bij Noord en Zuid en dit steeds willen aanpassen daar het niet toereikend en/of overbodig is.

Verder is het opmerkelijk dat de divisie Ontmoeting niet typische facilitaire activiteiten, zoals schoonmaak, beveiliging etc. doet. Er was een vraag gesteld rondom deze divisie wegens de plaatsing bij Gastvriendelijk. Dit is een ander soort (facilitair) dienstverlening. De divisie is ondersteund door een informatiesysteem en is zo georganiseerd dat het klaar is om binnen korte termijn SLA's af te sluiten met de klant. Ik denk dat deze divisie voorlopig niet onder het Facilitair Meldpunt moet worden ondergebracht, daar men goed hun zaken hebben georganiseerd en nog steeds aan het ontwikkelen zijn en het Facilitair Meldpunt moet echter de testfase doorlopen. Er zou echter wel een (directe) link kunnen worden aangebracht naar het bestaande systeem van Ontmoeting.

Het is algemeen bekend dat Facility Management een vakgebied is van 'doeners'. Echter is het van belang eerst de tijd te nemen voor het bepalen van de aanpak. Onderstaand ziet u een model waarin vier fasen dient te worden doorlopen alvorens men tot acties overgaat. Deze fasen<sup>35</sup> formuleert als het ware de ontwikkelrichting.



De eerste fase staat de vraag waarom men wilt of moet veranderen centraal. Wanneer de motivatie hiervoor helder is, kan men vervolgens de huidige stand van zaken vaststellen door middel van positiebepaling. De derde fase binnen het model staat het formuleren van de ontwikkelrichting centraal, men stelt een actieplan op. Als laatste gaat men over tot de daadwerkelijke uitvoering van de acties. Volgens dit model bevindt Gastvriendelijk zich in de derde fase; Visie en doelen.

<sup>35</sup> Inspireren & Investeren – Kiezen voor professioneel facility management; Ministerie van Verkeer en Waterstaat

De volgende stappen binnen deze fase moeten eerst doorlopen worden alvorens men met een goed lopende Facilitair Meldpunt kan starten:

**Stap 1: Bestaansrecht Gastvriendelijk**

De missie, visie en doelstellingen helder formuleren. De ingrediënten voor de missie en visie zijn wel benoemd in de nieuwe agenda, maar nog niet definitief vastgelegd. Doelstellingen zijn wel opgesomd zoals 30% minder kosten tegenover 30% meer kwaliteit, synergie, klantvriendelijkheid etc. Tijdsfad aangeven van doelstellingen is echter niet benoemd hierbij. Het wordt niet duidelijk aangegeven of deze doelstellingen voor de komende 2 jaar of langer zijn, maar de managers zijn er wel actief mee bezig.

Het is aantrekkelijk om de formulering van een eigen missie en visie over te slaan en direct over te gaan tot actie, omdat er immers al een overkoepelende visie is voor heel De Stromen. Wanneer er geen visie is geformuleerd, zullen de verbeteracties niet leiden tot het gewenste resultaat. Bovendien kan dit verbeterproces minder goed worden uitgelegd aan de medewerkers. Men kan dit zelfs zien als een bevestiging van het management. Een goed geformuleerde missie en visie is als een kompas voor de organisatie. Het geeft richting aan doelen, beslissingen en acties.

**Stap 2: Inzichtelijk maken van de dienstverlening**

1. Inzicht krijgen in wat er per locatie aan producten en diensten worden aangeboden. Dit is vorig jaar gedaan door de manager Prettig Wonen Zuid en manager Ontvangst & Secretariaat Noord. Ondanks de reorganisatie is dit verhaal grotendeels up-to-date.
2. beperken en/of verbreden en standaardiseren van deze producten en diensten. Een voorbeeld hiervan zijn de secretaresses, die de managers ondersteunen, zoals het aannemen van de telefoon en het bijhouden van de agenda.

**Stap 3: Vastleggen en standaardiseren van processen**

In het verleden is er geen vastlegging van de processen. Het is meer "u vraagt en wij draaien". Dit kan door de reorganisatie echter niet langer, deels door de aangewezen budgetten en doelstellingen die gehaald moeten worden.

De taakgerichte aanpak maakt plaats voor een integrale benadering. Het vastleggen van processen is daarom van belang, want dit geeft meer sturing in het dagelijkse beleid. Fouten kunnen snel achterhaald worden en er kan meer gecontroleerd worden. Doordat je processen vastlegt en dus inzicht hierin hebt, is het ook mogelijk om bepaalde processen te standaardiseren. Dit komt de efficiëntie van de dagelijkse werkzaamheden ten goede, want iedereen is op de hoogte wie wat precies doet. Hierdoor neem je de miscommunicatie op grote schaal weg. Door standaardisatie ontstaat een sterke afhankelijkheid tussen de afdelingen. Er moet regelmatig en gestructureerd werkoverleg plaats vinden. Dit vergroot het teamspirit, waarbij er voortdurend gewerkt wordt aan de klantbewustzijn.

Gastvriendelijk is hiermee hard bezig, bijvoorbeeld door een goede menucyclus voor heel De Stromen in te voeren, waardoor er meer inkoopvoordeel kan worden behaald bij de leverancier. Men is dan een sterke afnemer met een goede onderhandelingspositie. Processen worden nog niet vastgelegd. Processen van de afdeling Inkoop zijn wel vastgelegd. Inkoop houdt zich voornamelijk bezig met de eerste drie stappen van het inkoopproces<sup>36</sup>. Het is van belang dat de medewerkers betrokken zijn bij de beschrijving van de werkprocessen. Zij weten immers als geen ander hoe de processen werken. Door medewerkers te betrekken, wordt er meteen draagvlak gecreëerd voor de nieuwe situatie.

**Stap 4: Kwaliteit formuleren en vastleggen (SLA's)**

Om te kunnen meten of de aangeboden producten en diensten voldoen aan de verwachting van de klant, is het belangrijk om een duidelijk beeld van de gewenste

---

<sup>36</sup> [www.intrakoop.nl](http://www.intrakoop.nl)

kwaliteit te creëren. Op dit moment doorloopt Gastvriendelijk de fases 1 tot en met 3. Hoewel vastlegging van de processen nog niet aan bod komen en volledige standaardisatie nog niet ingevoerd is, is men zich er wel van bewust dat "only to serve" niet realistisch is, gezien de budgetten van het nieuwe beleid. Alvorens men aan stap 5 kan denken en beginnen is stap 3 het meest cruciale van alle bovenstaande stappen om die goed te organiseren en vast te leggen.

Naar aanleiding van stap 2 tot en met 4 kan Gastvriendelijk een producten- en dienstencatalogus opstellen. Het verschaft duidelijke informatie voor het personeel en de klanten over het pakket van de te leveren producten en diensten. Het geeft klantgerichte informatie over de dienstverlening binnen het beleidsmatige en financieel onderbouwde grenzen. Dit is een leidraad voor elke klant van Gastvriendelijk en een adequaat middel om de klanten doeltreffend te kunnen informeren over de dienstverlening. Een producten- en dienstencatalogus is onderhoudsgevoelig en dit kan zowel gedrukt als in de elektronische vorm worden aangeboden.

### **Stap 5: Criteria FMIS**

Na het doorlopen van bovenstaande stappen kan men nu een FMIS als hulpmiddel gebruiken om de aangeboden dienstverlening te ondersteunen. Ook bij de invoering van een FMIS is het belangrijk dat er van te voren een aantal criteria (ofwel richtlijnen) moet worden gesteld, waaraan dit FMIS moet voldoen.

Op het moment dat er een keuze is gemaakt voor bepaalde software, dient er vastgesteld te worden welke modules men gaan gebruiken. Hieronder zijn een aantal zaken waarmee men rekening moet houden:

- inventariseer vooraf wie met welke modules gaat werken
- zorg ervoor dat de procedures én de taakverdeling goed zijn vastgelegd
- enkel de facilitaire processen die duidelijk zijn beschreven kunnen worden geautomatiseerd. Na de ingebruikname van het FMIS kunnen de procedures rondom deze processen eventueel worden bijgesteld
- Zorg voor voldoende draagvlak binnen de organisatie. Dit kan doormiddel van selecteren van selecteer interne projectgroepen die in de loop van het traject FMIS-deskundigen worden
- zorg voor de goede fasering van de te halen doelen
- houd de projectleiding in eigen hand. Huur eventueel een onafhankelijke externe adviseurs in, maar laat de planning niet aan de leverancier over. Daar men meer belang bij het verkopen hebben dan het tijdig implementeren ervan

### **Stap 6: Facilitair Meldpunt vormgeven**

Het Facilitair Meldpunt is de schakel tussen de facilitaire organisatie en haar klanten. Het is dus belangrijk dat de klant te allen tijde het gevoel krijgt dat zij welkom zijn en dat hun specifieke vragen op professionele wijze worden afgehandeld.

De gehele Gastvriendelijk moet bereid zijn om de activiteiten van dit meldpunt te ondersteunen. Hiervoor is een goede, gestructureerde afstemming tussen front- en backoffice processen, betrokkenheid en commitment onontbeerlijk voor het welslagen hiervan. De implementatie kan in eerste instantie als bedreiging worden gezien:

- er komt een 'extra schakel' tussen vraag/melding en uitvoering;
- het wordt formeler, dus onpersoonlijker;
- frontoffice kent de backoffice onvoldoende en kan beloften maken aan de klant, zonder te weten wat deze precies kan en mag.

Het is daarom belangrijk om de voordelen ervan duidelijk te communiceren:

- de backoffice kan ongestoord doorwerken;
- klanten worden eenduidig behandeld, zonder willekeur in de volgorde.
- voortgangsbewaking is gemakkelijker te organiseren, omdat de terugkoppeling naar de klant kan worden gestandaardiseerd;
- een integrale aanpak kan worden gerealiseerd.

Van de genoemde modellen in hoofdstuk 4 past geen enkel model echt bij De Stroom. Iedere organisatie is uniek, dus is het onverstandig om vast te klampen aan een stereotype model. Het Facilitair Meldpunt zal vooral intermediair zijn tussen de klant en de uitvoerende afdelingen ofwel de backoffice. Het Facilitair Meldpunt zal de bevoegdheid hebben om bepaalde diensten uit te besteden, bijvoorbeeld bij het bestellen van bloemen onder een bepaald bedrag, maar ook de uitvoerende afdelingen hebben deze bevoegdheid. Het advies is dan ook een combinatie basisstructuur 1 en 2.

Om de continuïteit van het Facilitair Meldpunt te garanderen is het verstandig om 1 á 2 FTE's te vervullen. Het is belangrijk dat deze medewerkers begeleid en opgeleid zijn. Het werken met een FMIS vergt enige vaardigheid, bekwaamheid en ervaring. Het is van belang dat er een pool komt van een aantal medewerkers die FMIS-deskundigen worden. Deze personen kunnen de continuïteit bewaken van het FMIS. De medewerkers van het Facilitair Meldpunt dienen klantgerichte en servicegerichte instelling te hebben. Men moet zelfstandig te werk kunnen gaan, niet bang zijn om beslissingen te nemen, adhoc te reageren op aanvragen/meldingen en kennis van de organisatie te hebben. Verder is het ook belangrijk om SLA's af te sluiten voor het Facilitair Meldpunt, bijvoorbeeld wat is de maximale responstijd na melding van de klant.

Voor het Facilitair Meldpunt is het ook van belang om een heldere en vaste klachtenprocedure op te stellen. Het Facilitair Meldpunt registreert de klacht waarnaar er een teamleider dit verder oppakt en beoordeelt of het om een incidentele of structurele klacht gaat. De voortgang geeft de teamleider door aan het Facilitair Meldpunt. De medewerkers van het Facilitair Meldpunt moeten niet een grote rol krijgen in het proces van klachtenafhandeling, enkel in het registreren van de klacht en de voortgang van de melding doorgeven. Een klacht moet niet gezien worden als fout, maar leerpunten en mogelijkheid om de dienstverlening te verbeteren.

Vervolgens kan men FMIS een plek geven binnen de organisatie. Dit kan zowel digitaal als fysiek. Bij digitaal valt te denken aan intranet en bij fysiek aan een servicedesk of meerdere desks waar men langs kan gaan. Het is aan te raden om meerdere balies te hebben, daar Gastvriendelijk verschillende locaties heeft. FMIS zal er op die locaties hetzelfde uitzien, daar het proces al gestandaardiseerd is. Er zullen echter een paar uitzonderingen op die regel zijn. Het personeel moet hiervoor aangesteld en opgeleid worden. Een receptioniste en/of telefoniste zou(den) deze functie kunnen vervullen, omdat het (fysieke) Facilitair Meldpunt tijdens werktijden toegankelijk is. Het Facilitair Meldpunt moet via de telefoon, per e-mail en persoonlijk voor contact bereikbaar zijn, daarom is een centrale plaats in de organisatie aanbevolen. Het advies is dan ook in de centrale hal bij binnenkomst, daar waar zich nu de receptie bevindt. Het is direct in het zicht en voor zowel de interne klanten als de externen makkelijk te bereiken.

Planon is de marktleider op het gebied van FMIS. Het is een zeer uitgebreid systeem dat aan de hand van aankoop van verschillende modules op de organisatie kan worden aangepast. De front- en backoffice kan via dit programma goed met elkaar communiceren. Deze FMIS kan geheel aan de eisen van de organisatie worden aangepast en steeds verder worden uitgebreid met de aankoop van verschillende modules, uiteindelijk zouden alle facilitaire taken via Planon gemanaged worden. De manager van Prettig Wonen Zuid heeft in haar vorige baan ervaring met Planon. De kennis en ervaring met Planon heeft men al in huis.

#### **Stap 7:** Communiceren naar de klant

Communicatie is één van de belangrijkste factoren die onzekerheden, miscommunicatie en klachten etc. weg kan nemen. Het is daarom belangrijk om tijdens het doorlopen van deze stappen de medewerkers en de klant op de hoogte te houden van wat er allemaal speelt. Interne bladen of nieuwsbladen zijn hiervoor een goed hulpmiddel. Het is aan te

raden om een eigen site te hebben binnen het intranet. Hierin kan het volgende naar de klant toe worden gebracht:

- Missie, visie en doelstellingen van Gastvriendelijk;
- Producten/diensten catalogus en klachtenprocedure;
- Kwaliteitsnormering die Gastvriendelijk hanteert;
- Introduceren Facilitair Meldpunt dat met FMIS is ondersteund;

Het zal in het begin voor de klant wennen zijn dat alle meldingen via één punt verlopen. Om ervoor te zorgen dat de klanten het Facilitair Meldpunt niet omzeilen moeten er maatregelen worden getroffen. Een voorbeeld hiervan is dat de medewerkers de klanten echt door te laten sturen naar dit meldpunt, dit kan gezien worden als een extra schakel, maar als alles optimaal verloopt dan zal iedereen uiteindelijk het voordeel hiervan in gaan zien. Zoals al eerder genoemd is, dient Gastvriendelijk de voordelen van dit meldpunt te accentueren ondanks dat het in eerste instantie niet alles vlekkeloos verloopt.

#### **Stap 8:** Pilots en audits houden

Het is van belang om het Facilitair Meldpunt vooraf te testen en stapsgewijs in te voeren. Op deze manier kunnen 'kinderziektes' verbeterd worden. Dit kan in samenwerking met automatiseringsbedrijf Planon. Een organisatie is dynamisch en continue in beweging, dus zo ook het Facilitair Meldpunt. Uit het extern onderzoek is ook gebleken dat een Facilitair Meldpunt een leerproces is en altijd verbeterd kan worden.

#### **Stap 9:** Evaluatie/Nazorg

Na invoering van het Facilitair Meldpunt is het verstandig om in werkoverleggen met de interne projectgroepen de voortgang te bespreken. Vragen zoals "hoe wordt er te werk gegaan? Welke knelpunten worden door de klanten en het personeel nog ondervonden, welke producten en diensten moeten worden toegevoegd en/of verbeterd?", dienen aan de orde te komen ter verbetering van het Facilitair Meldpunt.

Op basis van deze stappen kan Gastvriendelijk managementinformatie verkrijgen die onder meer beter inzicht geeft in het proces, de kosten/baten, klachten, 'trends' in aanvragen van de dienstverlening.

## **7. Consequenties**

In dit hoofdstuk worden de organisatorisch, personele en financiële consequenties beschreven naar aanleiding van de aanbevelingen die gedaan zijn van de implementatie van het Facilitair Meldpunt.

### **§ 7.1 Organisatorische consequenties**

De volgende organisatorische consequenties zal binnen Gastvriendelijk leiden tot:

- in kaart brengen van de processen om uiteindelijk gebruik te kunnen maken van een FMIS. Dit leidt tot uniforme werkwijze van afdelingen en betere aansturingmogelijkheden. Er wordt op een gestructureerde wijze afgestemd tussen de front- en backoffice;
- het aansturen van de backoffice (uitvoerende afdelingen) door het Facilitaire Meldpunt. Dit betekent het bundelen van kennis en middelen;
- transparantie van Gastvriendelijk doordat onder andere de processen en kwaliteitsnormen geformuleerd en vastgelegd zijn, en het invoeren van SLA's;
- locatie overschrijdend werken door de standaardisatie;
- andere manier van aanvragen van producten en diensten voor de klant;
- standaardisatie van output kan bereikt worden doordat de medewerkers van het Facilitair Meldpunt ook een invulling kunnen geven aan het proces.

### **§ 7.2 Personele consequenties**

De invoering heeft niet enkel invloed op de formatie, maar tevens ook voor het volgende:

- verandering van de wijze en gedrag waarop Gastvriendelijk de diensten verlenen en het inspelen op de klant;
- van productgeoriënteerde naar meer procesgeoriënteerde werken. Dit houdt in meer klantgericht en vraaggestuurd te werk gaan. Dit betekent niet alleen vriendelijk zijn voor de klant, maar er moet ook gecommuniceerd worden met de klant;
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen en durven nemen. De voortgang van de werkzaamheden moeten de medewerkers zelf in de gaten houden. Hierin moet men worden begeleid om elkaar durven aan te spreken op fouten. Er dienen richtlijnen worden gegeven zodat de medewerkers zelf oplossingen kunnen verzinnen;
- interesse en inlevingsvermogen in de klant is belangrijk om onder andere flexibel in te kunnen spelen op niet-routinematige processen;
- weten wat de producten en diensten inhouden en hoe deze geleverd worden. Tevens het op de hoogte zijn wat SLA's inhouden en hoe men hiermee moet werken. Door het verkrijgen van kennis en vaardigheden worden de medewerkers allround.
- frontoffice medewerkers, coördinatoren en leidinggevende moeten worden aangesteld;
- verschuiving in de huidige formatie en/of het aantrekken van nieuwe mensen voor het bemannen van het Facilitair Meldpunt.

### **§ 7.3 Financiële consequenties**

Veranderingen brengen altijd kosten met zich mee. Deze kosten kunnen gezien worden als een investering in de toekomst het Facilitair Meldpunt optimaal te laten functioneren. Onderstaande is het kostenoverzicht van de implementatie van het Facilitair Meldpunt. Hierin zijn de initiële en de structurele kosten opgenomen.

De initiële kosten zijn de eenmalige kosten die verbonden zijn aan de start van het Facilitair Meldpunt. Deze kosten dienen gemaakt te worden ter bevordering van een goede start en zijn tevens altijd aanwezig wanneer er een nieuw product of dienst op de markt komt. De structurele kosten zijn kosten die jaarlijks terugkeren.

De initiële kosten zijn:

➤ Gebruik FMIS

Bij het gebruik van Planon zal er gekeken moeten worden welke modules men moet aanschaffen. De modules Werkorders, Reserveringen, Ruimtebeheer, Contractbeheer moeten in ieder geval aangeschaft worden. Het invoeren van de gegevens in de database vergt veel tijd. Tijd dat vrijgemaakt moet worden. In de startfase is het verstandigst om de invoering onder begeleiding een consultant van Planon wordt gedaan.

➤ Opstellen producten en dienstencatalogus

Deze catalogus kan door een stagiaire worden opgesteld. Dit kan uitgevoerd worden door een tweede of derdejaars student. Gemiddelde duur van de stage is 20 weken. Hiervoor krijgt de stagiaire een stagevergoeding.

➤ Opstellen van een standaard- en het contract dienstverleningspakket

Het opstellen van een standaard- en het contract dienstverleningspakket kunnen worden uitgevoerd door een beleidsmedewerker. Deze werkzaamheden kunnen naast de dagelijkse verplichtingen worden gedaan. Hierdoor worden er geen extra kosten gemaakt.

➤ Inrichting Facilitair Meldpunt

Om het Facilitair Meldpunt goed laten functioneren moet er zowel fysiek als digitaal een plek worden ingericht. Binnen het intranet kan er een link worden aangemaakt dat verwijst naar de pagina van het Facilitair Meldpunt van Gastvriendelijk. De afdeling ICT kan hiervoor zorgen en dat kan naast hun dagelijkse werkzaamheden verlopen. Hierdoor worden er geen extra kosten gemaakt. Voor de fysieke balie kan de plek waar de receptionisten zitten worden gebruikt. Benodigdheden hiervoor zijn goede bewegwijzering en snelle pc's die het FMIS aankan. De bewegwijzering kan door de technische dienst worden gedaan en voor de pc's kan ICT daarvoor zorgen.

➤ Vormgeving Facilitair Meldpunt

Voor de visuele verzorging van het intranet pagina kan men hiervoor de afdeling ICT inschakelen of gebruik maken van een stagiaire. Dit onderdeel kan worden meegenomen bij het onderdeel opstellen producten en dienstencatalogus.

➤ Promotiekosten

Hierbij kan men denken aan een stuk in het nieuwsblad, het verstrekken van mousepads met het nummer van het Facilitaire Meldpunt, voorlichtingscampagne voor de klant en het personeel.

Onderstaande kosten kunnen gezien worden als structurele kosten:

➤ Personeelskosten

De personeelsbezetting is geschat op 1 á 2 FTE's op basis van 32 uur/week om de continuïteit te garanderen. Deze bezetting is gebaseerd op de schaalfunctie van een receptioniste. Daarnaast moeten er coördinatoren worden aangesteld en een leidinggevende. Enkel bij eventuele aantrekken van nieuw personeel zal de uitgaven stijgen, anders zal deze hetzelfde zijn als voorheen. De schaal van de functie zal echter niet overeenkomen met de huidige schaal. De cursussen vallen ook onder de personeelskosten. Deze gelden voor de front- en backoffice medewerkers en de coördinatoren.

➤ Werkplekkosten

Deze kosten onder meer de energiekosten van de werkplek, de onderhoudskosten van de werkplek en de afschrijvingskosten van de werkplek. Hierbij moet ook de beheerkosten voor automatisering worden opgenomen.

➤ Onderhoudskosten FMIS

Jaarlijks zullen er kosten worden gemaakt voor het up-to-date houden van het FMIS. Dit is op basis van het contract dat men afsluit met de desbetreffende automatiseringsbedrijf.

### § 7.3.1 Overzicht kosten

Onderstaand is een overzicht van de kosten voor de invoering van het Facilitair Meldpunt.

<b>Investeringskosten</b>	
<b>Soort investering</b>	In €...
<b>Initiële kosten</b>	
FMIS: De kosten voor het aanschaffen van software is een richtlijn gegeven door Planon. De prijs is afhankelijk van het aantal modules die de organisatie aanschafft.	
▪ Basis toegang tot het systeem €1.150,- (geschat op 5 licenties)	5.750,-
▪ Licentie Meldpunt voor de frontoffice (o.b.v. 2 licenties) €896,- (elk volgende tot 31 <sup>e</sup> €224,-)	896,-
▪ Licentie reserveringen voor de frontoffice (o.b.v. 2 licenties) €1.648,-(elk volgende tot 31 <sup>e</sup> €412,-)	3.296,-
▪ Licentie voor werkorders voor de backoffice (o.b.v. 3 licenties) €2.112,- (elk volgende tot 31 <sup>e</sup> €528,-)	6.336,-
▪ Installatie (o.b.v. nacalculatie en consultant) €17.000,-	17.000,-
- Tijd voor invoeren	Tijd
- Inrichting van Planon, geheel op de wensen van de organisatie, wordt gedaan door consultant en duurt circa 3 dagen	*
Producten en dienstencatalogus (pdc):*	*
- opstellen en opmaken lay-out door stagiaire	*
- drukken van de pdc	*
- online zetten op het intranet	Tijd
Inrichting Facilitair Meldpunt:*	*
- Meubilair onder andere kast, ladeblok, stoel.	*
- Balie bewegwijzering	*
- telefoon	*
Promotiekosten:	Tijd
- voorlichtingscampagne voor klanten en personeel*	1.200,-
- reclame zoals posters, mousepads en kleine attenties bij de start van het Facilitair Meldpunt	(indicatie)
<b>Subtotaal</b>	<b>34.478,-</b>
<b>Structurele kosten</b>	
Personeelskosten:	3.500,-
Er worden door Planon cursussen gegeven voor een basis informatie of speciaal gericht op een module. Indicatie van de kosten van deze cursus is €3.500,-. Dit is o.b.v. 2 licenties van module meldpunt en reserveringen en 3 licenties module werkorders.	(indicatie)
Werkplekkosten*:	*
- werkplekkosten	*
- beheerskosten voor werkplekken	*
Onderhoud FMIS:	2.930,04
- Kosten voor het onderhouden van het contract met de software fabrikant is op basis van 18% van de waarde van de software die in bezit is van de organisatie.	2.930,04
<b>Subtotaal</b>	<b>6.430,04,-</b>
<b>Totaal</b>	<b>40.908,04</b>

Opmerking:

\* Deze kosten zijn nihil, omdat deze in de huidige situatie al gemaakt worden of onderlinge afspraken zijn hiervoor gemaakt. Dit is enkel ter verduidelijking.

## § 7.3.2 Baten

Baten zijn moeilijker te benoemen dan de kosten, omdat er nauwelijks inzicht is in de tijd die men kwijt is aan het aannemen van verzoeken. Toch zijn er een aantal voordelen die kosten verlagend zullen werken. Deze zijn:

- Schaalvoordelen en tijdwinst door centrale coördinatie; in eerste instantie brengt klantgerichte werken kosten met zich mee, bijvoorbeeld door cursussen. Maar wanneer er geen adhoc reacties meer plaatsvinden en klachten/aanvragen zorgvuldig worden ingepland kunnen op de lange termijn kosten worden bespaard. Door het Facilitaire Meldpunt kunnen meldingen direct ingevoerd worden. Er worden geen dubbele handelingen meer gevoerd. Grote papierstroom kan voorkomen worden en de uitvoerende medewerkers worden minder verstoort tijdens het werk. Door investering in personeel en middelen zal er op lange termijn zich terug verdienen door een efficiëntere werkwijze
- Bedrijfsprocessen optimaliseren door gegenereerde managementinformatie; dit is een belangrijke meerwaarde dat de proactiviteit ten goede komt. Gebreken in de dienstverlening kunnen snel worden opgepakt en door registratie kunnen er meer preventief onderhoud worden gepleegd. Verder is het ook mogelijk om meer door te gaan belasten.
- Verbeteren van de communicatiestromen; het Facilitair Meldpunt fungeert als intermediair tussen de klant en Gastvriendelijk. De klant hoeft voor een bepaald vraag maar contact op te nemen met één nummer/punt. Dit bespaart tijd en ergernis, dus een efficiencyslag voor de klant.

De invoering van een Facilitaire Meldpunt brengt in eerste instantie een aantal kosten met zich mee. Maar door de komst ervan kan het leiden tot een effectieve en efficiënte van de dienstverlening. Deze leidt weer tot kwaliteitsverhoging van de dienstverlening van Gastvriendelijk. Dit is uiteindelijk de doelstelling van Gastvriendelijk met de invoering van het Facilitair Meldpunt.

## § 7.4 Implementatie

Implementatietraject	
Activiteit	Periode
1. Initiatieffase - draagvlak creëren door commitment en betrokkenheid door middel van bijvoorbeeld werkoverleg - opstellen van plan van aanpak (deels gedaan met dit rapport)	1 á 2 maanden 1 á 2 maanden
2. Stappenplan volgens aanbevelingen - stap 1: missie, visie en doelstellingen - stap 2: inzichtelijk maken dienstverlening - stap 3: vastleggen en standaardiseren processen - stap 4: kwaliteit formuleren en vastleggen - stap 5: criteria FMIS - stap 6: Facilitair Meldpunt vormgeven - stap 7: communiceren naar de klant - stap 8: pilots en audits houden  - stap 9: evaluatie en nazorg	1 á 2 maanden (continue proces) reeds gedaan (continue proces) 4 á 5 maanden (continue proces) 4 á 5 maanden (continue proces) 1 á 2 maanden (continue proces) 4 á 5 maanden (continue proces) 1 á 2 maanden (continue proces) 2 á 3 maanden (audit 1 á 2 keer/jaar) 1 maand (continue proces)
3. Startfase - promotie en voorlichting - pilot	1 á 2 maanden 1 maand
4. Beheer - testen, onderhouden etc. - evaluatie	Continue proces Continue proces
5. Nazorg	Continue proces

## 8. Bronnenlijst

### ➤ Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Stenfert Kroese, 1997. ISBN 9020724861
- Beij, H van der en Broekhuis, M., Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer 2001,. ISBN 90.14.08089.1
- Bij, van der H. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2<sup>e</sup> herziene druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005*.
- Den Haag, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management. 2004. ISBN 90 73077 095
- Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: *Management en Organisatie, Theorie en toepassing*. 7<sup>e</sup> druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 9011063279
- Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: *Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 1<sup>e</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Tepper, ing. H.J. en Mulder, prof. F.A.: *Resultaatgerichte Bedrijfsvoering / RGB*. 6<sup>e</sup> druk. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN901408336X
- Ytsma, W.: *De vele gezichten van facility management*. 4<sup>e</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90.14.09272.5

### ➤ Syllabi

- Genet, drs. C.M.: *Syllabus methode van onderzoek en de markt*. Versie 2004-2005 Den Haag: Opleiding facility management
- Mante, Y. *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facility management 2004-2005.

### ➤ Internet/intranet

- [http:// www.intrakoop.nl](http://www.intrakoop.nl)
- <http://www.vandale.nl>
- <http://www.fmalumni.nl/pages/page1.asp?id=120>
- <http://destromen.nl>
- <http://effectiveworld.nl>
- [http://www.brancherapporten.mnvws.nl/object\\_document/o352n431.html](http://www.brancherapporten.mnvws.nl/object_document/o352n431.html)
- <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/maatschappij/bevolking/b15/2003/2003-k4-b-15-p012-art.pdf>
- <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/maatschappij/bevolking/b15/2004/2004-k4-b-15-p090-art.pdf>
- <https://www.planon.nl>

### ➤ Artikelen

- Handboek Facility Management, artikel 'Het facilitair servicemeldpunt', april 1999.
- Keusters, P.J.H.C.M.: *Centraal Dienstverlenings Meldpunt*. Factomediabase, november 1996
- Lemmens, N.G.R.: *Facility Services in Nederland – kwaliteit van professionele dienstverlening 2003*
- Schuthof, B.: *Het facilitair servicemeldpunt*. Facto mediabase, april 1999
- Timmer, M.: *De Front office in Facilitaire Organisaties:antenne of stoorzender?,1996*

### ➤ Overige

De nieuwe agenda: Van grof naar middelfijn 2006

## BIJLAGE SCRIPTIE

### **BIJLAGE I: ORGANOGRAM DE STROMEN..... 51**

ORGANOGRAM 1: DE STROMEN .....	51
ORGANOGRAM 2: DE STROMEN – GASTVRIENDELIJK.....	52

### **BIJLAGE II: UITWERKING THEORETISCH KADER..... 53**

§ 3.1 FACILITAIRE DIENST .....	53
§ 3.1.2 Organiseren.....	53
§ 3.1.3 Coördinatie .....	53
§ 3.1.4 Coördinatiemechanismen .....	54
§ 3.2.2 Communicatie .....	55
§ 3.3.3 Doelstellingen Facilitair Meldpunt.....	55
§ 3.3.7 Basismodellen .....	56
§ 3.3.10 Kritische succesfactoren .....	56
§ 3.4 TRENDS BINNEN DE ZORG .....	57
§ 3.5 TRENDS BINNEN FACILITY MANAGEMENT.....	58
§ 3.6 TRENDS FACILITY MANAGEMENT IN RELATIE TOT ZORG.....	58

### **BIJLAGE III: INTERVIEWS MANAGERS VAN GASTVRIENDELIJK ..... 59**

TOPICLIJST INTERVIEW MANAGERS GASTVRIENDELIJK.....	59
UITWERKINGEN INTERVIEWS MANAGERS.....	60

### **BIJLAGE IV: INTERVIEWS KLANTEN VAN GASTVRIENDELIJK..... 66**

VRAGENLIJST KLANTENONDERZOEK .....	66
UITWERKINGEN INTERVIEWS KLANTEN .....	67

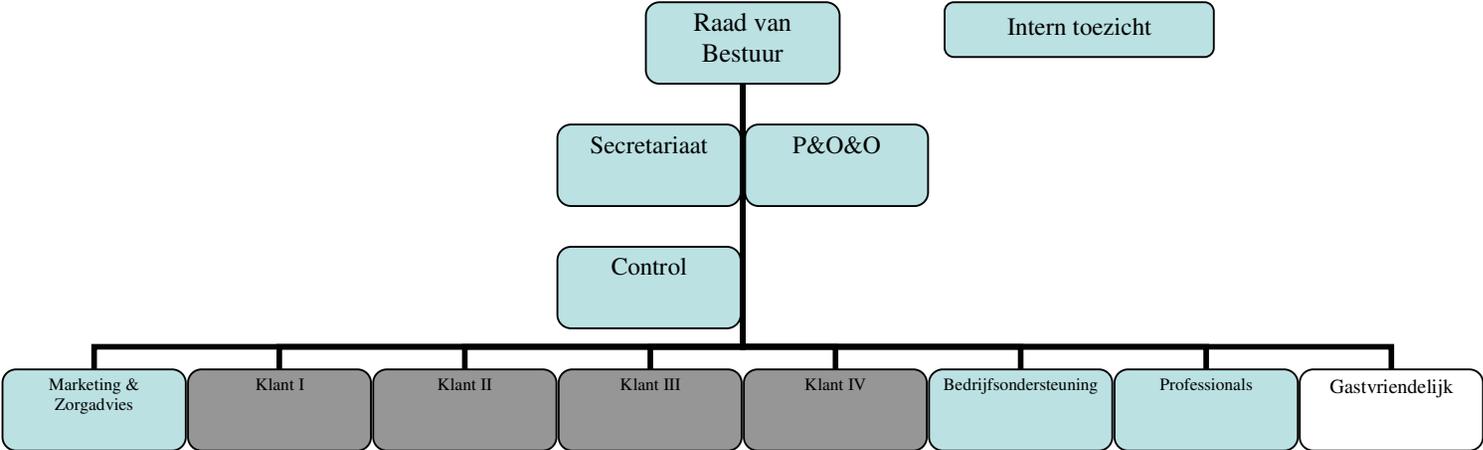
### **BIJLAGE V: BENCHMARKING ..... 72**

TOPICLIJST EXTERN ONDERZOEK.....	72
RESULTAAT EXTERNEN .....	74

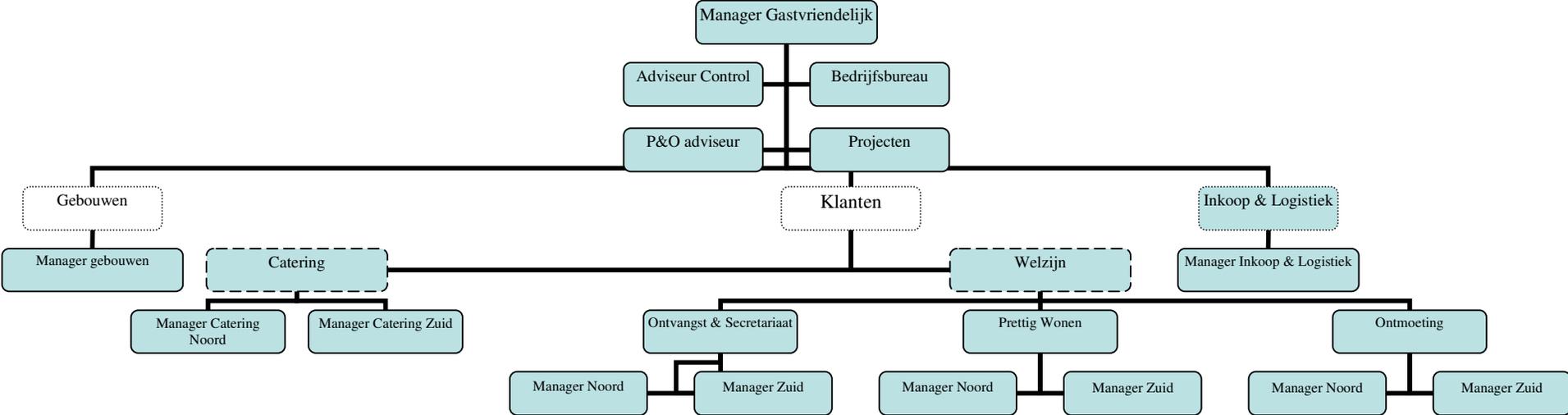


# Bijlage I: Organogram De Stromen

## Organogram 1: De Stromen



## Organogram 2: De Stromen – Gastvriendelijk



## Bijlage II: Uitwerking Theoretisch kader

### § 3.1 Facilitaire dienst

De definitie van facilitaire dienst luidt als volgt:

*"Zorgdragen voor dusdanige ondersteuning aan de organisatie en haar medewerkers, cliënten en patiënten, dat dit gegeven de vooraf gestelde condities, optimaal kunnen functioneren. Vervullen van (individuele) wensen binnen (bedrijfseconomische) grenzen."*<sup>37</sup>

Het afbreukrisico geeft aan wanneer een afdeling faalt, hoe groot het "probleem" is voor de volgende processen. Met betrekking tot facilitaire werkprocessen zijn er twee soorten afbreukrisico's:

- Interne afbreukrisico: in welke mate facilitaire deelprocessen onderling afhankelijk zijn
- Externe afbreukrisico: in welke mate facilitaire processen afhankelijk zijn aan primaire processen.

### § 3.1.2 Organiseren

- Bevoegdheden hebben betrekking op het sturen van de benodigde processen en de resultaten, die daarmee moeten worden voortgebracht. Onder bevoegdheid wordt verstaan het verkregen recht om in een organisatie bepaalde beslissingen op een bepaald gebied te nemen en om bepaalde daaruit voortvloeiende activiteiten te verrichten of te laten verrichten binnen de grenzen van een gegeven doel.
- Coördinatiemechanismen zijn bedoeld om beslissingen en activiteiten te bundelen, en gericht te houden op een gegeven doel.

De doeleinden van het organiseren hebben altijd betrekking op twee typen (deel)processen:

- Routinematige processen: de activiteiten en beslissingen hebben een sterk herhalend karakter. Het procesverloop wordt bij voorkeur gestandaardiseerd en geformaliseerd en in procedures vastgelegd. Doelstellingen voor routines worden ook wel "standaardresultaten" genoemd.
- Niet-routinematige processen: zoals projecten die gericht zijn op verbetering van routines of het realiseren van éénmalige uitkomsten.
- Improvisatie: een reeks van niet voorgenomen, opeenvolgende, overwegend kortstondige activiteiten, met onbekende (tussen)resultaten en een onvoorspelbaar proces.<sup>38</sup>

### § 3.1.3 Coördinatie

De facilitaire dienst wordt door de locaties heen aangeboden. Er is een vraag gekomen of er meerdere Facilitair Meldpunt opgezet moet worden of dat dit enkel digitaal aangeboden wordt. Hierdoor wordt het afbreukrisico van sommige producten en diensten voor het primaire proces anders worden. Andere coördinatievoorzieningen kunnen daarvoor nodig zijn waardoor ook de communicatie moeilijker wordt. Dit legt een zware last op de organisatie en zo ook in kosten.

Door de vraag of er meerdere Facilitaire Meldpunt moet komen is er een aantal vragen ontstaan, zoals:

- Hoe kan op de andere locatie de facilitaire ondersteuning/activiteit aangestuurd, beheerst en bewaakt worden?
- Waar moet dit Facilitair Meldpunt in de organisatie geplaatst worden?

---

<sup>37</sup> Handboek Facility Management

<sup>38</sup> Bron: Lemmens, N.G.R.: Facility Services in Nederland – kwaliteit van professionele dienstverlening 2003

- Hoe moet men omgaan met niet-routinematige processen die op een locatie voorkomen? Hierbij valt te denken aan grote evenementen.

### § 3.1.4 Coördinatiemechanismen<sup>39</sup>

Er worden vijf coördinatiemechanismen genoemd, die door Mintzberg ('83) zijn onderzocht:

6. Onderlinge afstemming: voorwaarde is dat er inzicht is in elkaars activiteiten, wederzijds respect en onderlinge afspraken. Een krachtig coördinatiemechanisme binnen groepen met goed op elkaar ingespeelde personeel.
7. Coördinatie door direct toezicht: de chef zorgt als toezichthouder voor de afstemming. Zij of hij is in deze resultaataanspreekbaar wat betreft elke van zijn of haar ondergeschikten. Het wordt gezien als het zwakste middel van de vijf, maar het kan een oplossing zijn wanneer men elkaars "taal" niet spreekt of als medewerkers over weinig of geen vakbekwaamheid beschikken.
8. Standaardisatie van werkprocessen: het is aan te raden om eerst te onderzoeken of een technische oplossing mogelijk is. Als dat niet mogelijk is, is het belangrijk de gestandaardiseerde werkprocessen te beschrijven en vast te leggen in procedures. Daarbij is het de zaak om van grof naar fijn te werken. Echter waar de werkzaamheden verder gedaan kunnen worden op basis van het professioneel inzicht van de uitvoerenden, is dat beter dan het beschrijven van procedures.
9. Standaardisatie van output: het wordt gezien als een krachtig en effectief mechanisme, bijvoorbeeld gestandaardiseerde producten. Vaste normen voor de output van processen en het toepassen van vaste structuren voor doelstellingen van projecten geeft betrokkenen meer ruimte zelf invulling te geven aan hoe de gewenste output wordt gerealiseerd. Het stimuleert de ontwikkeling van creatieve oplossingen en innovatie.
10. Standaardisatie van bekwaamheden: dit is er op gericht om mensen op een zelfde niveau van kennis, vaardigheid en inzicht te brengen passend bij hun ambities. Men moet één taal spreken met een eenduidig kader. Groepsopleidingen zijn gericht op het ontwikkelen van zelfvertrouwen en van inzicht in elkaars vakgebieden en vaardigheden. Hiermee is de basis gelegd voor coördinatie door onderlinge afstemming en is daarmee weer bij punt één aangekomen.

### § 3.2 Kwaliteit

Definitie van kwaliteit is als volgt omschreven:

*"Geheel van kenmerken van een entiteit, dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen."*<sup>40</sup>

De producten en diensten van de facilitaire organisatie moeten dus voldoen aan de verwachtingen van zowel de interne als de externe klant. Dit is de grote vraag voor iedere organisatie die kwaliteit serieus neemt, dus zo ook voor Gastvriendelijk bij het opzetten van een Facilitair Meldpunt. Voor het kwalitatief succesvol functioneren van het Facilitair Meldpunt is het ook van belang dat er voldoende draagvlak is en dat er sprake is van betrokkenheid. Het Facilitair Meldpunt moet een punt zijn waar de klant van op aan kan. Dit houdt in dat er aan zijn of haar vraag, melding of klacht ook daadwerkelijk wat gedaan wordt.

Om de kwaliteit goed te kunnen controleren en beheersen kunnen drie instrumenten gebruikt worden:

1. Klanttevredenheidsonderzoek: na enkele maanden van de invoering van het Facilitair Meldpunt kan er gemeten worden en hierna nogmaals, bijvoorbeeld halfjaar na de

<sup>39</sup> Bron: Tepper, ing. H. en Mulder, prof. ir. F: Resultaatgerichte bedrijfsvoering. Blz. 35

<sup>40</sup> Nederlands Normalisatie Instituut, 1994

eerste meting. Op deze manier kunnen eventuele klachten, op- en aanmerkingen of complimenten achterhaald worden.

2. Klantenpanel: door middel van dit klantenpanel kunnen de ontwikkelingen rondom het Facilitair Meldpunt iedere x maanden besproken worden.
3. Een ander instrument is bijvoorbeeld Balanced Scorecard. De definitie van een Balanced Scorecard luidt: "Een meet- en managementsysteem dat de prestaties van een bedrijfsonderdeel vanuit vier invalshoeken beoordeelt: Financieel, klantgericht, interne bedrijfsprocessen (organisatie) en leer- en groeivermogen (innovatie)".<sup>41</sup>

### § 3.2.2 Communicatie

#### 3.Accountmanagement

De bemiddelende rol van de facilitaire accountmanager is hierbij vooral adviserend naar de interne klant en regisserend naar de uitvoering. Daarnaast is de accountmanager de "antenne" van de facilitaire dienst en levert op die basis input voor beleidsontwikkeling. Het is belangrijk dat de positie en de rol van tevoren transparant zijn gemaakt en dat de invulling dienstverlenend is naar het primaire proces.

### § 3.3.3 Doelstellingen Facilitair Meldpunt

Met de implementatie van een Facilitair Meldpunt kunnen onder meer de volgende doelstellingen worden gerealiseerd<sup>42</sup>:

- Het reduceren van informele leveringscircuits: om inzicht en grip op de dienstverlenende processen te krijgen is het zaak om informele leveringscircuits af te snijden door gebruik te maken van een formeel kanaal om verzoeken tot dienstverlening te honoreren. Hierdoor blijft de mogelijkheid om de totale dienstverlening te beheersen en te sturen te behouden.
- Het systematisch afhandelen van adhoc verzoeken tot dienstverlening: door het Facilitair Meldpunt kan de afhandeling van de meldingen gevolgd en gecontroleerd worden, zodat de kans op misverstanden zo klein mogelijk wordt.
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces: door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de adhoc dienstverlening inzichtelijk te maken.
- Het kanaliseren van de communicatiestromen: een contact met het centraal aanspreekpunt moet voldoende zijn om het verzoek tot dienstverlening binnen de facilitaire organisatie op gang te brengen.
- Het genereren van relevante managementgegevens: op basis van de registratie, kunnen overzichten worden gemaakt die duidelijk maken waar de knelpunten en aandachtspunten liggen, zodat sturing mogelijk wordt.
- Klantgerichte aanpak: een goed georganiseerde Facilitair Meldpunt wordt bemand door kundige medewerkers, wiens primaire taak is om op te treden als contactpersoon voor de klant. Deze medewerkers moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden wordt gesteld. Door gebruik te maken van een centraal, permanent en representatief aanspreekpunt, wordt het voor de klant duidelijk waar hij al zijn verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen.

Doordat de verzoeken vanuit alle onderdelen van de organisatie centraal bij een punt worden verzameld, geregistreerd, beheerd en op systematische wijze aan de verschillende uitvoeringsprocessen wordt aangeboden, wordt de druk voor de uitvoerende processen verlicht. Daar men niet meer in de informele sfeer van allerlei kanten aan de medewerkers getrokken wordt om "even een klusje te doen". Daarnaast wordt er bij de klant een zekere last weggenomen, omdat deze niet meer van het muurtje naar het kastje wordt gestuurd in zijn poging om een bepaalde behoefte te voorzien.

---

<sup>41</sup> Beij, H van der en Broekhuis, M: Kwaliteitsmanagement in beweging.

<sup>42</sup> Basis Centraal Dienstverlenings-Meldpunt, 1995

Het op deze manier verwerken van een behoeftestroom betekent structurering en kwantificering van de correctieve dienstverlening. Dit kan alleen maar leiden tot een grotere doelmatigheid, beheersing en integratie van de dienstverlening. Hierbij wordt het inzicht in de omvang van de correctieve dienstverlening vergroot door het centraal en gestructureerd aannemen en verwerken van de verzoeken om dienstverlening. Dit houdt op het operationele vlak in dat het mogelijk wordt om een beleid te formuleren, waarbij normering en standaardisering de basis vormen.

Op strategisch niveau wordt het mogelijk om adequate managementinformatie te genereren en kan het Facilitair Meldpunt, op basis van de aanwezige kennis en ervaring, een meer klantgerichte houding en betere ondersteuning van het primaire proces bewerkstelligen.

### § 3.3.7 Basismodellen

Er zijn drie basismodellen die door Timmer zijn uitgewerkt. Hieronder worden deze modellen verder uitgelicht:

- Informatiecentrummodel

Dit model is qua opzet het meest beperkte van de drie. De functie van het frontoffice bestaat grotendeels uit het beantwoorden van vragen van klanten en het verstrekken van algemene facilitaire informatie. Voor verzoeken tot het leveren van dienstverlening en klachten moet men zich wenden tot het backoffice.

- Het accountmanagermodel

Dit model is een gemengd model. Het frontoffice speelt een belangrijke rol, want de klant kan een vraag stellen, klacht uiten over de dienstverlening en het frontoffice verstrekt bepaalde producten en diensten. Voor specifieke facilitaire producten en diensten kan de klant rechtstreeks bij het backoffice terecht.

Het frontoffice fungeert als het ware in dit model als de accountmanager.

- Het clustermodel

Dit model is het meest uitgebreid. Alle vragen, klachten voor alle vormen van dienstverlening kunnen worden geuit bij het frontoffice. In praktijk bestaat een dergelijk frontoffice uit diverse kleine frontoffices, die allemaal een groep samenhangende producten en diensten beheren. De kleine frontoffices zijn de voorposten van een of meerdere productieafdelingen die tot het backoffice behoren en zijn met elkaar verbonden via een centraal frontoffice.

De belangrijkste factoren die van invloed zijn voor het opzetten van een Facilitair Meldpunt zijn:

- de structuur en de omvang van de gehele organisatie
- de structuur en de omvang van de facilitaire dienst
- de aard van het primaire proces
- het aangeboden producten en diensten
- de te realiseren taken via het Facilitair Meldpunt
- de bedrijfscultuur van de organisatie
- de klantorganisatie van de facilitaire dienst

### § 3.3.10 Kritische succesfactoren

- Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid is de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van een organisatie aan de organisatie stelt. Ervaring leert dat veranderingsbereidheid rechtsevenredig is met de mate waarin de werknemers worden gemotiveerd.

De bereidheid zal geen knelpunt vormen bij de invoering, mits er aan een aantal factoren wordt voldaan:

- goede contacten tussen beleidsmatig, tactisch en operationeel niveau;

- er wordt voldoende aandacht besteed aan informatie en communicatie;
- bijsturingmogelijkheden tijdens het gehele implementatietraject;
- de medewerkers hebben vertrouwen in elkaar;
- één verandering tegelijk doorvoeren;
- er is een zekere gewenningstijd;
- duidelijke organisatiedoelstellingen;
- duidelijke afspraken over werkgelegenheid;
- een homogene en herkenbare ondernemingscultuur;
- goede bedrijfsresultaten.

#### ➤ Cultuur

Bij een organisatiecultuur denken we doorgaans aan het geheel van ongeschreven regels, procedures en instituties dat het sociale verkeer tussen de medewerkers onderling, evenals met derden kanaliseert en vorm geeft.

#### ➤ Communicatie

Informatieve bijeenkomsten zijn van groot belang. Op deze wijzen wordt het wie, wat, waar, hoe en waarom van de invoering van het Facilitair Meldpunt helder en duidelijk. Geruchten en veronderstellingen uit het informele circuit kunnen op deze manier worden vermeden.

De informatiebijeenkomsten zorgen verder ook voor dat er een tweerichtingsverkeer ontstaat tussen het management en het uitvoerende niveau. Tevens na de implementatie blijft communicatie een belangrijk aandachtspunt. Om aan de eisen en wensen van de klant te voldoen moet het Facilitair Meldpunt steeds ontwikkelen. Communicatie is dan een belangrijke factor om aan de klanttevredenheid te blijven voldoen.

#### ➤ Marketing

Marketinginstrumenten van prijs, product, plaats en promotie<sup>43</sup>. De marketingmix voor het Facilitair Meldpunt van Gastvriendelijk kan als volgt worden ingevuld:

- Product: het product 'dienst' is niet tastbaar en vaak persoons- of afdelingsgebonden. Het product moet wel duidelijk zijn omschreven en genormeerd zijn;
- Prijs: de prijs is afhankelijk van wat een organisatie bereid is te betalen voor de kwaliteit en kwantiteit van een product;
- Plaats: de plaats waar het Facilitair Meldpunt is gelokaliseerd is van groot belang. De plaats van het backoffice is voor de klant van minder groot belang;
- Promotie: ter profilering en bekendmaking van het FMP, zijn er enkele doeltreffende promotiemogelijkheden, zoals het persoonlijk informeren van afdelingshoofden, vernieuwen van huisstijl van de facilitaire afdeling, ontwikkelen van een motto, uitgeven van een brochure over het FMP en informatieverstrekking via interne bladen etc.

### § 3.4 Trends binnen de Zorg

De inhoud van de zorgvraag wijzigt, doordat de populatie ouderen verandert. Er is een duidelijke tendens naar het zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen, waardoor de zorgzwaarte in verzorgingshuizen toeneemt<sup>44</sup>. De ontwikkeling is dat de ouderen steeds meer zelfstandig willen blijven en men wilt meer regie en keuzemogelijkheden over de zorg die zij ontvangen.<sup>45</sup> Toekomstige ouderen zijn gemiddeld beter opgeleid dan de huidige populatie. Hierdoor worden ouderen steeds mondiger en beter zelfredzaam. De ouderen willen niet meer gezien worden als "oud" en "bejaard." De maatschappij wordt steeds meer individualistisch ingesteld. Aan de andere kant hebben ouderen, naarmate de leeftijd vordert, een grotere behoefte aan zekerheid en veiligheid. Een belangrijk uitgangspunt in het ouderenbeleid van de overheid is de gelijkwaardige positie van

<sup>43</sup> <http://www.vandale.nl>

<sup>44</sup> <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/maatschappij/bevolking/b15/2004/2004-k4-b-15-p090-art.pdf>

<sup>45</sup> [http://www.brancherapporten.mnws.nl/object\\_document/o352n431.html](http://www.brancherapporten.mnws.nl/object_document/o352n431.html)

ouderen in de samenleving. Vernieuwende ontwikkelingen in de zorgvraag en aanbod van zorg zijn<sup>46</sup>:

- kleinschalig groepswonen voor dementerenden: er wordt naar gestreefd om mensen met dementie in een kleinschalige setting op te vangen en een zo gewoon mogelijk leven te laten leiden.
- ketenzorg en zorgketens: ketenzorg lijkt nog niet van de grond te komen. Te vaak nog is het een inspanning van individuen. Door het ontbreken van ketengerichte organisatiestructuren ontbreekt ook een duidelijke regie op de aansluiting tussen zorgaanbieders.
- zorgvernieuwing en ICT: diverse computerprogramma's helpen de zorgsector bij het op peil brengen van ICT. Daarbij gaat het om het koppelen van kennisontwikkelingen en toepassing ervan.
- raakvlakken met andere sectoren: Samenwerkingsverbanden met andere sectoren vormen een belangrijk onderdeel van zorgvernieuwing. Daarom wordt hier aandacht besteed aan diverse ontwikkelingen binnen de raakvlakken met gehandicaptenzorg, de geestelijke gezondheidszorg, de curatief somatische zorg en de woningbouwcorporaties.

### § 3.5 Trends binnen Facility Management

In praktijk zijn er op dit moment zijn twee grote bewegingen te zien, een verticale integratie en een horizontale.

Verticale integratie houdt in dat het hele proces van gebouw via de bouw zelf tot en met onderhoud, beheer en exploitatie in elkaar schuiven. Een voorbeeld hiervan is dat je als gebruiker een pand huur met alles erop en eraan.

Horizontale integratie betekent dat alle services naast elkaar worden aangeboden, van schoonmaak tot catering en van technisch onderhoud tot beveiliging. Door deze bewegingen ontstaan er een breed scala aan nieuwe vormen van samenwerking.

Verder is er ook de trend parkmanagement waarbij verschillende partijen op een bedrijventerrein samenwerken op het gebied van voorzieningen en diensten.

### § 3.6 Trends Facility Management in relatie tot Zorg

In de veranderende rol die het facilitaire bedrijf doormaakt, van productgericht naar vraaggericht, komt het facilitair bedrijf dichterbij de klant te staan. De klant wil weten wanneer een product of dienst wordt geleverd. De beheersing van dit proces creëert een nieuw fenomeen: verwachtingsmanagement.

De klant wordt steeds mondiger en zelfstandiger, wil dus niet alleen bevestiging weten van hun melding, maar ook wanneer het wordt opgelost en tijdens dit proces inzage hebben in de status van de melding. Informatie uitwisseling en accountmanagement zijn de belangrijke sleutels tot een succesvolle klantvriendelijke organisatie en dienstverlening op hoog niveau.

Een trend in de zorg is dan ook het up-to-date houden van hun faciliteiten om zo aan de eisen/verwachting te kunnen voldoen en ook om te kunnen concurreren met andere organisaties. Dit komt doordat de mensen steeds meer de mogelijkheid hebben om te kiezen en te bepalen waar men wil gaan wonen en/of verzorgd worden. Dit betekent dat het personeel op de hoogte moet zijn en blijven van de ontwikkelingen in de zorg. Continue bijscholing zou hiervoor een goed alternatief kunnen vormen. Door deze ontwikkelingen zal de facilitaire afdeling steeds meer een grote rol gaan spelen, daar men steeds meer wordt ingeschakeld om in de vraag te kunnen voorzien.

---

<sup>46</sup> [http://www.brancherapporten.mnws.nl/object\\_document/o352n431.html](http://www.brancherapporten.mnws.nl/object_document/o352n431.html)

## **Bijlage III: Interviews managers van Gastvriendelijk**

In deze bijlage treft u de topiclijst en de uitwerkingen van de gehouden interviews met de managers van Gastvriendelijk.

### **Topiclijst interview Managers Gastvriendelijk**

#### **Topiclijst interview Managers Gastvriendelijk**

- Open vraag:
  1. Hoe is uw afdeling georganiseerd?
    - a. Welke werkzaamheden worden er in uw afdeling verricht? Wat zijn de hoofdtaken?
    - b. Hoeveel fte's telt uw afdeling?
    - c. Wat is het aantal fte's per type werkzaamheid?
  
- Huidig situatie:
  1. Op welke manier wordt de dienstverlening vastgesteld?
  2. Op welke manier worden deze afspraken vastgelegd?
  3. Wordt de huidige dienstverlening intern doorbelast? Zo ja, op welke wijze worden diensten intern doorbelast?
  4. Wordt er met een kwaliteitsmodel gewerkt voor de huidige dienstverlening? Indien ja, welk model?
  5. Hoe ziet het proces van afhandeling van een dienstverleningsaanvraag er momenteel uit?
  6. Signaleert u knelpunten in het proces van vraag 5?
    - Nee
    - Ja, de belangrijkste knelpunten zijn.....
  7. Wat heeft u daar reeds aan gedaan?
  
- Gewenste situatie:
  1. Hoe zou de optimale dienstverlening voor u er uit moeten zien?
  2. Zijn er aspecten die een rol spelen bij de beoordeling van de gewenste kwaliteit?
    - a. Op welke aspecten beoordeelt u de huidige de kwaliteit van de huidige dienstverlening?
  3. Heeft u ideeën over hoe de gewenste dienstverlening verbeterd kan worden? Indien ja, kunt u deze ideeën beschrijven?
  
- De managers van Ontvangst & Secretariaat Zuid en –Noord denken dat het instellen van een facilitair meldpunt voor heel Gastvriendelijk de kwaliteit van de dienstverlening naar de klanten toe zal bevorderen. Daar de werkzaamheden tussen de frontoffice en backoffice beter op elkaar kunnen worden aangesloten en er meer overzicht wordt gecreëerd in het proces.
  1. Hoe denkt u dat er vorm moet worden gegeven aan een Facilitair Meldpunt?
  2. Wat zijn uw verwachtingen van een Facilitair Meldpunt?
  3. Hoe denkt u dat de afhandeling van een verzoek aan het Facilitair Meldpunt zou moeten verlopen?
  4. Heeft u specifieke eisen en wensen waaraan dit Facilitair Meldpunt moet voldoen?
  5. Heeft u nog verdere ideeën/suggesties over het op te zetten facilitair meldpunt?

## Uitwerkingen interviews managers

### Prettig Wonen Zuid (Sandra Neijenhuis)

#### ▪ Open vraag:

1. Prettig Wonen is opgedeeld in Noord (oever) en Zuid (oever). Prettig Wonen Zuid bevat in totaal 7 huizen en 1 restaurant. Sandra is verantwoordelijk voor al deze locaties. Verder wordt zij bijgestaan door 2 coördinatoren die onderling de locaties verdelen. Het takenpakket van Prettig Wonen omvatten het volgende:

- Schoonmaak
- Technische Dienst (TD) & huismeesters
- Gebouwbeheerders (G&O)
- Linnenkamer
- Transport
- Magazijn

Dit takenpakket wordt tevens De Stroom breed aangeboden. In totaal telt Prettig Wonen 62,82 FTE's, waarvan 34,56 in dienst zijn van De Stroom.

#### ▪ Huidige situatie:

1. de dienstverlening is vanuit het verleden vastgesteld en steeds aangepast aan de behoefte van de klant
2. in overleg met de coördinatoren en manager Prettig Wonen Noord wordt er gecommuniceerd wat er allemaal speelt in de huizen en proberen zo veel mogelijk synergie te creëren. Voor de reorganisatie: de huizen onder verdeeld in zorgregio's met daarbij 1 hoofdverantwoordelijke, waarbij ieder locatie hun eigen manier van doen konden regelen. Ieder runt hun eigen 'toko'.
3. Nee, voor extra diensten wordt er vanuit het budget gekeken of dit mogelijk is of samen met de desbetreffende afdeling vanuit ieder eigen budget de extra dienst financieren.
4. Nee, er wordt niet gewerkt met een kwaliteitsmodel.
5. In locatie Smeetsland heeft men zelf een meldpunt opgericht, dat bemand is door één persoon. Er is geen FMIS ondersteuning (het is geen professioneel meldpunt, kleinschalig), de functie van die persoon kwam te vervallen waardoor zij op dit moment in haar eentje dit meldpunt beheert. Afhandeling = *Klant*; [ e-mail/bellen]; *Meldpunt*; [e-mail/ bellen]; *BO*. Sandra was nog niet werkzaam toen dit werd opgezet. In andere huizen ziet de afhandeling als volgt uit: *Klant*; ([mondeling kennisgeving/bellen]; receptie;); [werkbonden/e-mail/bellen]; direct bij *BO*.
6. Dit meldpunt werkt prima, geen enkele klachten.
7. n.v.t.

#### ▪ Gewenste situatie:

1. Meer naar één leverancier toewerken. Voorheen moet Hans Verkade (= inkoopmanager) overleggen met anderen binnen een huis. Nu hoeft hij enkel met Sandra of Thea Holl (Manager Prettig Wonen Noord) overleggen, die dan weer heeft overlegt met de coördinatoren
2. -/-
3. meer synergie creëren binnen het takenpakket voor alle huizen. Op dit moment is men zover dat bij tekortkoming van kracht een medew. van een ander huis dit kan opvangen. Verschuiving van personeel is dus mogelijk. Dit geldt voor de TD & huismeesters.

#### ▪ Facilitair Meldpunt:

Wil het Facilitair Meldpunt slagen, moet allereerst gezamenlijke werkwijze de basis zijn. Het zal niet gaan functioneren als *BO* niet werkt, omdat men een andere werkwijze op na houden bij ieder huis. Er moet dus meer gestandaardiseerd. Voordeel van deze standaardisatie van de werkwijze:

- BO medw. enkel bij spoed worden gebeld, waardoor men aan hun eigen werk kan doen
- Verschaffen van Management info, door het gebruik maken van een FMIS kan processen inzichtelijk worden gemaakt. Meldingen, tijdspad e.d. kunnen worden gezien.

- Overige:

Vraag van Sandra om over na te denken:

Moet er wel 1 Facilitair Meldpunt worden opgericht? Hebben wij misschien niet meerdere Facilitair Meldpunt nodig? Qua logistiek is het lastig om enkel 1 meldpunt De Stromen breed op te zetten. Het vergt veel kennis van de werkzaamheden binnen een huis (wie, wat, waar doet) voor de medew. van dit meldpunt.

### **Prettig Wonen Noord (Thea Holl)**

- Open vraag:

1. Thea is verantwoordelijk voor 5 huizen en heeft 1 coördinator onder zich. Thea was voorheen locatiemanager voor 2 locaties van Noord voor Secretariaat & Ontvangst. Het takenpakket is hetzelfde als Prettig Wonen Zuid. In totaal telt Prettig Wonen Noord 47,74 FTE's, waarvan 46,03 in dienst zijn van De Stromen.

- Huidige situatie:

1. vanuit het verleden opgesteld op basis van de vraag hoeveel er aan een bepaalde facilitaire dienst behoefte is.
2. veel overleggen met Sandra (manager Prettig Wonen Zuid) en de coördinatoren. Verder heeft iedere klant heeft recht op een minimale zorg, bijv. zoveel schoonmaak etc. Er wordt een zorgplan indicatie gemaakt, op basis van dit zorgplan betaalt de klant.
3. Nee, er is per locatie een budget opgesteld. Samen met Sandra gekeken hoe met deze budgetten kan worden omgesprongen, bijv. onderlinge uitwisseling van mensen bij tekortkoming. Het budget van 2006 is opgesteld op basis van de begroting van 1<sup>e</sup> helft van 2005. Er moet 30% worden bespaard en 30% meer kwaliteit, door meer synergie kan dit worden bereikt.
4. Nee, maar 2x/jaar worden er bij de cliënten enquêtes gehouden met daarin een aantal specifieke facilitaire vragen in verwerkt, bijv. dat uit de enquête is gebleken dat het hoofdgerecht vaak koud is, omdat dit tegelijkertijd met het voorgerecht wordt opgediend. Dit heeft dan weer gevolgen dat in het vervolg hier rekening wordt gehouden.
5. Afhandeling = *Klant; Receptie; BO*
6. -/-
7. -/-

- Gewenste situatie:

Coördinatoren moeten rondlopen binnen de huizen en de klant zelf aanspreken of alles naar wens is.

De EVV'er (= verzorger binnen een afdeling die regelmatig contact heeft met de cliënt. Deze persoon is tevens aanwezig bij het opstellen van een zorgplan) moet meer een rol gaan spelen voor de klant. Hij moet in principe de eerste contactpersoon zijn bij wie de cliënt zijn/haar vragen/klachten terecht kunnen, die hij vervolgens weer uitzet aan een centraal meldpunt.

- Facilitair Meldpunt:

Vraagpunt voor het Facilitair Meldpunt: wordt de communicatielijn niet te lang?  
*Klant; EVV; Facilitair Meldpunt; BO i.p.v. Klant; EVV; BO.*

### **Secretariaat & Ontvangst Noord (Paulien van Wamelen)**

- Open vraag:

1. Takenpakket is Receptie, beveiliging en secretariaat. De diensten worden De Stromen breed geleverd, maar levert voornamelijk aan de medewerkers van De Stromen hun diensten aan en niet zo zeer aan de cliënten. In totaal telt Secretariaat & Ontvangst Noord 40,80 FTE's, waarvan 35,12 in dienst zijn van De Stromen.

- Huidige situatie:

1./ 2. Er zijn geen afspraken gemaakt of vastgelegd. Op aanvraag worden de diensten verleend.

3. Nee, gaat via het budget en centraal geregeld voor alle huizen. De beveiliging wordt door stadstoezichthouder via de gemeente geregeld.

4. Nee.

5. Afhandeling = *Klant; Receptie* of in sommige gevallen Paulien zelf; *BO*.

6. -/-

7. -/-

- Gewenste situatie:

Het Facilitair Meldpunt wordt door Secretariaat & Ontvangst beheerd en aangestuurd. Dit is een extra dienst die men wilt aanbieden aan hun collega's. Het takenpakket van Secretariaat & Ontvangst heeft weinig raakvlakken met het meldpunt, behalve het reserveren van de vergaderzalen.

Er moet dus meer worden geprofessionaliseerd.

- Facilitair Meldpunt:

Er moet 1 meldpunt komen voor alle locaties. Hierbij valt te denken aan dat dit meldpunt meer digitaal is dan fysiek en dat het via de e-mail en telefoon bereikbaar is.

- Overige:

Vraag: In de branche van verzorging/verpleging staat men niet bekend als innovatief. Is het dan beter om vooral naar de commerciële branche te gaan benchmarken?

### **Catering Zuid (Rein van Neck)**

- Open vraag:

1. Rein heeft 2 coördinatoren die de locaties aansturen. Het aantal personeel dat werkzaam is, is afhankelijk van de grootte van de locaties. Op sommige locatie is er een satellietkeuken aanwezig.

Het takenpakket van Catering omvatten het volgende:

- Assemblage werkzaamheden
- Winkels in sommige gevallen met een uitgiftebalie
- Inkopen

Dit takenpakket wordt De Stromen breed aangeboden. In totaal telt Catering Zuid 58,72 FTE's, waarvan 51,62 in dienst zijn van De Stromen.

- Huidige situatie:

1. Sinds januari 2006 biedt de catering voor alle locaties hetzelfde menu aan. Er wordt niet meer per locaties gekookt als voorheen. Men kan nu zelf bepalen wanneer en waar men wil eten (op de kamer of in het restaurant). Door beperking van het aangeboden menu kan men daardoor á la minute bepalen wat zij willen eten i.p.v. 2 weken van te voren aangeven wat je wilt eten. Er wordt gewerkt aan een heel nieuw menu voor De Stromen breed. De catering wilt datgene aanbieden wat men nodig heeft. Het is nu ook mogelijk dat men zelf gaat koken, want de winkel is uitgebreid tot een kleine supermarkt.

2. De veranderde werkwijze en aanbod zijn nog niet officieel vastgelegd. Echter de manager van Gastvriendelijk heeft aangegeven dat er 30% bezuinigd moet worden en

- 30% meer kwaliteit moet worden gerealiseerd. De motto van de catering is "gezellig en smakelijk". Verder is men bezig met het ontwikkelen van een visie.
3. Er is per locatie een budget opgesteld, zodat er inzicht is waar de kosten zich bevinden. Er wordt in principe niet doorbelast. Echter zijn er paar uitzonderingen op deze regel:
    - vrijwilligers krijgen kortingen op de prijzen;
    - werklunches worden wél doorbelast;
    - er is een sociaalcultuur-budget voor bijv. personeelsuitje etc. de meerkosten hiervan worden wél doorbelast.
  4. Momenteel wordt er nog niet gewerkt met een kwaliteitsmodel. Er is echter wel smaakpanel waar de cliënten aan kan deelnemen en leveranciers beoordelen voor een bepaald product door middel van scores geven op bepaalde onderwerpen zoals smaak, gaarheid etc.
  5. Er is een reserveringsdocument genaamd "Overeenkomst dienstverlening Intern/Extern". Met dit formulier kan de klant hun aanvraag indienen. Dit document is intranet te raadplegen en kan via e-mail, fax worden verstuurd of rechtstreeks afgeven. De klant heeft dan contact met de coördinator.
  6. Ja, in principe werkt deze overeenkomst prima. Echter zijn er bepaalde nevenactiviteiten dat niet altijd goed samen lopen met de catering, bijv. geluidsofstelling installeren, weinig controle op wat wel/niet gedaan, geen afzegging van de klant etc.
  7. zoveel mogelijk zelf kijken wat of er alles aanwezig is, maar vaak kan bijv. een cateringmedewerker weinig acties ondernemen.

▪ **Gewenste situatie:**

De huidige aanvraagformulier moet overzichtelijker zijn. Meer details de afzonderlijke diensten, bijvoorbeeld acties voor de TD; opstelling 150 man, geluid aanwezig etc. Er moet ook controle zijn tijdens een evenement om te kijken of alles conform afspraken wordt geleverd.

Op dit moment werkt men aan dat er op de vergaderzalen een koffieautomaat staat, een arrangement ontwikkelen voor interne gebruikers en externen.

▪ **Facilitair Meldpunt:**

Dit moet één loketfunctie zijn voor Noord en Zuid (scheiding), die via e-mail en telefoon bereikbaar is. Dit loket zet de aanvraag verder uit.

Wensen/eisen aan dit meldpunt:

- toegankelijkheid; het moet het een informatiepunt zijn met goede afstemming met de uitvoerders. Dit meldpunt moet acties kunnen mobiliseren, bijvoorbeeld een coördinator die tijdens een evenement aanwezig is om toezicht en controle te houden
- product- en dienstencatalogus opstellen voor medewerkers en klanten. Dit voor de profilering van het Facilitair Meldpunt.

**Catering Noord (Edwin Smid)**

▪ **Open vraag:**

Het takenpakket is gelijk aan Catering Zuid. De manier waarop men kookt is vergelijkbaar met de locatie Schierhoven. In totaal telt Catering Noord 51,27 FTE's, waarvan 46 FTE's in dienst zijn van De Stromen.

▪ **Huidige situatie:**

1. Op dit moment werkt men met een nieuwe partner; Avenance. Er wordt gekeken naar een nieuw concept; wel of niet maaltijden leveren etc. Een nieuwe manier van werken is de cliënten meer betrekken wat men wilt aanbieden.
2. Het nieuwe beleidsplan is de leidraad. Er worden voorstellen gemaakt in samenwerking met collega's. Men is bezig met een project; een nieuwe menucyclus. Dit in samenwerking met inkoop.

3. Er zijn budgetten vastgelegd. Specifieke aanvragen worden wel doorbelast aan de klant.
4. Er wordt tot op heden niet gewerkt aan een specifiek kwaliteitsmodel. Er is wel smaakpanels die de catering bepaalde indicatie geeft wat de klant wel/niet lekker vinden etc. In de toekomst wil men wel met een kwaliteitsmodel werken.
5. Er is een reserverings- en bestelformulier die de klant kan invullen. De klant kan hun aanvraag indienen bij de voorvrouw van de catering of bij de afdeling secretariaat.
6. -/-
7. -/-

- **Gewenste situatie:**

Idealiter zou het moeten zijn dat de klachten direct bij de medewerkers van de frontoffice neergelegd kan worden. Er moet één assortiment zijn voor De Stromen (in plaats van meerdere losse onderdelen), één (basis) prijzen, meer uniformiteit etc.

- **Facilitair Meldpunt:**

Een handig hulpmiddel, maar er zijn wel valkuilen op te merken. Deze zijn:

- te veel mailverkeer; wel/niet aangekomen en gelezen;
- bij wie ligt de verantwoordelijkheid per locatie;
- niet alles zelf willen doen.

Wensen/eisen die gesteld moet worden aan dit meldpunt is het simpel en eenvoudig houden met vele mogelijkheden. Tevens moet het duidelijk voor de klant zijn wat men krijgt, wat zijn de kosten etc.

### **Ontvangst & Secretariaat Zuid (Hanny van Ekerschot)**

- **Open vraag:**

Onder Ontvangst & Secretariaat valt de receptie, beveiliging en de secretaresses onder. Er is 1 FTE (van Noord) erbij gekomen. In totaal komt dit neer op 35, 47 FTE's, waarvan 33,42 in dienst zijn van De Stromen. Het takenpakket is het zorg dragen voor de informatievoorziening, zoals nieuwsbrieven uitgeven, introboek opstellen, alles wat rondom de opname van een cliënt gebeurt regelen etc.

- **Huidige situatie:**

De situatie is vergelijkbaar als Noord, dus bijvoorbeeld voorbereidingen treffen voor het Facilitair Meldpunt. Het afstemmen met de backoffice is het grootste knelpunt op dit moment. Eilandjescultuur heerst er nog steeds. Er moet gewerkt worden aan de cultuur van het samen doen, elkaar een handje helpen als team.

Er is op dit moment een projectgroep secretaresses opgestart. Ontwikkelingen rondom kostenaspect, werken met één leverancier. Er zijn nog geen kwaliteitskaders waarbinnen men werkt, maar dit is ook in ontwikkeling.

De budgetten zijn verdeeld en hierbinnen moet er gekeken worden wat wel/niet mogelijk is, bijvoorbeeld men werkt nu met minder managers, hierdoor meer ondersteuning van de secretaresses nodig; agenda bijhouden, werken met doorkiesnummers etc.

- **Gewenste situatie:**

Één meldpunt voor onder andere TD, reserveringsaanvragen etc. rechtstreeks bereikbaar zijn per email en/of telefoon. Geen fysieke meldpunt, maar digitaal.

- **Facilitair Meldpunt:**

Er is een budget opgesteld voor dit meldpunt. Met behulp van dit meldpunt moet er managementinformatie worden uitgehaald, welke vragen er liggen etc. Op deze manier kunnen de kosten inzichtelijker worden gemaakt en de kwaliteit van de dienstverlening worden verhoogd. Continuïteit moet worden gewaarborgd.

### **Inkoop (Hans Verkade)**

- Open vraag:

De afdeling Inkoop zijn adviseurs (onderhandelaars) voor de locaties, men werkt op tactisch en strategisch niveau. De bestellingen doet de huizen zelf, enkel bij grote projecten niet. De nazorg hoort ook bij de inkoop. In totaal zijn er 2 FTE's aangevuld met 1 á 2 stagiaires.

- Huidige situatie:

De nieuwe agenda is de leidraad. Het werkt prima, men communiceert met minder managers. Er is dus meer uniformiteit gekomen. Inkoop werkt voor dé manager van Gastvriendelijk; Dick Annegarn. Hij is de opdrachtgever en stelt de budgetten vast. Inkoop heeft dus zelf geen budgetten, men werkt samen met de afdelingen die de eigen budgetten beheren. Inkoop werkt volgens het inkoopstappenplan: selecteren, specificeren etc. Dit stappenplan kan men zien als een kwaliteitskader waarbinnen men werkt.

- Gewenste situatie:

Inkoop is tevreden met de huidige situatie volgens het nieuwe beleid. Die beschreven staan in de Nieuwe agenda.

- Facilitair Meldpunt:

Over dit onderwerp heeft hij vooralsnog weinig van gehoord. Hij juicht het echter wel toe. Het komt de uniformiteit enkel ten goede. Zelf heeft hij in het verleden één jaar de functie officemanager ingevuld en weet uit eerste hand hoe lastig het is om goed alles goed af te stemmen naar tevredenheid van de klant.

### **Projecten (Martin van Gorp)**

- Open vraag:

Afdeling Projecten ondersteunt Gastvriendelijk bij vraagstukken/projecten, zoals telefonie, uitbesteding G&O etc. In totaal zijn er 2 FTE's.

- Huidige situatie:

1. Het aanpakken van adhoc vragen/problemen. Dit komt deels door reorganisatie.
2. De nieuwe agenda is leiden, maar de invulling ervan is vrijblijvend. Vastlegging is een zwak punt van de organisatie.
3. Het is lastig om iets te willen doorbelasten als er geen kader is waarin je werkt. Dit moet worden ontwikkeld. Gastvriendelijk moet niet alles tegelijk zelf willen doen. Eerst dingen doen, waarvan je de kwaliteit ervan kan garanderen, anders niet! Laat zien wat iemand koopt. Transparant zijn door middel van status, tijd, kostenoverzicht etc. een Facilitair Meldpunt is hierbij een goed hulpmiddel.
4. Er wordt aangewerkt. Men is op zoek naar een standaard; wat, waar, hoe vaak etc.
5. -/-
6. Niet eenduidig, dus ook niet meetbaar. Er is geen inzicht in hoe te sturen als er geen inzicht is wat te doen, te verbeteren etc. vraagstuk: professionaliseren kunnen we dat aan als organisatie of moeten we meer voor de ouderen zorgen? De grootste kostenpost is Gastvriendelijk.
7. Er is nu een logische organisatiestructuur. Scheiding van noord- en zuidoever.

- Gewenste situatie:

Ben helder met wat je doet en geeft dit duidelijk aan! Niet te veel willen 'pleasen'. Laat de klant ook zelf wat doen, dus zelf lunch bestellen bij vergaderingen etc. Laat de klant weten wat de doorlooptijd is van hun aanvraag (status).

- Facilitair Meldpunt:

Pak het proces aan, zet dit goed uit. Nu is het de kans om met een schone lei te beginnen! Geef kaders aan! Sluit convenant af met betrokken partijen! Bereikbaar niet enkel digitaal, maar ook bellen en langs gaan. Houd het vooral simpel!!

## **Bijlage IV: Interviews klanten van Gastvriendelijk**

In deze bijlage leest u de vragenlijst en de resultaten van de gehouden interviews met de klanten van Gastvriendelijk.

### **Vragenlijst klantenonderzoek**

#### **Vragenlijst klantenonderzoek**

- Open vraag
  - Hoe is uw afdeling georganiseerd?
  
- Huidige situatie
  - Hoe verlopen de processen ten aanzien van Gastvriendelijk?
  - Zijn er knelpunten?
  - Welke aspecten spelen een rol bij de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening van Gastvriendelijk?
  
- Gewenste situatie
  - Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van Gastvriendelijk?
  - Heeft u ideeën hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?

\* De managers van Secretariaat & Ontvangst van Gastvriendelijk hebben de initiatieven genomen om een Facilitair Meldpunt op te zetten voor heel De Stroom

- Hoe denkt u dat er vorm moet worden gegeven aan een dergelijke Facilitair Meldpunt?
- Wat zijn uw verwachtingen van een Facilitair Meldpunt?
- Hoe zou het proces van het afhandelen van aanvragen volgens u verlopen?
- Heeft u nog verdere suggesties over het op te zetten Facilitair Meldpunt?

## Uitwerkingen interviews klanten

Interview met: Mattie de Bruijn Manager Zorg & Diensten

Locatie : De 2 Bruggen

---

Open vraag

- Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Bij de 2 Bruggen is er maar één manager die continue aanwezig is en dat is zichzelf. Er is dus geen manager van Gastvriendelijk die geplaatst is bij op deze locatie. Verder is zij leidinggevende van de verpleegafdeling en heeft raakvlakken met Gastvriendelijk.

➤ Huidige situatie

- Hoe verlopen de processen ten aanzien van Gastvriendelijk?

Het contact dat Mattie heeft met Gastvriendelijk gaat voornamelijk via de e-mail, want via de telefoon werkt niet. Men is namelijk altijd in gesprek en/of ze moet een boodschap achterlaten. Haar vragen/klachten legt zij direct neer bij de managers. Dus catering zaken gaan direct naar Rein van Eck, secretariaten zaken naar Hanny van Ekerschot enz. Echter is het haar niet altijd helder wie wat doet. In dit geval dan stuurt zij een e-mail naar alle managers en wacht ze af wie er reageert. Voor reserveringen van vergaderzalen of evenementen weet zij dat deze bij de receptie van Meerweide neergelegd kan worden. Dit proces werkt goed.

- Zijn er knelpunten?

Ja, deze zijn:

- Responstijd is te lang of geen antwoord, waardoor zij zelf steeds er achteraan moet zitten.
- Uitvoering is slordig, maar na klachten is verbetering hierin wel merkbaar, bijv. bij de 2 bruggen is het algemeen bekend (ook bij externen) dat er bij de vergadering na kantoortijden geen koffie/thee aanwezig is.
- Achter de feiten aan lopen. Dit zijn de kleine dingen zoals niet voldoende inzicht hebben bij levering, bijv. te weinig gebak geleverd er moest dus per direct zelf door de klant besteld worden.

- Welke aspecten spelen een rol bij de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening van Gastvriendelijk?

Gastvriendelijk moet zelf komen met normen/standaardisatie van wat kwaliteit is van hun dienstverlening. Op dit moment merkt zij dat er weinig nazorg/toezicht is op ingevoerde veranderingen. Er wordt besloten om te veranderen, maar verdere begeleiding of controle van deze verandering is er weinig tot helemaal niet. Het werkt ook niet om mensen van een afstand te sturen, hierdoor heerst er onrust/onvrede bij de medewerkers.

➤ Gewenste situatie

- Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van Gastvriendelijk?

Aantal zaken die bijdragen aan begrip en goede communicatie:

1. betrokkenheid van Gastvriendelijk met haar klant. Bijv. participeren bij de wekelijkse 'inloopuur' op maandagochtend, want hier worden de gang van zaken in het huis besproken. De managers van Gastvriendelijk krijgen ook naar aanleiding van deze gesprekken e-mail van klachten etc. Tot nu toe is er niemand van Gastvriendelijk aanwezig.
2. duidelijk brengen waar Gastvriendelijk precies voor staan. Het enige wat duidelijk is de kreet; "dat er 30% minder kosten moet worden gemaakt en 30% meer kwaliteit". Dat er minder kosten moet worden gemaakt is het enige wat men tot nu toe heeft gemerkt.

3. meer communiceren over wat Gastvriendelijk allemaal aan het doen is. Er wordt te vaak aan iets begonnen of voorgesteld om aan iets te beginnen, maar er wordt verder niet begeleid of gecommuniceerd of men komt de afspraken niet na. Bijvoorbeeld catering wil op een bepaalde datum een start maken met porseleinenborden. Klant moet zelf navragen of het doorgaat. Uiteindelijk is er start gemaakt later dan op de afgesproken datum, maar er wordt verder niet gecontroleerd of deze methode wel daadwerkelijk beter is etc. Enige toelichting op veranderingen is gewenst.

- Heeft u ideeën hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven? Voornamelijk communiceren is een belangrijk punt. Hierdoor voorkom je veel frustraties en irritaties. Het verhoogt ook de betrokkenheid. Een punt van zorg: er is nagevraagd of er protocollen zijn voor bijv. tilliften. Die zijn er niet en het opmaken en bijhouden van protocollen of procedures is belangrijk om de dagelijkse werkzaamheden te kunnen doen.

\* De managers van Secretariaat & Ontvangst van Gastvriendelijk hebben de initiatieven genomen om een Facilitair Meldpunt op te zetten voor heel De Stroom: Het opzetten van één punt voor alle facilitaire zaken is een goed plan. Je hoeft dan niet af te vragen bij wie en waar je moet aanmelden. Echter zal er een cultuur slag moeten komen om in verbanden met elkaar samen te werken, anders werkt dergelijk systeem niet. Hierbij wordt er bedoeld dat er aan de klacht wordt gewerkt ongeacht wie de melder is. Er moet eerst een voorstel komen, dan bespreken/toelichten en vervolgens invoeren. Dit traject moet dan wel goed begeleidt worden en niet enkel op een afstand het delegeren. Aangezien er in dit meldpunt ook vermeld wordt wie de melder is, kan dit een drempel zijn voor de mensen. Daar dit eventueel als 'klikken' wordt gezien. Er moet ook gekeken worden dat niet alles digitaal moet verlopen. Er moet een logische stappen/keuzes worden gemaakt bij de invoering van een dergelijk meldpunt, bijv. waar en bij wie moet men zijn in het weekend. Is er een nummer dat men direct kan bellen. Verder is het gewenst om te weten wat de status is van de melding, dus inzicht in het wie, waar en wanneer doet.

Interview met: Nelleke Schaap Manager Zorg & Diensten  
Locatie : Zuidwijk

---

➤ Open vraag

- Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Verantwoordelijk voor twee afdelingen van VerzorgdWonen op de locatie Zuidwijk en op de locatie Meerweide, en geeft leiding aan vijf teamleiders.

➤ Huidige situatie

- Hoe verlopen de processen ten aanzien van Gastvriendelijk?

Aanvraag van facilitaire zaken gaan voornamelijk via de e-mail. De responstijd is over het algemeen snel met uitzondering van een aantal zaken zoals het opknappen van een appartement voor nieuwe bewoners duurt te lang of wanneer er een externe partij aan de pas moet komen. Hierbij is Gastvriendelijk weer afhankelijk van een ander responstijd. Over het bestellen en leveren bij het centrale magazijn op de 2 Bruggen is zij erg tevreden over.

Op de Zuidwijk zijn er twee vergaderzalen. Voor aanvragen kan men bij de receptie terecht, deze houdt de agenda bij en zet dan vervolgens het verder uit of de secretaresse pakt dit op en neemt direct contact op bij de catering. Nelleke werkt inmiddels 5 jaar bij De Stroom en heeft inmiddels haar weg gevonden en weet wie wat doet. Echter kan zij zich goed voorstellen dat collega's hier meer moeite mee hebben. Er wordt weinig gecommuniceerd en informatie gegeven over ontwikkelingen van Gastvriendelijk. Echter zijn er twee kan aan dit verhaal: de klant moet zelf informatie zoeken en de klant moet de informatie krijgen.

- Zijn er knelpunten?

Over het algemeen is zij te spreken over de gang van zaken met enkele uitzonderingen zoals aanvraag opknappen appartement en op het moment dat Gastvriendelijk afhankelijk is van externe.

- Welke aspecten spelen een rol bij de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening van Gastvriendelijk?

Het huidige niveau op de Zuidwijk moet gehandhaafd blijven. Hoewel er wat betreft secretariële ondersteuning beperkter wordt.

➤ Gewenste situatie

- Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van Gastvriendelijk?

Meer op de hoogte worden gehouden op de ontwikkelingen van Gastvriendelijk. De klant moet meer worden betrokken bij ontwikkelingen van projecten. Officieel wordt er weinig gecommuniceerd over wat Gastvriendelijk doet. Nelleke is zelf op de hoogte van een aantal projecten, zoals projecten secretariaten, de kreet: "30% minder kosten, 30% meer kwaliteit", optimaal digitaal etc. Er is echter in week 23 een nieuwsbrief over wie Gastvriendelijk is. Dit is het eerste officieel bericht sinds januari jl. Er werd bij de reorganisatie gezegd: "er verandert niets totdat je nieuws krijgt". Deze instelling werkt niet voor iedereen, want er ontstaat toch twijfels bij wie waar men terecht kan. Terwijl dit vooralsnog volgens de oude werkwijze gaat.

- Heeft u ideeën hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?

Op dit moment is er voor ieder locatie één server. Het is wenselijk als dit voor alle locatie een gezamenlijke server komt. Op deze manier kan men rechtstreeks reserveringen maken op andere locaties en dat men direct binnen 24 uur respons ziet/krijgt van de aanvraag.

De taken en budgetten delegeren naar de locatiechef en managers van een bedrijfsonderdeel. Dit betekent dus budget geven aan diegene dat het geld nodig heeft. Op deze manier hoeft men niet lang op de goedkeuring van de budgethouder te wachten.

\* De managers van Secretariaat & Ontvangst van Gastvriendelijk hebben de initiatieven genomen om een Facilitair Meldpunt op te zetten voor heel De Stroom: Een dergelijk meldpunt is handig voor bepaalde dingen en toepasselijker voor de grotere locaties. Op de kleinere locaties zoals Zuidwijk is het handiger en sneller om zelf dingen te regelen. Een meldpunt hierbij is een onnodig extra schakel hierbij. Kritische succesfactor van een meldpunt:

- klanthouding/attitude van medewerkers;
- een meldpunt is afstandelijker dan persoonlijk contact;
- men moet niet te breed gaan werken; één persoon voor taken en locatiegerichte houding. Men moet op de hoogte zijn van het reilen en zeilen op een locatie.

Verder moet de identiteit van de locatie behouden worden.

➤ Overig

Verder is het wenselijk dat het systeem dat Monique de Bree (manager Ontmoeting) heeft ook voor heel De Stroom wordt ingevoerd.

Een dergelijk systeem mist men op de Zuidwijk

Interview met: Maja Olij Paramedicie dienst  
Locatie : Hoppesteijn

---

➤ Open vraag

- Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Maja is waarnemster van Elles Goedhart. Werkt op de afdeling Behandeling en is actief op alle locatie.

➤ Huidige situatie

- Hoe verlopen de processen ten aanzien van Gastvriendelijk?

Het is opvallend dat er veel verschillen zijn tussen de locaties, bijvoorbeeld de smaak van de koffie is per locatie anders, aanvragen gaan anders, verzorging van de toiletten, uitstraling zijn anders, het te woord staan van klanten is per locatie erg verschillend en persoonsafhankelijk etc.

- Zijn er knelpunten?

Zie bovenstaande vraag. De afgelopen 6 maanden op alle locatie aanwezig geweest en nog steeds is er geen verbetering merkbaar.

- Welke aspecten spelen een rol bij de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening van Gastvriendelijk?

Visueel; het moet verzorgd uitzien en schoon zijn. Responstijd voor aanvragen en de wijze communicatie.

➤ Gewenste situatie

- Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden in de huidige dienstverlening van Gastvriendelijk?

Een duidelijk beeld wat Gastvriendelijk doet, waar men voor staat. De houding van het personeel moet uniform zijn ongeacht locatie. Op sommige locatie is het duidelijk bij wie men moet zijn. Natuurlijk heb je als klant ook de verantwoordelijkheid om zelf op de hoogte te houden van de ontwikkelingen. Er moet ook geluisterd worden naar de klanten. De ervaren tendens is op dit moment: "wij bepalen en dat is dat!" en concept/houding van Meerweide wordt steeds meer 'gekopieerd'.

- Heeft u ideeën hoe het dienstverleningsproces anders kan worden vormgegeven?

Er moet inhoudelijk een discussie aangegaan worden met de klant van "Hoe komen wij van A naar B" in plaats van "Wij gaan van A naar B".

\* De managers van Secretariaat & Ontvangst van Gastvriendelijk hebben de initiatieven genomen om een Facilitair Meldpunt op te zetten voor heel De Stroom:

Een goed plan, aangezien er gewerkt wordt aan uniformiteit. Maar wordt er werkelijk naar de klant geluisterd?

Interview met : Tjerk Beekman Manager van Zorg & Diensten  
Locatie : 5 Havens

---

➤ Huidige situatie

Er zijn aantal aandachtsgebieden ten aanzien van Gastvriendelijk, namelijk:

- werkprocessen; die moeten opnieuw heringericht worden
- dialoog; afstemmen met de verpleging
- hygiëne richtlijnen opstellen; SLA en HACCP invoeren

Er moet een wederzijdse afhankelijkheid zijn en meer samengewerkt worden. Budgetten moeten bij de gebruiker worden neergelegd en niet bij Gastvriendelijk. Gastvriendelijk moet zich meer richten op de toekomst (visie), afspraken met leveranciers (gedwongen winkelnering), SLA's afsluiten etc. Over het algemeen tevreden met Gastvriendelijk, maar men moet dit doortrekken naar wat men (klant) wel/niet kan verwachten. Met andere woorden SLA's afsluiten.

➤ Gewenste situatie

Ook hierbij een aandachtspunt:

- 1 loket; op dit moment onduidelijk wie, wat doet
- budgetten neerleggen bij gebruiker; deze weet immers wat men nodig heeft (kennis) en zal daarom een betere overweging kunnen maken tussen prijs/kwaliteit verhouding
- klant als regisserende functie hebben
- uniformiteit in onder andere uitstraling van de locaties dat ten goede komt van de klant
- snelle responstijd; dit kan uiten in bijvoorbeeld spiegels neerzetten op punten waar men het langst moet wachten, bijvoorbeeld bij de liften

\* De managers van Secretariaat & Ontvangst van Gastvriendelijk hebben de initiatieven genomen om een Facilitair Meldpunt op te zetten voor heel De Stroom:

Een goed plan, maar op één voorwaarde:

- de boodschap moet daadwerkelijk aankomen en antwoord op krijgen;
- SLA's afspraken maken;
- Op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen, het liefst digitaal;

Groeien is belangrijk, dus moet men kleinschalig beginnen om tot een succesvol traject te komen!

## Bijlage V: Benchmarking

In deze bijlage treft u de topiclijst en de uitwerkingen van de gedane benchmarking.

### Topiclijst Extern onderzoek

De volgende onderwerpen komen aan bod om zodoende een duidelijk beeld te krijgen van hoe desbetreffende organisaties met een Facilitair Meldpunt werken.

#### Frontoffice

1. welke naam is er aan de frontoffice (FO) gegeven?
2. wat was de aanleiding voor de invoering van een Facilitair Meldpunt (FMP)?
3. hoe lang is het FMP operationeel?
4. wat zijn de doelstellingen van het FMP?
5. Is er één of meerdere FO's?
6. hoe is het FMP gepositioneerd?
7. in welke fase bevindt de FO zich op dit moment?
8. hoe ziet de backoffice eruit?

#### Opstartfase

9. is er gekozen voor een bepaald basismodel?
10. zijn er bepaalde stappenplan doorlopen?
11. hoe verliep de implementatie?
12. tegen welke opstartproblemen zijn jullie aangelopen?
13. hoe is het FMP geprofileerd binnen de organisatie?
14. hoe is het FMP in de bestaande backoffice (BO) ingepast?
15. hoe heeft de communicatie plaatsgevonden?
16. was er sprake van weerstand bij de implementatie? Zo ja, hoe hebben gehandeld?

#### Dienstverlening /takenpakket

17. wat zijn de taken van de FO?
18. is er een producten- en dienstenpakket?
19. wat is het producten- en dienstenpakket van het FMP?

#### Proces

20. hoe verloopt het proces van een aanvraag/verzoek?
21. hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden georganiseerd?
22. wie bewaakt de voortgang?
23. hoe verloopt de communicatie tussen FO en BO?
24. hoe verloopt de communicatie tussen FO en de klant?
25. hoe is de terugkoppeling van de status van een aanvraag/verzoek?

#### Personeel

26. hoeveel FTE's omvat het FMP?
27. wat is het takenpakket van de medewerkers van het FMP?
28. welke functie-eisen worden er aan de medewerkers van het FMP gesteld?

#### Bereikbaarheid

29. hoe is het FMP ingericht?
30. op welke wijze dient het FMP te worden benaderd?
31. wat zijn de openingstijden van het FMP?

#### Middelen/software

32. wordt er gewerkt met een FMIS? Zo ja, welke?

### Functioneren

33. hoe functioneert FMP op dit moment?
34. zijn er knelpunten? Zo ja, welke?
35. wat is de meerwaarde van het FMP?
36. wat zijn de voor- en nadelen van het FMP?
37. is de dienstverlening veranderd door invoering van het FMP? Zo ja, op welke punten?

### Kwaliteit

38. zijn er SLA's opgesteld om de kwaliteit van de dienstverlening vast te leggen?
39. hoe wordt de kwaliteit gemeten en bewaakt?

### Tips

40. zijn er zaken die u achteraf gezien heel anders aangepakt zou hebben?
41. zijn er bepaalde kritische succes factoren (ksf) te noemen voor de implementatie?
42. zijn er verder nog zaken waar er extra rekening mee moeten houden of op moeten letten?

## Resultaat Externen

Organisatie				
Onderwerp	Florence (Steenvoorde)	Min. Van Verkeer & Waterstaat	Gemeente Dordrecht	Zoetermeer
Aanleiding	De wijze van aanvraag opnemen was erg rommelig. Er was geen centraalpunt.	Alle facilitaire organisaties integreren tot één organisatie, genaamd Shared Service Organisatie	Geen centrale aanspreekpunt aanwezig.	Verbeteren van de professionaliteit
Start	3 jaar geleden	5 jaar geleden	8 jaar geleden	2 jaar geleden
Opzet	Centrale ligging binnen de organisatie	Centrale ligging in samenwerking met ICT, receptionist apart	ICT en drukkerij apart van de facilitaire organisatie.	Centraal frontoffice op het facilitair gebied, ICT apart
Soort dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefoon centrale; te woord staan van klanten</li> <li>- kaart verkoop voor verschillende activiteiten</li> <li>- post verwerking</li> <li>- Gasten naar het hotel brengen en om de zoveel dagen controleren of alles nog naar wens is</li> <li>- Uitgifte van onder andere piepers, maandblad etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanvragen/reserveringen aannemen en uitzetten naar de BO</li> <li>- als gastheer optreden bij evenementen</li> <li>- uitgifte van onder andere treinkaartjes</li> <li>- sleutelbeheer etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aannemen, registreren van aanvragen/reserveringen</li> <li>- sleutelbeheer</li> <li>- uitgifte dienstfietsen</li> <li>- bezoekersregistratie etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uitgifte van onder andere toegangspasjes</li> <li>- aannemen aanvragen/reserveringen etc.</li> </ul>
Producten- en dienstcatalogus	Nee	Ja, ook digitaal	Ja, ook digitaal	Ja, via het intranet
Communicatie met de klant	Door het Facilitair Meldpunt	Door de Servicedesk (= Facilitair Meldpunt) en backoffice	Door de backoffice	Door klantenservice (= Facilitair Meldpunt)
Wijze communicatie met de backoffice	1x per week komen de coördinatoren bij elkaar en via Planon	1x per week komen de coördinatoren bij elkaar en 1x per week werkoverleg Planon met planonprojectgroep	Via Prequest en werkoverleggen	Via Planon en werkoverleggen
Terugkoppeling	Via het Facilitair Meldpunt	Via de servicedesk en/of frontoffice manager	Via het systeem kan de klant de status zien	Via de klantenservice
Aantal personeel	1 FTE	4 FTE's	1 FTE	3 FTE's
Bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Openingstijden: 07.30- 21.00 uur. In de toekomst tot 23.00 uur . In 2 diensten van 7 uur, opgevuld door 8 personen voor 7 dagen in de week.</li> <li>- Telefoon</li> <li>- E-mail</li> <li>- Fysiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Van 07.00 uur – 17.00 uur</li> <li>- Telefoon</li> <li>- E-mail</li> <li>- Fysiek</li> <li>- Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Van 7.30 – 17.00 uur</li> <li>- Telefoon</li> <li>- E-mail</li> <li>- Fysiek</li> <li>- Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Van 08.00-17.00 uur</li> <li>- Telefoon</li> <li>- E-mail</li> <li>- Fysiek</li> <li>- Intranet</li> </ul>
FMIS ondersteuning	Planon	Planon	Prequest	Planon