

‘De weg naar professionaliteit’

Een professionele aanpak voor de facilitaire dienst van Respect Zorggroep Scheveningen.

Sanne Meijdam
Mei 2009



‘De weg naar professionaliteit’

Een professionelere aanpak voor de facilitaire dienst van Respect Zorggroep Scheveningen.

Sanne Meijdam
Mei 2009

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

Afstudeerprofiel:	FM & Services
Docent-begeleider:	Mevr. E.C.H. Knook
Medebeoordelaar:	Mevr. Y.M. Burg
Opdrachtgever:	Respect Zorggroep Scheveningen Scheveningseweg 76 2517 KZ Den Haag
Mentor:	Dhr. P. Hoogmoed
Periode onderzoek:	februari 2009- mei 2009

Auteursreferaat

Onderzoek naar het **professionaliseren van de facilitaire dienst** van **Respect Zorggroep Scheveningen**. Onderzoeksvraag is hoe de facilitaire diensten optimaal kunnen functioneren, waardoor er voldaan wordt aan de verwachting van de medewerker. Vanuit de organisatie is het gewenst om de mogelijkheden van een **FMIS** mee te nemen in het onderzoek. Algemene boodschap in dit adviesrapport kan als volgt beschreven worden: **eerst organiseren, alvorens men wil automatiseren**. Het advies is een stappenplan, waarin beschreven wordt op welke wijze de facilitaire dienst moet organiseren. Voor het opstellen van het stappenplan is gebruik gemaakt van de **FMIS-routekaart**. Belangrijkste acties binnen het stappenplan zijn: het opstellen en invoeren van **DVO's**, het opzetten van een **servicedesk** en het vormgeven van de **processen**. Na het uitvoeren van het stappenplan is de facilitaire dienst klaar voor het invoeren van een **FMIS**. Het adviesrapport wordt afgesloten met de aanbevelingen en de consequenties met betrekking tot het advies.

Indexreferaat:

FM, afstudeeropdracht, professionaliseren, Respect Zorggroep Scheveningen, FMIS, FMIS-routekaart, DVO, servicedesk, processen.

Managementsamenvatting

De facilitaire dienst van Respect Zorggroep Scheveningen (RZGS) wil haar processen structureren, waardoor er aan de verwachting van zowel de interne als de externe medewerker voldaan wordt. Hierbij zal rekening gehouden moeten worden met de strategische doelen van de facilitaire dienst. Een van deze doelen is het invoeren van een FMIS als beheers- en sturingsinstrument.

De kern van dit onderzoek wordt gevormd door de volgende probleemstelling:

Op welke manier kunnen de facilitaire diensten optimaal functioneren, waardoor er aan de verwachting van de medewerkers, wat het functioneren van de facilitaire afdeling betreft, voldaan wordt?

Om de probleemstelling te beantwoorden is eerst de huidige situatie, met betrekking tot de processen van de facilitaire dienst, in kaart gebracht. Vervolgens is er aan de hand van interviews en enquêtes bepaald wat de gewenste situatie volgens de medewerker is. Deze gewenste situatie is vertaald in een aantal uitgangspunten. Met behulp van een theoretisch onderzoek zijn de uitgangspunten getoetst en nader toegelicht. De uitgangspunten leiden naar een professionelere organisatie.

Er is gekeken naar de mogelijkheden van een FMIS voor de facilitaire dienst van RZGS. Aan de hand van de strategisch doelen is bepaald dat een FMIS daadwerkelijk toegevoegde waarde kan geven aan de facilitaire dienst. Met behulp van de FMIS-routekaart is echter gebleken dat de facilitaire dienst nog niet klaar is voor de implementatie van een FMIS. De FMIS-routekaart is gebruikt om te bepalen welke stappen de facilitaire dienst zal moeten nemen om wel klaar te zijn voor een FMIS. Binnen deze stappen zijn de uitgangspunten uit het onderzoek naar de verwachting van de medewerker opgenomen.

Het advies wordt gegeven in de vorm van een stappenplan. Dit stappenplan zal enerzijds leiden tot een werkwijze die voldoet aan de verwachting van de medewerker en anderzijds tot een professionelere organisatie waarbinnen de implementatie van een FMIS mogelijk is. Dit stappenplan ziet er in het kort als volgt uit:

Stap 1: Het serviceconcept compleet maken.

Afspraken over de kwaliteit van de diensten worden vastgelegd in DVO's en de informatie uit de PDC wordt aangepast.

Stap 2: Besturingsconcept opstellen.

In het besturingsconcept wordt beschreven hoe het serviceconcept aangeboden zal worden. In het besturingsconcept zal ingegaan worden op het back en front office principe, een servicedesk in de vorm van het accountmanagementmodel en eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen. Het besturingsconcept dient goedgekeurd te worden, alvorens door te gaan naar de volgende stap.

Stap 3: Processen opstellen.

Aan de hand van het besturingsconcept wordt er vorm gegeven aan de processen.

Nadat de plannen uit het stappenplan operationeel zijn, zal de facilitaire dienst het doel van dit advies bereikt hebben. Uit dit onderzoek is een algemene boodschap te formuleren. De facilitaire dienst zal eerst moeten organiseren, alvorens men gaat automatiseren. In de aanbevelingen wordt ingegaan op het organiseren van de facilitaire dienst.

Voorwoord

Na twee niet afgeronde studies, ben ik 3 jaar geleden gestart met de opleiding facility management aan de Haagse Hogeschool. Dat ik hiermee een goede keuze gemaakt heb, is nu bewezen. Volledig volgens planning en met plezier, ben ik bezig met het afronden van mijn studie.

Mijn afstudeeropdracht, waarvan het eindresultaat voor u ligt, heb ik uitgevoerd bij Respect Zorggroep Scheveningen. Binnen deze organisatie voelde ik mij als afstudeerder zeer welkom. Ik heb dan ook een hele leuke en leerzame tijd gehad tijdens de periode waarin ik aan mijn afstudeeropdracht gewerkt heb. Bij deze wil ik dan ook alle medewerkers van de facilitaire dienst van Respect Zorggroep Scheveningen bedanken voor hun hulp, gastvrijheid en gezelligheid. In het bijzonder wil ik mijn begeleider, Paul Hoogmoed, bedanken voor de steun en begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek. Maar ook Yvonne Veenendaal en Esther van Duijn wil ik hier specifiek bedanken voor hun betrokkenheid bij mijn afstudeeropdracht.

Lianne Knook wil ik bedanken voor haar begeleiding vanuit school. Ik heb deze begeleiding dan ook als zeer prettig ervaren. Tot slot wil ik Yvonne Burg bedanken voor haar rol als medebeoordelaar.

Sanne Meijdam
Scheveningen, mei 2009

Inhoudsopgave

Inleiding.....	- 1 -
Aanleiding voor de opdracht.....	- 1 -
Doel.....	- 1 -
Doelgroep.....	- 2 -
Probleemstelling.....	- 2 -
Subprobleemstellingen.....	- 2 -
Leeswijzer.....	- 3 -
1. Opzet van het onderzoek.....	- 4 -
1.1 Onderzoeksvormen.....	- 4 -
1.2 Empirisch onderzoek.....	- 5 -
1.2.1 Observeren.....	- 5 -
1.2.2 Enquêteren.....	- 5 -
1.2.3 Interviewen.....	- 6 -
1.3 Theoretisch onderzoek.....	- 6 -
1.3.1 Extern onderzoek.....	- 6 -
1.4 FMIS-routekaart.....	- 7 -
2. De organisatie.....	- 8 -
2.1 Stichting Respect Zorggroep Scheveningen.....	- 8 -
2.1.1 Organisatiestructuur.....	- 8 -
2.1.2 Geschiedenis.....	- 8 -
2.1.3 Missie.....	- 9 -
2.1.4 Visie.....	- 9 -
2.1.5 Kwaliteitssystemen.....	- 9 -
2.1.6 Cultuur.....	- 9 -
2.2 De facilitaire dienst als organisatie.....	- 10 -
2.2.1 Missie.....	- 10 -
2.2.2 Visie.....	- 10 -
2.2.3 Strategie.....	- 11 -
2.2.4 Doelen.....	- 11 -
2.2.5 Structuur.....	- 12 -
2.2.6 De klanten van de facilitaire dienst.....	- 12 -
3. Huidige situatie.....	- 13 -
3.1 De Processen van de facilitaire dienst.....	- 13 -
3.2 Front en back office in theorie en bij RZGS.....	- 14 -
3.3 Servicedesk in theorie en bij RZGS.....	- 14 -
3.4 Systemen binnen de processen van de facilitaire dienst.....	- 15 -
3.4.1 Planon.....	- 15 -
3.5 De beoordeling van de klant.....	- 16 -
3.6 Conclusie huidige situatie.....	- 16 -
4. Gewenste situatie in praktijk.....	- 18 -
4.1 Een klantgerichte benadering.....	- 18 -
4.2 De gewenste situatie volgens de klant.....	- 18 -
4.2.1 Conclusie van de gewenste situatie volgens de klant.....	- 19 -
4.3 Gewenste situatie volgens de interne medewerkers.....	- 19 -
4.3.1 Processen.....	- 19 -
4.3.2 Front en back office.....	- 20 -
4.3.3 Systemen.....	- 20 -
4.3.4 Conclusie gewenste situatie volgens de interne medewerkers.....	- 20 -
5. Gewenste situatie in theorie.....	- 21 -
5.1 Professionele organisatie.....	- 21 -
5.2 De facilitaire dienst van RZGS op weg naar een professionelere organisatie....	- 22 -
5.2.1 Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.....	- 22 -
5.2.2 Duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau.....	- 22 -
5.2.3 Invoering van een servicedesk.....	- 23 -

5.2.4 Splitsing tussen front en back office binnen de processen.	- 25 -
5.2.5 Conclusie uitgangspunten.	- 25 -
5.3 De gewenste situatie bij andere zorginstellingen.	- 26 -
5.3.1 De servicedesk bij andere zorginstellingen	- 26 -
5.3.2 DVO's bij andere zorginstellingen.....	- 27 -
6. FMIS	- 28 -
6.1 Definities van een FMIS	- 28 -
6.1.1 Ondersteuning van de facilitaire processen.	- 28 -
6.1.2 Front en back office principe	- 29 -
6.1.3 Managementinformatie.....	- 29 -
6.1.4 Een FMIS binnen de facilitaire dienst van RZGS.	- 29 -
6.2 De FMIS-routekaart	- 30 -
6.3 De implementatie van een FMIS.....	- 32 -
6.4 FMIS-routekaart bij RZGS.	- 33 -
7. Conclusie.....	- 34 -
7.1 Conclusie onderzoek	- 34 -
7.2 Beantwoording probleemstelling.....	- 36 -
8 Het advies	- 37 -
8.1 Stap 1: Serviceconcept compleet maken.	- 37 -
8.1.1 Acties.....	- 38 -
8.2 Stap 2: Besturingsconcept opstellen.	- 38 -
8.2.1 Front en back office	- 38 -
8.2.2 Servicedesk	- 38 -
8.2.3 Eenduidige processen.....	- 39 -
8.2.4 Acties.....	- 39 -
8.3 Stap 3: Processen opstellen.....	- 39 -
8.3.1 Processen	- 39 -
8.3.2 Managementinformatie.....	- 41 -
8.3.3 Acties.....	- 41 -
8.4 Operationeel maken van de processen en het besturingsconcept.....	- 41 -
8.5 Operationele toelichting	- 41 -
8.6 Eindresultaat	- 42 -
8.7 FMIS.....	- 42 -
9. Consequenties.....	- 44 -
9.1 Organisatorische consequenties	- 44 -
9.2 Personele consequenties	- 45 -
9.3 Financiële consequenties	- 45 -
9.3.1 Kosten	- 45 -
9.3.2 Baten	- 46 -
Literatuur	- 47 -
Bijlagen.....	- 49 -
Bijlage 1: Organogram Respect Zorggroep Scheveningen.	- 50 -
Bijlage 2: Organogram van de facilitaire dienst.....	- 51 -
Bijlage 3: Interne interviews betreft de huidige situatie.	- 52 -
Bijlage 4: De processen in flowcharts	- 55 -
Bijlage 5: Enquête externe medewerkers.....	- 62 -
Bijlage 6: Interne interviews gewenste situatie.....	- 68 -
Bijlage 7: Uitkomst onderzoek Service Desk en SLA bij zorginstellingen.....	- 72 -
Bijlage 8: Operationele toelichting op de acties.....	- 76 -
Bijlage 9: Kostenberekening.....	- 78 -

Inleiding

De studie Facility Management wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeeropdracht. Binnen deze opdracht dient iedere student zelfstandig een beleidsprobleem op te lossen in opdracht van een organisatie. De afstudeeropdracht resulteert in een adviesrapport waarin aanbevelingen gegeven worden voor het oplossen van het beleidsprobleem.

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Respect Zorggroep Scheveningen. Respect Zorggroep Scheveningen is een organisatie gericht op ketenzorg: verpleging, verzorging, behandeling en begeleiding van somatische en psychogeriatrische cliënten. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Paul Hoogmoed, staf medewerker facilitaire dienst bij Respect Zorggroep Scheveningen.

Aanleiding voor de opdracht

De facilitaire dienst van Stichting Respect Zorggroep Scheveningen (RZGS) wil haar processen optimaliseren, waardoor deze efficiënter en effectiever verlopen. Hiermee wil de facilitaire dienst de tevredenheid van de medewerker vergroten. Het gaat hier enerzijds om de externe en anderzijds om de interne medewerker.

De facilitaire dienst heeft het vermoeden dat de externe medewerkers niet tevreden zijn over de service van de facilitaire dienst. Dit vermoeden komt voort uit klachten die in de wandelgangen gehoord worden, deze klachten zijn afkomstig van de externe medewerkers, een van de gebruikersgroepen van de facilitaire dienst. De meest gehoorde klachten hebben betrekking op het niet of te laat reageren van de facilitaire dienst op een melding van de klant. Het optimaliseren van de processen, zal uiteindelijk moeten leiden tot meer tevredenheid bij de klant en een reductie van de klachten.

Met de interne medewerker wordt het middenkader van de facilitaire dienst bedoeld. Deze groep is leidinggevend en verantwoordelijk voor de facilitaire diensten. Zij zijn zelf niet tevreden over de prestatie van de facilitaire dienst. Momenteel hebben zij weinig grip op de processen van de facilitaire dienst en missen zij de middelen om meer sturing te kunnen geven. Het optimaliseren van de processen zal voor de interne medewerker moeten leiden tot meer tevredenheid over de prestatie van de facilitaire dienst.

Een van de strategische doelen van de facilitaire dienst is het implementeren van een FMIS. Dit FMIS zal gebruikt worden als beheers- en sturingsinstrument. De facilitaire dienst is zich ervan bewust dat een FMIS in de huidige situatie niet geïmplementeerd kan worden. Eerst zal een en ander gestructureerd moeten worden binnen de facilitaire dienst, voordat men over kan gaan op het werken met een FMIS. De facilitaire dienst wil graag weten of een FMIS kan bijdragen bij het verhogen van de tevredenheid van de interne en de externe medewerkers. Wanneer dit daadwerkelijk het geval blijkt, zal er gekeken worden naar het meest optimale FMIS voor RZGS.

Doel

De facilitaire dienst wil de processen structureren, waardoor er aan de verwachting van zowel de interne en externe medewerker voldaan wordt. Dit zal uiteindelijk moeten leiden tot de invoering van een FMIS, indien dit daadwerkelijk toegevoegde waarde geeft aan de facilitaire

dienst. Voor het einde van 2010 zal er gestart moeten worden met het implementeren van een FMIS en zullen de processen gestructureerd moeten zijn, waardoor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering behaald wordt.

Het eindresultaat van dit onderzoek zal een adviesrapport zijn, waarin het advies aangeeft hoe het gewenste doel behaald kan worden.

Doelgroep

Dit adviesrapport is in eerste instantie te gebruiken door de facilitaire dienst van RZGS, de opdrachtgever van dit rapport. Naast de facilitaire dienst van RZGS, kan dit rapport ook gebruikt worden door andere organisaties die de facilitaire dienst willen professionaliseren en de wens hebben om in de toekomst een FMIS te implementeren.

Dit rapport zal gelezen worden door de medewerkers van het middenkader van de facilitaire dienst, de manager facilitaire zaken en de beoordelaars vanuit school. Al deze lezers hebben voorkennis op het gebied van facility management, waardoor het niet noodzakelijk is om alle begrippen te verduidelijken.

Probleemstelling

De kern van het onderzoek wordt gevormd door de volgende probleemstelling:

Op welke manier kunnen de facilitaire diensten optimaal functioneren, waardoor er aan de verwachting van de medewerkers, wat het functioneren van de facilitaire afdeling betreft, voldaan wordt?

Subprobleemstellingen

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zullen eerst de subprobleemstellingen beantwoord moeten worden. Voor dit onderzoek zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- a. Hoe ziet de organisatie en de cultuur van RZGS eruit?
- b. Hoe is de facilitaire organisatie opgebouwd?
- c. Hoe zien de processen van de facilitaire diensten eruit?
- d. Wat is de verwachting van de medewerkers ten opzichte van het functioneren van de facilitaire dienst?
- e. Welke punten moeten er verbeterd worden om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?
- f. Hoe hebben andere verzorgingstehuizen de verbeterpunten uitgevoerd?
- g. Wat staat er in de theorie beschreven over de verbeterpunten voor de facilitaire dienst, om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?
- h. Op welke manier kan een FMIS bijdragen aan het behalen van de gewenste situatie?
- i. Welk FMIS is het beste toepasbaar voor de facilitaire dienst?

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de opzet van het onderzoek.
- In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en de afdeling, waarvoor dit onderzoek uitgevoerd wordt.
- In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving gegeven van de huidige situatie met betrekking tot het onderzoek.
- In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe de gewenste situatie eruit ziet volgens de interne en de externe medewerkers.
- De hoofdpunten uit hoofdstuk 4, de gewenste situatie, worden in hoofdstuk 5 getoetst aan de theorie.
- In hoofdstuk 6 wordt er gekeken naar de mogelijkheden en de implementatie van een FMIS.
- Met behulp van de informatie uit de hoofdstukken 1 t/m 5, wordt de conclusie gegeven in hoofdstuk 7.
- In hoofdstuk 8 wordt het advies beschreven.
- De consequenties met betrekking tot het advies worden beschreven in hoofdstuk 9.

1. Opzet van het onderzoek.

Het eindproduct van dit onderzoek is een adviesrapport, waarin antwoord wordt gegeven op de probleemstelling, zoals beschreven in de inleiding. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het onderzoek uitgevoerd wordt. Per subprobleemstelling wordt aangegeven welke type onderzoek, welke onderzoeksvorm en welke dataverzamelmethode er gehanteerd worden. Hiervoor is gebruik gemaakt van de syllabus 'Methode van onderzoek en de markt', geschreven door drs. C. M. Genet. Vervolgens worden het empirische en het theoretische deel van dit onderzoek behandeld.

1.1 Onderzoeksvormen

In onderstaande tabel is af te lezen welk type onderzoek, welke onderzoeksvorm en welke dataverzamelmethode er per subprobleemstelling gebruikt zijn om de subprobleemstellingen op te lossen.

Sub-probleemstelling	Type onderzoek	Onderzoeksvorm	Dataverzamelmethode
a. Hoe ziet de organisatie en de cultuur van RZGS eruit?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	deskresearch
b. Hoe is de facilitaire organisatie opgebouwd?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	deskresearch
c. Hoe zien de processen van de facilitaire diensten eruit?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	observeren, vragen c.q. interviewen
d. Wat is de verwachting van de medewerkers ten opzichte van het functioneren van de facilitaire dienst?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	vragen c.q. interviewen
e. Welke punten moeten er verbeterd worden om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	deskresearch, vragen c.q. interviewen
f. Hoe hebben andere verzorgingstehuizen de verbeterpunten uitgevoerd?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	deskresearch
g. Wat staat er in de theorie beschreven over de verbeterpunten voor de facilitaire dienst, om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?	kwalitatief	toetsend en beschrijvend onderzoek	deskresearch
h. Op welke manier kan een FMIS	kwalitatief	beschrijvend	deskresearch

bijdragen aan het behalen van de gewenste situatie?		onderzoek	
i. Welk FMIS is het beste toepasbaar voor de facilitaire dienst?	kwalitatief	beschrijvend onderzoek	deskresearch

Tabel 1: Onderzoeksvormen

1.2 Empirisch onderzoek

Voor dit onderzoek zijn de volgende vormen van empirisch onderzoek toegepast: Observeren, enquêteren en interviewen. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op deze vormen van empirisch onderzoek.

1.2.1 Observeren

Drs. C.M. Genet geeft de volgende definitie van observeren:

*‘Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen’.*¹

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van observeren, om de huidige processen van de facilitaire dienst in kaart te brengen. Er is geobserveerd hoe de processen uitgevoerd worden, aan de hand van bestaande gegevens over de processen. De bestaande gegevens zijn op deze wijze getoetst met de werkelijkheid en er is een beeld ontstaan van hoe de processen in de huidige situatie verlopen. Deze vorm van onderzoek is gebruikt om antwoord te geven op subprobleemstelling c. De uitkomsten van de observatie zijn verwerkt in bijlage 4.

1.2.2 Enquêteren

Enquêtes zijn in dit onderzoek gebruikt om de verwachting van de externe medewerker te meten. De externe medewerkers vormen een van de klantgroepen van de facilitaire dienst. De externe medewerkers zijn de medewerkers van RSZG die gebruik maken van de facilitaire diensten. Het gaat hier om zowel medewerkers van zorgafdelingen als van andere ondersteunende afdelingen als ICT en personeelszaken. De externe medewerkers van de zorgafdelingen benaderen de facilitaire dienst vaak in naam van de eindgebruiker, een bewoner of klant. In bijlage 5 is de enquête te vinden, tevens zijn in deze bijlage de uitkomsten van de enquête weergegeven. Voor het schematisch weergegeven van de uitkomsten is gebruik gemaakt van Microsoft Office Excel 2003.

Enquêteren is hier gekozen om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de volledige organisatie, daarom zijn de enquêtes gehouden onder medewerkers van verschillende afdelingen op alle locaties. De uitkomst uit de enquêtes is gebruikt om subprobleemstelling d te beantwoorden.

In de enquête zijn vragen opgenomen over het benaderen van de facilitaire dienst en de wijze waarop de facilitaire dienst omgaat met de meldingen. Deze vragen zijn gesteld om een beeld te krijgen van de verwachting van de medewerkers met betrekking tot het aanvragen van diensten. Ook wordt in de enquête gevraagd met welk cijfer men de facilitaire dienst beoordeelt. Deze vraag is gesteld om vast te stellen of de medewerkers, volgens verwachting, inderdaad ontevreden zijn over de facilitaire dienst. Vervolgens wordt gevraagd wat de

¹ C.M. Genet (2006) pag. 58

facilitaire dienst zou moeten scoren. Deze vraag dient om vast te stellen wat de facilitaire dienst, volgens de klant, zou moeten scoren. De uitkomst van deze vraag kan in de toekomst gebruikt worden om te meten of aan de verwachting van de medewerker voldaan wordt.

De enquête is afgenomen door op de verschillende locaties medewerkers aan te spreken en te vragen of men de enquête in wilde vullen. De respons is met deze methode hoog, doordat men de enquête direct invult. Bovendien kan men bij onduidelijkheden over de enquête gemakkelijk om uitleg vragen, waardoor de betrouwbaarheid van de uitkomst toeneemt. In totaal hebben 55 medewerkers de enquête ingevuld. De uitkomsten van de enquêtes worden gebruikt in paragraaf 3.5 en paragraaf 4.2.

1.2.3 Interviewen

Interviews zijn in dit onderzoek gehouden om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige situatie van de facilitaire dienst en om een beeld te krijgen van de verwachting van de interne medewerker. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. De uitkomsten uit de interviews zijn gebruikt om antwoord te geven op subprobleemstelling c, d en e.

Voor het vaststellen van de huidige situatie zijn interviews gehouden met medewerkers van de facilitaire dienst. De geïnterviewde medewerkers zijn gekozen op basis van de kennis die zij hebben. Twee interviews met betrekking tot de huidige situatie zijn te lezen in bijlage 3. In bijlage 4 zijn de uitkomsten van de overige interviews met betrekking tot de huidige situatie verwerkt. De informatie uit deze interviews wordt gebruikt in hoofdstuk 3.

Voor het vaststellen van de gewenste situatie met betrekking tot het functioneren van de facilitaire dienst, zijn er interviews afgelegd met interne medewerkers. Met de interne medewerkers worden alle medewerkers van de facilitaire dienst bedoeld. Het zijn de mensen die de facilitaire diensten verzorgen. De interviews zijn gehouden met medewerkers uit het middenkader van de facilitaire dienst. Hiervoor is gekozen, omdat deze medewerkers een goed beeld hebben van de volledige, huidige processen binnen de facilitaire dienst. Bovendien hebben deze medewerkers veel kennis en ervaring, waardoor zij kunnen onderbouwen waarom zij bepaalde veranderingen zouden willen zien. Er zijn interviews gehouden met drie verschillende medewerkers uit het middenkader. Deze drie interviews zijn te vinden in bijlage 6. De informatie uit deze interviews wordt gebruikt in hoofdstuk 4.

1.3 Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie, die verkregen wordt uit verschillende soorten literatuur.² Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende soorten literatuur: boeken, syllabi, een artikel uit een vakblad, teksten van websites, interne documenten van RZGS, een extern onderzoek en een afstudeerscriptie. Voor het vinden van bruikbare bronnen is gebruik gemaakt van databanken van bibliotheken, internet, bronvermeldingen in boeken en bronvermeldingen in afstudeerscripties. Sommige bronnen zijn gevonden op aanraden van betrokken personen.

1.3.1 Extern onderzoek

Voor het externe onderzoek is gebruik gemaakt van de resultaten uit een landelijk onderzoek naar servicedesks en DVO's bij zorginstellingen. Dit onderzoek is eind 2008 uitgevoerd door Zorgpanel Facilicom Facility Solutions Zorgsupport. De resultaten van dit onderzoek zijn te

² Bouter, R.F. (2008) pag. 35

vinden in bijlage 7. In paragraaf 5.3 worden de resultaten die van belang zijn voor de facilitaire dienst van RZGS weergegeven.

1.4 FMIS-routekaart

Als model wordt in dit adviesrapport gebruik gemaakt van de FMIS-routekaart. De FMIS-routekaart geeft schematisch de stappen weer die een organisatie moet ondergaan bij het implementeren van een FMIS. Voor dit model is gekozen, omdat het een beschrijving geeft van het volledige proces rondom de implementatie van een FMIS. In verschillende literatuur wordt slechts ingegaan op de daadwerkelijke implementatie van een FMIS. Hierbij staat vaak beschreven dat een organisatie klaar moet zijn voor een FMIS. De FMIS-routekaart is een goede brug tussen deze twee gegevens en geeft aan wanneer een facilitaire dienst klaar is voor een FMIS. Dit model wordt toegepast in hoofdstuk 6.

2. De organisatie

Om een goed advies te formuleren is het van belang om eerst een goed beeld te schetsen van de organisatie en de specifieke afdeling waarvoor het advies geschreven wordt. In dit hoofdstuk wordt informatie verschaft over Stichting Respect Zorggroep Scheveningen en de facilitaire dienst van deze organisatie. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de volgende subprobleemstellingen:

Hoe ziet de organisatie en de cultuur van RZGS eruit?

Hoe is de facilitaire organisatie opgebouwd?

2.1 Stichting Respect Zorggroep Scheveningen

Respect Zorggroep Scheveningen (RZGS) is een organisatie gericht op ketenzorg: verpleging, verzorging, behandeling en begeleiding van somatische en psychogeriatrische cliënten. De stichting bevindt zich op vier verschillende locaties in Scheveningen: Woonzorgcentrum 'Deo Gratias', Woonzorgcentrum 'Het Uiterjoon', Seniorencomplex 'Prins Willemhof' en Woonzorgcentrum 'Bosch en Duin'. Laatst genoemde is tevens de locatie van het advies- en behandelcentrum. Verder kunnen cliënten ook gebruik maken van 'Respect Thuiszorg'. RZGS biedt in totaal 271 verzorgingsplaatsen, 116 aanleunwoningen, 200 verpleegplaatsen en 75 seniorenwoningen. Bij RZGS zijn ongeveer 700 medewerkers en 200 vrijwilligers werkzaam.³

2.1.1 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van RZGS is functioneel georganiseerd, dit betekent dat de structuur in ingedeeld naar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.⁴ Het organogram van RZGS is dan ook opgebouwd uit afdelingen. RZGS wordt als geheel geleid door de Raad van Bestuur, deze bestaat uit twee bestuursleden. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door twee eenheden, de economische en administratieve dienst en de dienst personeel, organisatie en opleiding. Onder de Raad van Bestuur vallen 6 verschillende eenheden: locatie Bosch & Duin, Locatie Deo Gratias, Locaties Het Uiterjoon/ Prins Willemhof, het advies- en behandelcentrum, extramurale zorg en de facilitaire dienst. Aan het hoofd van iedere eenheid staat een manager. In bijlage 1 is het organogram van RZGS opgenomen.⁵

2.1.2 Geschiedenis

Stichting RZGS is in 2005 ontstaan uit een fusie tussen stichting 'Bosch en Duin' en stichting het 'Schevenings Zorg Palet'. De voormalige stichting 'Schevenings Zorg Palet' is ontstaan uit een eerdere fusie tussen de woonzorgcentra 'Deo Gratias' en 'Het Uiterjoon' in december 1997. Seniorencomplex 'Prins Willemhof' heeft zich in augustus 2001 ook aangesloten bij deze stichting. Stichting 'Schevenings Zorg Palet' was een stichting met een protestants christelijke grondslag. De voormalige stichting 'Bosch en Duin' is in 1946 officieel opgericht. Stichting 'Bosch en Duin' was een stichting met een algemene grondslag.⁶

³ Jaardocument 2007

⁴ Maas en Pleunis (2006) pag. 147.

⁵ Welkomstinformatie nieuwe medewerkers.

⁶ Welkomstinformatie nieuwe medewerkers.

2.1.3 Missie

De missie van RZGS luidt als volgt:

“Respect Zorggroep Scheveningen biedt huisvesting, verpleging, verzorging, begeleiding, behandeling, diensten en service in Scheveningen aan ouderen en verpleeghuis geïndiceerde jongeren. Zij doet dit met respect, betrokkenheid en aandacht voor het individu en zijn omgeving.”⁷

2.1.4 Visie

In de zorgvisie van RZGS staat de ‘kwaliteit in zorg’ en de ‘kwaliteit van leven’ centraal. Omdat iedere cliënt zelf bepaald wat kwaliteit inhoudt, moet zorg op maat geleverd worden. Leidraad van de visie is dat cliënten zo onafhankelijk mogelijk kunnen leven, zelf beslissingen kunnen nemen en zelf kunnen bepalen wat ‘kwaliteit van het leven’ voor hen inhoudt. De zorg moet gericht zijn op de kwaliteiten en talenten van de cliënten en dus niet op de beperkingen. Er wordt aandacht besteed aan alle factoren die invloed hebben op het gevoel van welzijn van de cliënt. Respect en privacy staan hoog in het vaandel binnen de zorg van RZGS.⁸

2.1.5 Kwaliteitssystemen

Van der Bij, Broekhuis en Gieskes geven in hun boek de volgende definitie van een kwaliteitssysteem:

‘Een kwaliteits(management)systeem kan volgens de NEN-EN-ISO 9001 (2000) worden omschreven als een geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.’⁹

Als kwaliteitssysteem maakt RZGS gebruik van het RIK systeem, ‘RIK’ staat voor Respect Intern Kwaliteitssysteem. In dit kwaliteitssysteem zijn alle onderwerpen te vinden, waarop beleid is gemaakt door RZGS. Het kwaliteitssysteem fungeert als een ‘kapstok’ waar alle werkwijzen, procedures en afspraken aan ‘opgehangen’ worden. Het RIK systeem is opgebouwd uit verschillende documenten die samen hoofdstukken vormen. Ieder document gaat over een bepaald onderwerp, documenten met verwante onderwerpen vormen een hoofdstuk. Via het intranet van RZGS heeft men toegang tot het RIK systeem, waardoor het systeem inzichtelijk is voor alle medewerkers van RZGS. Door de beleidsonderwerpen uit dit kwaliteitssysteem structureel te evalueren en bij te stellen, leidt het RIK systeem tot continue verbetering van de kwaliteit.¹⁰

2.1.6 Cultuur

RZGS is een vooruitstrevende organisatie en probeert altijd mee te gaan in nieuwe trends en ontwikkelingen. Zo werkte de voedingsdienst als een van de eerste met ‘meals on wheels’ en is de locatie Bosch & Duin onlangs bekroond met het ‘gouden keurmerk in de zorg’.

⁷ http://www.rzgs.nl/over_ons/missie_visie_en_beleid

⁸ http://www.rzgs.nl/over_ons/missie_visie_en_beleid

⁹ Bij, H. van der, Broekhuis, M en Gieskes, J. (2007) pag. 84

¹⁰ RESPECTnet

Vanuit de organisatie is er veel respect voor de medewerkers, dit wordt geuit in verschillende presentjes bij speciale gelegenheden. Richtlijnen voor het geven van presentjes worden weergegeven in een daarvoor bestemd RIK-document. Maar ook de medewerkers tonen onderling respect voor elkaar. Dit uit zich vooral in de manier waarop men met elkaar omgaat. Iedereen groet elkaar vriendelijk op de gangen, wat de functie van de ander ook is. Hieruit blijkt ook dat alle medewerkers elkaar als gelijke behandelen. De drempel om elkaar aan te spreken en een vraag te stellen is laag, omdat de medewerkers een open houding aannemen en altijd bereid zijn antwoord te geven op vragen of hulp te bieden. Dit leidt er echter ook toe dat veel zaken ‘in de wandelgangen’ geregeld worden in plaats van via de officiële weg. Dit stamt waarschijnlijk uit de tijd voor de fusie, toen de verschillende verzorging- en verpleegtehuizen nog kleine, zelfstandige organisaties waren. ‘Respect’ is het kernwoord waarmee de cultuur van RZGS beschreven kan worden.

Handy onderscheid vier verschillende types organisatieculturen. Volgens de indeling van Handy is de cultuur van RZGS te typeren als taakcultuur. Binnen een taakcultuur wordt het gedrag van de medewerkers vooral bepaald door de taak die gerealiseerd dient te worden. Deze cultuur komt veel voor in organisaties met een gemeenschappelijk doel, RZGS is zo’n organisatie. Voor alle medewerkers staat het welzijn van de klant voorop, zoals ook naar voren komt in de visie van deze organisatie. Het welzijn van de klant is het gemeenschappelijke doel binnen RZGS. Sterke punten van een organisatie met een taakcultuur zijn de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Zwakke punten zijn de kans op verwaarlozing van vakmanschap en systematische beheersing.¹¹

2.2 De facilitaire dienst als organisatie

2.2.1 Missie

De missie van de facilitaire dienst luidt als volgt:

“Wij ondersteunen het kernproces optimaal door het integraal aanbieden van onze ondersteunende producten en diensten, anticiperend en afgestemd op de strategische ontwikkelingen van de stichting en de behoeften van onze cliënten en personeel.”¹²

2.2.2 Visie

De visie van de facilitaire dienst is als volgt gedefinieerd:

“Het beheersen, organiseren en optimaal aanwenden van huisvesting, services en diensten ter ondersteuning van cliënten en personeel en om optimale productiviteit tegen verantwoorde kosten te realiseren.

De afdelingshoofden FD nemen de rol aan van regisseur binnen de facilitaire verzoeken. Om voor onze cliënten en bezoekers het verblijf zo aangenaam mogelijk te maken en personeelsleden zo goed mogelijk te ondersteunen bij het uitvoeren van hun taken. Wij kunnen dit realiseren door ons continu te ontwikkelen en te anticiperen op de toekomst.”¹³

¹¹ <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1255>

¹² FD ondernemingsplan 2008 - 2010

¹³ FD ondernemingsplan 2008 - 2010

2.2.3 Strategie

De strategie van de facilitaire dienst bestaat uit de volgende uitgangspunten¹⁴:

- Optimale afstemming op de (huidige en toekomstige) behoefte van de cliënt en het personeel.
- Optimale onderlinge afstemming tussen ondersteunende facilitaire afdelingen en functies (gezien vanuit het ondersteunende bedrijfsproces).
- Effectieve en efficiënte inzet van de ondersteuning voor het bereiken van de organisatie doelstellingen.
- Het zo innovatief mogelijk ontwikkelen van procedures, systemen, werkwijzen en protocollen.
- Systematische kwaliteitsontwikkeling en –bewaking (kwaliteitsborging).
- Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie) omgeving.
- Ontwikkelen van toekomstig benodigde competenties.
- Bij de visie op het in- dan wel uitbesteden van facilitaire diensten of producten is de wens en de behoefte van de cliënt altijd maatgevend.

De facilitaire dienst wordt geacht kennis en ervaring, met betrekking tot deze uitgangspunten, te hebben en te onderhouden. Om dit te bereiken vindt er iedere maand een beleidsvergadering plaats, waarbij alle afdelingshoofden van de facilitaire dienst en de facility manager aanwezig zijn. In deze beleidsvergaderingen worden lopende projecten met betrekking tot beleid besproken.

2.2.4 Doelen

Vanuit de strategische uitgangspunten heeft de facilitaire dienst een aantal concrete strategische doelen opgesteld. Deze doelen geven de organisatorische opzet van de facilitaire dienst in de beoogde toekomstige situatie weer in hoofdlijnen. Het gaat hier om de volgende doelen¹⁵:

- Een centrale facilitaire dienst stichtingsbreed gemanaged door een manager facilitaire dienst, waarbij ieder facilitair deelgebied wordt aangestuurd door een leidinggevende.
- Facilitaire budgetten bij locatiemanagers en manager EMZ (voor de extramurale steunpunten), men betaalt facilitaire diensten of producten uit de eigen exploitatie.
- Cliëntgerichtheid op basis van Dienstverleningsovereenkomst (DVO).
- Doorbelasting van facilitaire kosten aan gebruiker op basis van kostprijs (Basispakket) en kostprijs plus (Basispakket Plus).
- Voorlopig verplichte winkelnering.
- Eén loket functie, de servicedesk, die als centraal coördinatiepunt fungeert.
- Een FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) wordt gebruikt als beheers- en sturingsinstrument.

¹⁴ FD ondernemingsplan 2008 - 2010

¹⁵ FD ondernemingsplan 2008 - 2010

2.2.5 Structuur

De facilitaire dienst wordt centraal aangestuurd vanuit de locatie 'Bosch en Duin'. De facilitaire dienst is opgebouwd uit de volgende afdelingen: voedingsdienst, techniek & onderhoud en dienstverlening. Deze afdelingen worden ondersteund door de afdeling secretariaat FD/ Inkoop en door de staf medewerker FD. De facilitaire dienst wordt in zijn geheel aangestuurd door de manager facilitaire dienst. In bijlage 2 is het organogram van de facilitaire dienst opgenomen.

- De afdeling voedingsdienst bestaat uit voedingsteams van de locaties 'Bosch en Duin', 'Het Uiterjoon' en 'Deo Gratias' met voor iedere locatie een restaurant en een keuken. Tot de diensten van de voedingsdienst diensten behoren alle activiteiten die te maken hebben met eten en drinken.
- Onder de afdeling dienstverlening vallen de volgende afdelingen: receptie, in- en externe logistiek, magazijnbeheer, repro, linnenbeheer & dienstkleding, ongedierte bestrijding, schoonmaak & glasbewassing en afvalverwijdering. Hiervan wordt ongediertebestrijding, een deel van de schoonmaak, de glasbewassing en een deel van het linnenbeheer uitbesteed.
- De afdeling techniek & onderhoud bestaat uit: beheer en onderhoud van gebouwen en installaties, het energiebeheer, bewaking, beveiliging en het begeleiden van nieuwbouw- en verbouwingsprojecten.
- De afdeling inkoop is verantwoordelijk van het inkopen van goederen en diensten.¹⁶

2.2.6 De klanten van de facilitaire dienst.

De facilitaire dienst kent twee verschillende klantgroepen:

- De externe medewerkers: Deze groep wordt gevormd door alle medewerkers van RZGS, met uitzondering van de medewerkers van de facilitaire dienst. De externe medewerkers werken op de zorgafdelingen, maar ook op andere ondersteunende afdelingen, zoals ICT en personeelszaken.
- De bewoners en bezoekers: Deze groep bestaat uit de bewoners en de bezoekers van de verschillende locaties van RZGS. Er vindt weinig contact plaats tussen deze klantgroep en de facilitaire dienst, de meeste communicatie verloopt via de externe medewerkers.

De facilitaire diensten zijn ondersteunend aan het primaire proces, waardoor een klantgerichte benadering gewenst is. De kwaliteit van de dienstverlening wordt immers beoordeeld door de klant. De klant beoordeelt de dienstverlening aan de hand van de verwachting die hij vooraf heeft. Het is afhankelijk van de vaardigheden en de inzet van de medewerkers of de verwachting van de klant behaald wordt. Bij een klantgerichte benadering is het dan ook van belang dat de werkprocessen leiden tot een resultaat dat voldoet aan de verwachting van de klant.¹⁷

¹⁶ FD ondernemingsplan 2008 - 2010

¹⁷ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 148

3. Huidige situatie

In voorgaand hoofdstuk is een beeld geschetst van de organisatie RZGS en de facilitaire dienst van deze organisatie. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de huidige situatie van de facilitaire dienst met betrekking tot het onderzoek. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de volgende subprobleemstelling:

Hoe zien de processen van de facilitaire diensten eruit?

Om een duidelijk beeld te geven van de processen wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de processen van de facilitaire dienst, de manier waarop de back en front office gescheiden zijn, de servicedesk en de systemen die gebruikt worden binnen de processen.

3.1 De Processen van de facilitaire dienst.

Een werkproces bestaat uit diverse activiteiten, die samen een keten vormen en onderling afhankelijk van elkaar zijn. Bij een proces is er altijd sprake van ‘input’ en ‘output’. De ‘input’ is de aanleiding waarmee het proces gestart wordt, de ‘output’ is het eindproduct of het resultaat van het proces. Bij een werkproces zijn altijd verschillende afdelingen en medewerkers betrokken. Voor het weergeven van processen, bestaan er verschillende methodes. Een van de methodes die gehanteerd kan worden is het gebruik van flowcharts. Bij deze methode worden de processen grafisch weergegeven met behulp van verschillende symbolen.¹⁸

Bij RZGS zijn alle producten en diensten, die aangeboden worden door de facilitaire dienst, opgenomen in de producten en diensten Catalogus (PDC). Deze PDC wordt digitaal aangeboden via het intranet van RZGS. In de PDC staan zowel de diensten voor de medewerkers als voor de bewoners vermeld.¹⁹ In de PDC van de facilitaire dienst staan ook de procedures rondom de diensten die aangeboden worden beschreven. Wanneer de procedures van de verschillende diensten met elkaar vergeleken worden, blijkt dat de procedures niet volledig en eenduidig zijn. Bij een deel van de procedures wordt er in de PDC slechts aangegeven hoe de dienst aangevraagd kan worden, terwijl in andere procedures wel de volledige processen zijn opgenomen. Ook is het opvallend dat de procedures sterk van elkaar verschillen en daardoor niet eenduidig zijn. Om een beeld te krijgen van de volledige processen, is de beschreven informatie uit de PDC dan ook niet voldoende. Om een volledig beeld van de processen te verkrijgen zijn er gesprekken gevoerd met de medewerkers die de dienstverlening uitvoeren. Met behulp van de verkregen informatie uit deze gesprekken is het mogelijk om de processen in flowcharts weer te geven. Deze flowcharts zijn weergegeven in bijlage 4.

Uit de gesprekken met de uitvoerende medewerkers is gebleken dat niet alle informatie uit de PDC juist is. Soms is de beschreven procedure verouderd, de medewerkers hebben dan aangegeven dat de procedure uit de PDC voorheen juist was, maar door veranderingen van verschillende factoren niet meer op deze wijze uitgevoerd kan worden. In andere gevallen wijkt de praktijk af van hoe het volgens de procedures zou moeten gaan, de uitvoerende medewerkers blijken dan echter wel op de hoogte te zijn van hoe het zou moeten, maar zij

¹⁸ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 79 - 81

¹⁹ RESPECTnet

kunnen de werkzaamheden niet op deze wijze uitvoeren. Vaak is de oorzaak hiervan dat de aanvragen niet volgens de beschreven procedure verstuurd worden door de klant. De uitvoerende medewerker wordt bijvoorbeeld persoonlijk benaderd met een aanvraag in plaats van middels het daarvoor bestemde systeem. Hierdoor is het voor de uitvoerende medewerker onmogelijk om de melding volgens de beschreven procedure te behandelen.

In bijlage 4 is duidelijk te zien dat ieder proces anders opgebouwd is, waaruit opgemaakt kan worden dat iedere dienst op een andere wijze uitgevoerd wordt. Zo verschilt de vorm van de input bij de verschillende processen en is er bij sommige processen wel sprake van terugkoppeling en bij andere niet.²⁰

3.2 Front en back office in theorie en bij RZGS.

Wanneer er binnen een facilitaire afdeling onderscheid gemaakt wordt tussen front en back office, betekent dit dat er een scheiding is aangebracht tussen klantcontact en uitvoering. De front office vormt dan het deel dat contact onderhoud met de klant en de back office is het deel dat de diensten uitvoert. De back office heeft dus geen contact meer met de klant, alle klachten, wensen, informatie en storingen (KWIS) worden ingediend bij de front office. De front office zorgt ervoor dat deze KWIS op de juiste plek in de back office terecht komen. Door een duidelijke splitsing tussen front en back office kan een facilitaire organisatie meer klantgericht werken en beter voldoen aan de wensen en de eisen van de klant.²¹

Binnen de facilitaire dienst van RZGS is er slechts één proces te benoemen waar back en front office duidelijk gescheiden zijn, dit is het melden van storingen aan de technische dienst. Bij de overige elf processen is er geen scheiding, daar worden zowel de activiteiten van de back office als die van de front office door dezelfde personen uitgevoerd. Over het geheel van de facilitaire dienst kunnen we dus stellen dat er binnen de facilitaire dienst van RZGS geen sprake is van een duidelijke splitsing tussen back en front office.

3.3 Servicedesk in theorie en bij RZGS.

Van september 2007 tot mei 2008 heeft E.F.R. van Zijll de Jong een onderzoek gedaan naar het optimaliseren van de dienstverleningsprocessen. Zijn advies naar aanleiding van het onderzoek was het opzetten van een servicedesk in de vorm van het accountmanagementmodel. Daarnaast adviseerde E.F.R. van Zijll de Jong om de servicedesk onder te brengen bij de algemene receptie van RZGS.²²

In de literatuur wordt beschreven dat, bij het accountmanagementmodel, de medewerker van de servicedesk de intake van de aanvraag van alle dienstverlening op zich neemt. Dit heeft tot gevolg dat de back office geen klanten meer heeft, maar slechts zaken binnen krijgt om af te handelen. Daarnaast neemt de servicedesk ook een sturende functie aan, ten opzichte van de uitvoering van de back office. Om het accountmanagementmodel goed te laten functioneren is het van belang dat er duidelijke afspraken, met betrekking tot tijd en kwaliteit, gemaakt worden over de levering van de diensten. De medewerker van de servicedesk dient te controleren of de diensten conform deze afspraken geleverd worden.²³

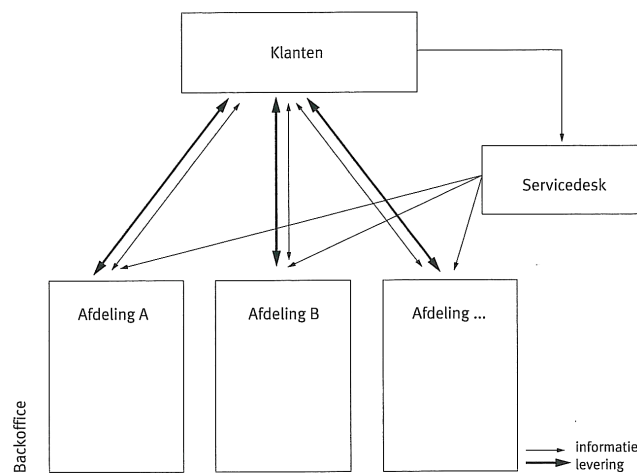
²⁰ Processen in flowcharts (bijlage 4)

²¹ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 67

²² Zijll de Jong, E.F.R. van (2008) pag. 2 – 3.

²³ Rouw, L.-P. de (2008) pag. 105.

Het advies van E.F.R. van Zijl de Jong is echter niet opgevolgd, al zijn de ambities voor een servicedesk nog steeds van kracht binnen de facilitaire dienst van RZGS. Uit het interview over de receptie is gebleken dat de receptie twee taken heeft die betrekking hebben op de facilitaire dienst. De receptie geeft informatie over de diensten en de manier waarop deze aangevraagd kunnen worden. Voor enkele diensten kan de receptie een aanvraag doorvoeren naar de facilitaire dienst, in dit geval fungeert de receptie slechts als doorgever.²⁴ Wanneer deze taken vergeleken worden met de theorie over de servicedesk, blijkt dat de receptie wel degelijk kenmerken heeft van een servicedesk. De receptie voldoet aan de kenmerken van een servicedesk in de vorm van het informatiecentrummodel. Het informatiecentrummodel geeft een van de mogelijke vormen van een servicedesk aan. In dit model verschaft de servicedesk informatie over de verschillende diensten en kunnen cliënten via de servicedesk afspraken maken met medewerkers uit de back office.²⁵ Schematisch vervult de receptie de volgende rol binnen de facilitaire dienst:



Figuur 1: Het informatiecentrummodel²⁶

3.4 Systemen binnen de processen van de facilitaire dienst.

Alle systemen die gebruikt worden binnen de processen van de facilitaire dienst zijn ontwikkeld door de afdeling ICT, met uitzondering van Planon. Opvallend is dat iedere aanvraag via een ander systeem loopt. Uit de gesprekken met de uitvoerende medewerkers over de processen van de diensten blijkt dat niet ieder systeem perfect werkt. Wanneer het systeem een taak niet naar behoren uitvoert, neemt een medewerker deze taak over. De meeste systemen werken volgens hetzelfde principe. De aanvrager vult een formulier in dat, nadat het volledig ingevuld is, automatisch doorgestuurd wordt naar de betreffende afdeling. Deze systemen kennen geen mogelijkheden voor het uitdraaien van managementinformatie.²⁷

3.4.1 Planon

Planon is een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Een FMIS is een systeem dat voornamelijk gericht is op het structureren en ondersteunen van facilitaire processen. De definitie van een FMIS luidt als volgt:

²⁴ Intern interview servicedesk (bijlage 3)

²⁵ Rouw, L.-P. de (2008) pag. 104.

²⁶ Rouw, L.-P. de (2008) pag. 104.

²⁷ Processen in flowcharts (bijlage 4)

‘Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie op basis waarvan de bedrijfsprocessen en werkstromen worden gestructureerd, gemanaged en geautomatiseerd.’²⁸

De op de markt aangeboden FMIS zijn opgebouwd uit verschillende modules. De modules kunnen aan elkaar gekoppeld worden, maar ze kunnen ook afzonderlijk van elkaar functioneren. De verschillende modules maken gebruik van een gezamenlijke databank.²⁹

De afdeling techniek & onderhoud maakt voor haar meldingen gebruik van Planon. Meldingen voor de afdeling techniek & onderhoud worden in de eerste plaats ontvangen door de receptie. Zij verwerken de melding in Planon, zodat de afdeling techniek & onderhoud deze weer uit kan lezen. Ook de terugkoppeling naar de melder vindt plaats via Planon. Doordat binnen dit proces alle administratieve handelingen plaats vinden in Planon, kan het hoofd techniek & onderhoud managementinformatie genereren.

RZGS beschikt over de volgende modules van Planon: werkorders, ruimtebeheer, inventarisbeheer, meldpunt, contracten, onderhoudsplanning, personenbeheer en adressenbeheer. Van deze modules wordt de module werkorders het meeste gebruikt. De module onderhoudsplanning wordt niet gebruikt. Uit het interview met het hoofd techniek & onderhoud is gebleken dat de overige modules wel gebruikt, maar niet volledig benut worden. Zo wordt de module contracten bijvoorbeeld wel gebruikt als digitaal archief voor de contracten, maar worden de meldingfuncties niet gehanteerd.³⁰

3.5 De beoordeling van de klant

In de huidige situatie beoordelen de externe medewerkers, volgens de uitkomst van de enquête, de facilitaire dienst gemiddeld met een 7.³¹ Dit is gebleken uit de enquête die gehouden is onder de externe medewerkers van de facilitaire dienst. Echter valt deze score hoger uit dan van te voren verwacht werd. De externe medewerkers zijn redelijk tevreden over het functioneren van de facilitaire dienst in de huidige situatie.

27% van de respondenten heeft in de enquête aangeven weleens problemen gehad te hebben met het invullen van een digitaal formulier voor de facilitaire dienst. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de digitale formulieren in de huidige situatie niet helder en duidelijk zijn.³²

3.6 Conclusie huidige situatie

In deze paragraaf worden de belangrijkste punten uit dit hoofdstuk achter elkaar gezet. De belangrijkste punten uit de huidige situatie zijn:

- De processen van de facilitaire dienst verlopen niet op een eenduidige manier.

²⁸ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 288

²⁹ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 85 – 87.

³⁰ Intern interview Planon (bijlage 3)

³¹ Enquête externe medewerkers (bijlage 5).

³² Enquête externe medewerkers (bijlage 5).

- De informatie uit de PDC is niet eenduidig en bovendien onvolledig en/of onjuist.
- Er is geen duidelijke scheiding tussen front en back office binnen de facilitaire dienst.
- De facilitaire dienst van RZGS beschikt niet over een servicedesk. De huidige algemene receptie voldoet echter wel aan de kenmerken van een servicedesk in de vorm van het informatiecentrummodel.
- Voor alle diensten van de facilitaire dienst worden verschillende systemen gebruikt. Een van de systemen is het FMIS Planon. Planon wordt op kleine schaal gebruikt door de afdeling techniek & onderhoud.
- In de huidige situatie beoordeeld de externe medewerker, een van de klantgroepen, de facilitaire dienst gemiddeld met een 7.
- De digitale formulieren zijn in de huidige situatie niet helder en duidelijk.

4. Gewenste situatie in praktijk

In het voorgaande hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de huidige situatie van de facilitaire dienst met betrekking tot het onderzoek. In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie beschreven worden. De gewenste situatie wordt geschetst aan de hand van de onderzoeksresultaten. Het gaat hier om de resultaten van de enquête en de interne interviews. De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord in dit hoofdstuk:

Wat is de verwachting van de medewerkers ten opzichte van het functioneren van de facilitaire dienst?

Welke punten moeten er verbeterd worden om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?

De resultaten van de interviews en enquêtes geven aan wat de medewerker verwacht van het functioneren van de facilitaire dienst. De uitgangspunten van de interviews en enquêtes vormen de verbeterpunten voor de facilitaire dienst om aan deze verwachting te voldoen.

4.1 Een klantgerichte benadering.

In de gewenste situatie voldoet het resultaat van de facilitaire dienst aan de verwachting van de klant. Naast de klant speelt ook de medewerker van de facilitaire dienst een belangrijke rol in het bepalen van de gewenste situatie van de facilitaire dienst. De klant is alleen in staat om aan te geven hoe hij de facilitaire dienst wil benaderen en welke terugkoppelingen hij verwacht van de facilitaire dienst. De klant heeft niets te maken met het verloop van de processen in de back office en kan hier geen duidelijke wens over uitspreken. De medewerker van de facilitaire dienst is daarentegen wel betrokken bij het verloop van de processen in de back office en kan hier dus een gewenste situatie voor schetsen.

4.2 De gewenste situatie volgens de klant.

Zoals beschreven in paragraaf 3.5 beoordeeld de externe medewerker de facilitaire dienst in de huidige situatie gemiddeld met een 7. In de gewenste situatie zou dit, volgens deze klantgroep, een 8,5 moeten zijn.³³ Om de gewenste beoordeling van een 8,5 te behalen, zal de facilitaire dienst moeten voldoen aan de wensen die naar voren zijn gekomen uit de overige vragen van de enquête.

Uit de enquête is gebleken dat 64% van de ondervraagden de facilitaire dienst het liefst benaderd middels een digitaal formulier, 29% van de ondervraagden benaderd de facilitaire dienst liever telefonisch. In de gewenste situatie benaderd de klant de facilitaire dienst dus met een digitaal formulier of telefonisch.

Wanneer de externe medewerker daadwerkelijk de facilitaire dienst benaderd heeft, ontvangt hij graag informatie over hoe de klacht, wens, informatie of storing (KWIS) in behandeling genomen wordt. In de enquête is onderscheid gemaakt tussen drie verschillende momenten waarop de klant een terugkoppeling kan verwachten. Het gaat hier om de volgende informatie: een bericht wanneer de melding ontvangen is door de facilitaire dienst, een bericht over welke acties er wanneer uitgevoerd worden naar aanleiding van de melding en een

³³ Enquête externe medewerkers (bijlage 5).

bericht wanneer de melding uitgevoerd is. 55% van de ondervraagden heeft aangegeven, graag een bericht te ontvangen wanneer de melding afgehandeld is. Maar ook een bericht wanneer een melding ontvangen is en informatie over hoe en wanneer men een melding in behandeling gaat nemen is gewenst door ongeveer de helft van de ondervraagden. Uit de enquête is dan ook gebleken dat alle drie de terugkoppelingen gewenst zijn bij de externe medewerker. Overigens ontvangt 78% van de ondervraagden de terugkoppelingen bij voorkeur via de mail.³⁴

4.2.1 Conclusie van de gewenste situatie volgens de klant.

Voorafgaande aan de enquête werd er verwacht dat de externe medewerker niet tevreden was over de facilitaire dienst. Uit de enquête is echter gebleken dat de externe medewerker de facilitaire dienst met een 7 beoordeeld en dus redelijk tevreden is. Toch vinden de externe medewerkers dat de facilitaire dienst beter moet presteren en een 8,5 zou moeten scoren. Om deze 8,5 te behalen moet de facilitaire dienst voldoen aan de wensen die naar voren zijn gekomen uit de overige vragen van de enquête.

De wensen van de externe medewerkers hebben betrekking op de in- en output van de processen. Bij een klantgerichte benadering en in de gewenste situatie zien de in- en output van de processen er als volgt uit:

- Input: Een eenduidig en eenvoudig digitaal formulier en een mogelijkheid om telefonisch een melding door te geven.
- Output: Terugkoppeling op drie verschillende momenten in het proces: bevestiging van het ontvangst van de melding, bevestiging van hoe en wanneer de melding in behandeling genomen wordt en een bevestiging wanneer de melding afgehandeld is.

4.3 Gewenste situatie volgens de interne medewerkers.

De gewenste situatie volgens de interne medewerkers is voortgekomen uit interviews. In de volgende paragrafen wordt deze gewenste situatie beschreven aan de hand van de volgende onderwerpen: processen, front en back office en systemen.

4.3.1 Processen

Uit interviews met de interne medewerkers is gebleken dat zij in de gewenste situatie meer structuur en afstemming willen binnen de processen. Dit zal volgens de interne medewerker bereikt worden door meer eenduidige processen te hanteren die volgens vastgestelde richtlijnen uitgevoerd worden. De verwachting van de interne medewerker is dat, wanneer de verschillende processen vastliggen en bij de gehele facilitaire dienst duidelijk zijn, taken gemakkelijk overgedragen kunnen worden.

Uit de interviews is ook gebleken dat de interne medewerkers graag willen dat er duidelijke afspraken komen over de diensten die aangeboden worden door de facilitaire dienst. Deze afspraken zullen betrekking moeten hebben op de kwaliteit van de diensten die de facilitaire dienst levert en dienen inzichtelijk te zijn voor alle medewerkers, zowel in- als extern, zodat iedereen weet wat de klant van de facilitaire dienst kan verwachten. Zo zal er bijvoorbeeld vastgesteld moeten worden hoe lang de facilitaire dienst de tijd heeft om bepaalde aanvragen uit te voeren. Door het invoeren van de afspraken willen de interne medewerkers kunnen bepalen of de prestatie van de facilitaire dienst voldoet aan de eisen van de klant.³⁵

³⁴ Enquête externe medewerkers (bijlage 5).

³⁵ Interne interviews gewenste situatie (bijlage 6).

4.3.2 Front en back office.

In de gewenste situatie wordt er, naar mening van de interne medewerkers, gewerkt volgens het front en back office principe, waarbij een servicedesk de taak van front office vervult. De servicedesk, zoals de interne medewerkers deze zien, fungeert als één loket waar alle meldingen binnen komen. Deze meldingen worden doorgezet naar de back office, dit zal volgens een eenduidige wijze plaats moeten vinden. Echter zal de taak van de front office niet alleen het doorgeven van de meldingen zijn, maar ook het sturen en controleren ervan. De controle zal plaats moeten vinden aan de hand van prestatie-indicatoren die gekoppeld worden aan de diensten. De interne medewerker verwacht met het back en front office principe, zoals hierboven beschreven, borging van de kwaliteit van de dienstverlening en een betere afstemming tussen de verschillende afdelingen te behalen.³⁶

4.3.3 Systemen

De front en back office zullen, volgens de interne medewerkers, in de gewenste situatie ondersteund moeten worden door een centraal systeem dat de mogelijkheid geeft om managementrapportages te genereren. Uit de managementrapportages willen zij informatie kunnen halen die nodig is om sturing te geven aan de werkzaamheden van de facilitaire dienst. De interne medewerker wenst dat alle meldingen van de verschillende afdelingen verlopen volgens hetzelfde systeem, waardoor de informatie die gegenereerd wordt juist en betrouwbaar is. Ook verwacht men dat dit de eenduidigheid van het melden en terugkoppelen stimuleert.³⁷

De facilitaire dienst wil zelf graag met een FMIS gaan werken, dit is niet alleen naar voren gekomen uit de interviews, maar is tevens opgenomen in het FD ondernemingsplan 2008 – 2010. Het belangrijkste doel van een FMIS is, voor de facilitaire dienst, het verkrijgen van beheers- en sturingsinformatie. Dit is een van de concrete doelen die de facilitaire dienst gesteld heeft zoals beschreven in de organisatie analyse. Een FMIS dient alle doelen die de facilitaire dienst gesteld heeft te ondersteunen. Een FMIS moet dus tevens het gebruik van DVO's (= Dienstverleningsovereenkomsten, zie ook paragraaf 5.2.2) ondersteunen, hulp bieden in het doorbelasten van de facilitaire diensten en geschikt zijn voor het werken met een servicedesk als centraal coördinatiepunt.³⁸

4.3.4 Conclusie gewenste situatie volgens de interne medewerkers.

Over het geheel kan gesteld worden dat een professionelere facilitaire dienst gewenst is. De facilitaire dienst wil zelf meer structuur en afstemming binnen de afdeling. Uiteindelijk is het doel van de facilitaire dienst het implementeren van een FMIS. Om tot dit doel te komen heeft de facilitaire dienst de volgende uitgangspunten voor ogen:

- Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.
- Duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau dat de facilitaire dienst biedt.
- Invoering van een servicedesk.
- Splitsing tussen front en back office binnen de processen.

³⁶ Interne interviews gewenste situatie (bijlage 6).

³⁷ Interne interviews gewenste situatie (bijlage 6).

³⁸ Interne interviews gewenste situatie (bijlage 6).

5. Gewenste situatie in theorie

In het vorige hoofdstuk worden een aantal uitgangspunten genoemd die moeten leiden tot de gewenste situatie en dus tot een professionelere organisatie. Het gaat hier om de volgende uitgangspunten:

- Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.
- Duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau dat de facilitaire dienst biedt.
- Invoering van een servicedesk.
- Splitsing tussen front en back office binnen de processen.

In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven wat verstaan wordt onder een professionele organisatie. Vervolgens wordt per uitgangspunt bepaald of het daadwerkelijk leidt tot een professionelere organisatie. De uitgangspunten worden in dit hoofdstuk onderbouwd en getoetst met wat er in de literatuur geschreven staat. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt, met behulp van het externe onderzoek, bekeken hoe andere zorginstellingen om zijn gegaan met de uitgangspunten. De volgende subprobleemstellingen worden in dit hoofdstuk beantwoord:

Wat staat er in de theorie beschreven over de verbeterpunten voor de facilitaire dienst, om aan de verwachting van de medewerker te voldoen?

Hoe hebben andere verzorgingstehuizen de verbeterpunten uitgevoerd?

5.1 Professionele organisatie

Een professionele organisatie is gewenst, maar wat wordt er verstaan onder een professionele organisatie? H.B. Kok stelt dat professionaliteit blijkt uit vijf basisfactoren. Een facilitaire organisatie moet deze vijf basisfactoren onder de knie hebben om professioneel te zijn. Het gaat hier om de volgende factoren³⁹:

- *Bereikbaarheid:* Een organisatie moet bereikbaar zijn voor klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Wanneer een organisatie niet bereikbaar is, zorgt dit bij de klant voor frustraties en verspilling van tijd en geld. Goede bereikbaarheid, aanspreekbaarheid en toegankelijkheid zijn eisen die gesteld worden aan een professionele facilitaire organisatie.
- *Duidelijkheid:* De klant moet een organisatie herkennen. Met herkennen wordt bedoeld dat de klant weet wat een organisatie is, wat die doet en wat de klant van de organisatie kan verwachten. Bij een professionele organisatie weet de klant wie hij waarvoor en wanneer kan benaderen. Daarnaast weet de klant ook wat hij kan verwachten.
- *Bekwaamheid:* Binnen een professionele organisatie is het personeel bekwaam. Zij hebben verstand van zaken en dat weet de klant. Hierdoor kan de klant gemakkelijk taken overlaten aan deze organisatie, omdat hij weet dat de organisatie deze taken goed uit zal voeren. De klant moet de bekwaamheid van de organisatie ervaren om vertrouwen in de organisatie te creëren.

³⁹ Kok, H.B. (1999) pag. 31.

- *Klantgerichtheid*: Een professionele organisatie streeft altijd naar tevreden klanten. Dit houdt in dat de organisatie de klant ziet als het belangrijkste aspect voor de organisatie.
- *Verantwoordelijkheid*: Met verantwoordelijkheid wordt bedoeld dat een organisatie aansprakelijk is voor de handelswijze en de gevolgen hiervan. Een professionele organisatie heeft de verantwoordelijkheid om haar taken goed en volgens de afspraak uit te voeren. Het gaat hier niet alleen om verantwoordelijk zijn, maar de organisatie moet zich ook verantwoordelijk voelen.

5.2 De facilitaire dienst van RZGS op weg naar een professionelere organisatie.

In de komende paragrafen wordt er beschreven wat er in de theorie over de uitgangspunten van de gewenste situatie geschreven is.

5.2.1 Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.

Een van de doelen van de facilitaire dienst van RZGS is het implementeren van een FMIS. Echter zal eerst de logistiek van de processen op orde moeten zijn, voordat er aan automatisering gedacht kan worden. H.M. Visser en A.R. van Goor verwoorden dit als volgt:

‘Het automatiseren van een rommelige logistiek geeft een geautomatiseerde puinhoop.’⁴⁰

Uit de interviews met de interne medewerkers is gebleken dat er tussen de verschillende afdelingen van de facilitaire dienst een zogenaamde ‘eilandjescultuur’ heerst. De afdelingen werken nauwelijks samen, het ontbreekt aan synergie. Wanneer er meer synergie heerst, zullen de afdelingen elkaar aanvullen of versterken. Dit kan bereikt worden door deskundigheid te bundelen of het samenvoegen van activiteiten, waardoor schaalvoordeel ontstaat.⁴¹

Wanneer er sprake is van eenduidige processen, zal er meer synergie behaald kunnen worden. De processen verlopen dan volgens een gelijke wijze, waardoor er sprake is van gelijke activiteiten. De activiteiten van de verschillende processen zullen aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Om de processen op een juiste wijze te laten verlopen, is het belangrijk dat richtlijnen vastgesteld worden, om duidelijkheid te verkrijgen in het verloop van de processen en de taakverdeling.

Eenduidige processen en vastgestelde richtlijnen zorgen voor meer duidelijkheid en daardoor voor een meer professionele organisatie. Duidelijkheid is een van de vijf basisfactoren welke een organisatie onder de knie moet hebben om professioneel te kunnen zijn.

5.2.2 Duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau

Voor het vastleggen van afspraken over het te leveren kwaliteitsniveau door de facilitaire dienst, kunnen SLA's gehanteerd worden. Een andere benaming voor een SLA is een serviceniveau-overeenkomst of een Dienstverleningsovereenkomst (DVO). In dit rapport

⁴⁰ Visser, H.M. en Goor, A.R. van (1999) pag. V.

⁴¹ Dam, N. van en Marcus, J. (2005) pag. 149 - 150

wordt de benaming DVO gehanteerd. De definitie van een DVO ziet er volgens G.W.A. Maas en J.W. Pleunis als volgt uit:

‘Een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de (betalende) klant. In een DVO staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, de rechten en de plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten.’⁴²

In een DVO is in ieder geval de volgende informatie opgenomen:

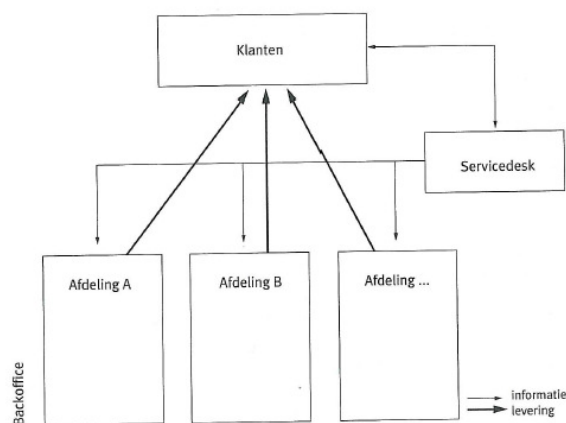
- Welke producten en diensten geleverd worden.
- Welke kwaliteit- en prestatieniveaus aan deze producten of diensten gekoppeld zijn.
- De voorwaarden van de levering van de producten en diensten.
- De wijze waarop de kosten van de producten en diensten verrekend worden.

Door deze afspraken te maken en vast te leggen, ontstaat er een gelijk beeld van de dienstverlening bij zowel de klant als de facilitaire dienst.⁴³ Zoals J. Alkema en J. Chin Kwie Joe beschrijven, schept een DVO helderheid in de wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden tussen klant en dienstverlener.⁴⁴

Het hanteren van DVO's en dus het vaststellen van duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau van de facilitaire dienst, leidt tot meer duidelijkheid binnen de organisatie. Daarnaast wordt de verantwoordelijkheid van de organisatie vergroot, doordat de organisatie weet waar hij verantwoordelijk voor is. Duidelijkheid en verantwoordelijkheid zijn twee van de vijf basisfactoren van een professionele organisatie. Daarom kan gesteld worden dat dit uitgangspunt een positieve invloed zal hebben op het professionaliseren van de facilitaire dienst, mits er aan de eisen van een DVO voldaan wordt.

5.2.3 Invoering van een servicedesk.

De facilitaire dienst wil graag een servicedesk realiseren zoals beschreven in paragraaf 4.3.2. Volgens L.-P. de Rouw voldoet de beschrijving van deze servicedesk aan de kenmerken van het accountmanagementmodel. In paragraaf 3.3.1 worden de kenmerken van het accountmanagementmodel benoemd. Schematisch ziet de gewenste servicedesk er als volgt uit:



Figuur 2: Het accountmanagementmodel.⁴⁵

⁴² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 185.

⁴³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 185.

⁴⁴ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 142.

⁴⁵ Rouw, L.-P. de (2008) pag. 105.

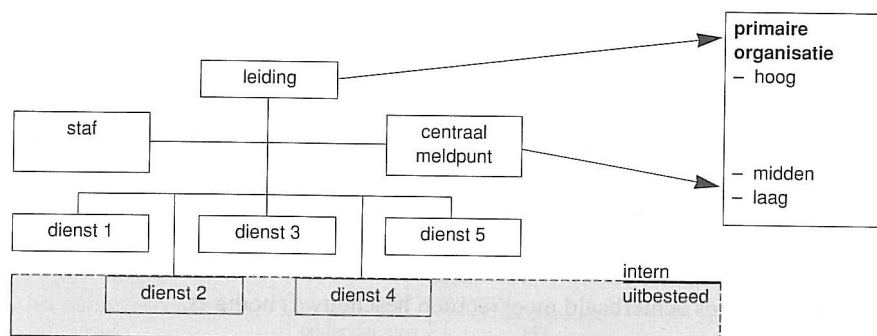
In paragraaf 3.3 is beschreven dat in de huidige situatie de receptie voldoet aan het informatiecentrummodel. Ten opzichte van het informatiecentrummodel, kent het accountmanagementmodel volgens L.-P. de Rouw de volgende verschillen:

- Alle meldingen voor de facilitaire dienst verlopen via de servicedesk, de back office ontvangt alleen zaken om af te handelen.
- De servicedesk neemt een sturende functie aan ten opzichte van de uitvoering in de back office.
- Er moeten duidelijke afspraken gemaakt zijn over de levering van de diensten, met betrekking tot tijd en kwaliteit.

Wanneer men professioneel wenst te werken met een servicedesk is deskundig personeel een vereiste. De eisen die aan de medewerkers van een servicedesk gesteld worden zijn:

- Het hebben van algemene kennis van de gebruikte systemen.
- Het kunnen organiseren van de inhoudelijke kennisgebieden welke tot de servicedesk behoren.
- Het hebben van product- en proceskennis.⁴⁶

Een servicedesk zal alle afdelingen binnen de facilitaire dienst van RZGS moeten ondersteunen. De servicedesk neemt daarom een staffunctie aan binnen de facilitaire dienst. In het organogram van de facilitaire dienst zal de servicedesk gepositioneerd moeten worden, zoals weergegeven in onderstaand figuur: 'het FM-model'.



Figuur 3: Het FM-model.⁴⁷

Wanneer er daadwerkelijk een servicedesk in de vorm van het accountmanagementmodel gerealiseerd is, zullen alle meldingen via de servicedesk lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de invoering van een servicedesk, volgens het accountmanagementmodel, de bereikbaarheid en duidelijkheid van de facilitaire dienst stimuleert. Bereikbaarheid zal gestimuleerd worden, omdat alle communicatie via de servicedesk zal verlopen. Wanneer de klant de facilitaire dienst wil benaderen, zal hij contact op moeten nemen met de servicedesk. De servicedesk heeft vaste openingstijden en is op die momenten altijd bereikbaar. Duidelijkheid wordt gestimuleerd, omdat de klant weet bij wie hij moet zijn met een vraag. Dit is in alle gevallen de servicedesk.

De medewerkers van de servicedesk kunnen de bekwaamheid, klantgerichtheid en verantwoordelijkheid van de facilitaire dienst vergroten, mits zij aan de gestelde eisen voldoen. Bekwaamheid wordt gestimuleerd, doordat de servicedesk medewerkers kennis van

⁴⁶ Rouw, L.-P. de (2008) pag. 95 & 105.

⁴⁷ Krimpen, J. van (1997) pag. 93.

zaken hebben. Zij kunnen de klant de juiste informatie geven, waardoor de klant de bekwaamheid van het personeel zelf ervaart. De klantgerichtheid kan door de medewerkers van de servicedesk vergroot worden, omdat zij de schakel in het facilitaire proces zijn waar het contact met de klant plaatsvindt. Zij zijn degene die kunnen vaststellen wat de wens van de klant is en ervoor kunnen zorgen dat deze wens waargemaakt wordt. De verantwoordelijkheid van de facilitaire dienst kan vergroot worden door de medewerker van de servicedesk, omdat de servicedesk medewerker sturing en controle uitoefent op hoe de back office met de meldingen omgaat. De verantwoordelijkheid komt deels bij de servicedesk medewerker te liggen.

De invoering van een servicedesk zal een positieve invloed hebben op het professionaliseren van de facilitaire dienst, omdat alle vijf de basiselementen verbeterd kunnen worden bij de invoering van een servicedesk. Echter zal de servicedesk, om dit te bereiken, in ieder geval aan de kenmerken van het accountmanagementmodel moeten voldoen.

5.2.4 Splitsing tussen front en back office binnen de processen.

In paragraaf 3.2 is er ingegaan op de vraag wat er bedoeld wordt met het front en back office principe. J. Alkema en J. Chin Kwie Joe stellen dat men beter kan inspelen op de wensen en eisen van de klant door het invoeren van het back en front office principe. Dit is mogelijk doordat de vraag van de klant beter beheerst kan worden. Enerzijds komt dit voort uit een centrale en gerichte intake van de vraag. Anderzijds door bewaking en gecoördineerde terugkoppeling van de afhandeling van de vraag. Hieruit kan geconcludeerd worden dat werken volgens front en back office principe de klantgerichtheid van de organisatie stimuleert. Naast betere klantgerichtheid, zorgt het front en back office principe, volgens J. Alkema en J. Chin Kwie Joe, ook voor verbetering van de bereikbaarheid.⁴⁸ G.W.A. Maas en J.W. Pleunis ondersteunen deze gedachte en stellen ook dat de bereikbaarheid vergroot wordt bij de invoering van het front en back office principe. Zij doelen met bereikbaarheid vooral op de snelheid en het gemak waarmee de klant de facilitaire dienst kan benaderen.⁴⁹

Wanneer er binnen de processen een splitsing gemaakt wordt tussen front en back office, zal dit leiden tot verbetering van klantgerichtheid en bereikbaarheid. Dit uitgangspunt zal een positieve invloed hebben op het professionaliseren van de facilitaire dienst.

5.2.5 Conclusie uitgangspunten.

In tabel 2 zijn de uitgangspunten, die naar voren zijn gekomen uit de interviews, afgezet tegen de vijf basisfactoren die zorg dragen voor een professionele organisatie. Per uitgangspunt is af te lezen welke basisfactoren gestimuleerd worden bij realisatie van het uitgangspunt. De basisfactoren die gestimuleerd worden, zijn aangegeven met een 'plus'.

⁴⁸ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 67.

⁴⁹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 180.

	Bereikbaarheid	Duidelijkheid	Bekwaamheid	Klantgerichtheid	Verantwoordelijkheid
Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.		+			
Duidelijke afspraken over het service level dat de facilitaire dienst biedt.		+	+		
Invoering van een servicedesk.	+	+	+	+	+
Splitsing tussen front en back office binnen de processen.			+	+	

Tabel 2: Uitgangspunten vs. basisfactoren voor een professionele organisatie.

Uit deze tabel kan opgemaakt worden dat alle uitgangspunten bijdragen aan het professionaliseren van de facilitaire dienst, omdat ze allemaal ten minste één van de vijf basisfactoren voor een professionele organisatie stimuleren.

5.3 De gewenste situatie bij andere zorginstellingen.

Met behulp van een extern onderzoek is er gekeken hoe andere zorginstellingen om zijn gegaan met de uitgangspunten van de facilitaire dienst van RZGS om tot de gewenste situatie te komen. In de volgende twee paragrafen zullen de resultaten die van belang zijn voor de facilitaire dienst van RZGS weergegeven worden.

5.3.1 De servicedesk bij andere zorginstellingen⁵⁰

Bij het grootste deel van de deelnemende zorginstellingen, 57% van de respondenten, is de servicedesk georganiseerd als een aparte afdeling. Bij de overige zorginstellingen wordt de servicedesk beheerd door de receptie (13%) of is er sprake van een servicedesk per facilitaire dienst (16%). Bij 14% van de deelnemende zorginstellingen is de servicedesk op een andere manier georganiseerd.

Bij 82% van de deelnemende zorginstellingen wordt de servicedesk georganiseerd vanuit een centraal punt en dus niet per locatie. De servicedesk is bij 94% van de respondenten in eigen beheer. In 82% van de gevallen is de servicedesk geopend op werkdagen en tijdens kantooruren. Slechts bij 25% van de deelnemende zorginstelling kunnen patiënten en cliënten zelf terecht bij de servicedesk.

Wanneer er, met betrekking tot de servicedesk, een voorbeeld genomen wordt aan andere zorginstellingen, zal de servicedesk volgens de volgende uitgangspunten georganiseerd moeten worden:

- De servicedesk is georganiseerd als een aparte afdeling.
- Een centrale servicedesk voor de verschillende locaties.

⁵⁰ Uitkomst onderzoek Service Desk en SLA bij zorginstellingen. (Bijlage 7)

- Servicedesk in eigen beheer.

5.3.2 DVO's bij andere zorginstellingen.⁵¹

Bij 74% van de deelnemende zorginstellingen worden de DVO's afgesloten met zorgmanagers en/of afdelingshoofden. In geen enkele deelnemende zorginstelling worden er DVO's afgesloten met de eindgebruiker.

Wanneer er, met betrekking tot DVO's, een voorbeeld genomen wordt aan andere zorginstellingen, zullen de DVO's aan het volgende uitgangspunt moeten voldoen:

- DVO's worden afgesloten met zorgmanagers en/of afdelingshoofden.

⁵¹ Uitkomst onderzoek Service Desk en SLA bij zorginstellingen. (Bijlage 7)

6. FMIS

Een van de strategische doelen van de facilitaire dienst is de implementatie van een FMIS. In dit hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de mogelijkheden en implementatie van een FMIS. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

*Op welke manier kan een FMIS bijdragen aan het behalen van de gewenste situatie?
Welk FMIS is het beste toepasbaar voor de facilitaire dienst?*

De bijdrage die een FMIS kan leveren aan het behalen van de gewenste situatie van de facilitaire dienst wordt beschreven aan de hand van de theorie. Achtereenvolgens wordt er beschreven hoe een FMIS ondersteuning kan bieden aan de facilitaire processen, hoe binnen een FMIS front en back office vorm gegeven worden en wat de mogelijkheden van een FMIS met betrekking tot managementinformatie zijn. Vervolgens wordt er gekeken of een FMIS kan bijdragen aan het behalen van de strategische doelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving en toepassing van de FMIS-routekaart.

6.1 Definities van een FMIS

In de literatuur zijn verschillende definities van een FMIS te vinden. De definitie van G.W.A. Maas en J.W. Pleunis is al eerder genoemd in paragraaf 3.4.1 en luidt als volgt:

‘Een Facility Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie op basis waarvan de bedrijfsprocessen en werkstromen worden gestructureerd, gemanaged en geautomatiseerd.’⁵²

L.-P. de Rouw geeft de volgende definitie van een FMIS:

‘Een FMIS is een programma (of verzameling programma’s) gericht op de integrale ondersteuning van de werkomgeving. Hierbij worden de facilitaire processen ondersteund en beheerd met programma’s waarbij gebruik wordt gemaakt van een centrale database.’⁵³

Een FMIS is dus een systeem dat ondersteuning biedt aan de facilitaire processen. Bij een FMIS wordt er gebruik gemaakt van een centrale database, waardoor informatie door verschillende afdelingen gebruikt kan worden. Ook is het mogelijk om verschillende informatie aan elkaar te koppelen. J. Alkema en J. Chin Kwie Joe voegen hieraan toe dat de meeste FMIS-pakketten modulair zijn opgebouwd en dat de verschillende modules afzonderlijk van elkaar functioneren.⁵⁴

6.1.1 Ondersteuning van de facilitaire processen.

De meeste FMIS zijn voornamelijk gericht op het structureren en ondersteunen van processen. Het FMIS neemt binnen de processen taken over die in het verleden door mensen uitgevoerd werden, aan de overige taken binnen de processen biedt het FMIS ondersteuning door

⁵² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 288.

⁵³ L.-P. Rouw (2008) pag. 46.

⁵⁴ J. Alkema en J. Chin Kwie Joe (2005) pag. 85.

informatievoorziening.⁵⁵ Een FMIS kan bijvoorbeeld een deel van de functie van de servicedesk overnemen. Het FMIS heeft dan de mogelijkheid om selfservicevoorzieningen aan te bieden. Via een servicepagina, vaak binnen het intranet, kunnen klanten zelf diensten aanvragen.⁵⁶ Mede om deze redenen biedt een FMIS ruime ondersteuning aan een servicedesk.

6.1.2 Front en back office principe

Een FMIS gaat uit van het werken met een front en back office. In de front office worden klantvragen geregistreerd in het systeem. In de back office worden de klantvragen middels werkorders ontvangen.⁵⁷ Bij de invoering van een FMIS is het van belang dat de facilitaire dienst werkt volgens het back en front office principe.

6.1.3 Managementinformatie

Naast ondersteuning aan het beheersen en het uitvoeren van de werkprocessen biedt een FMIS ook de mogelijkheid om nauwkeurige managementinformatie uit te draaien. Deze managementinformatie kan toegevoegde waarde bieden aan een organisatie, omdat hiermee bepaald kan worden of de gestelde doelen behaald worden. Om goede managementrapportages te verkrijgen uit een FMIS, zal de informatie juist, volledig en relevant moeten zijn. Hierdoor is het bij het implementeren van een FMIS van belang dat alle in te voeren gegevens grondig gecontroleerd worden.⁵⁸ Bij sommige systemen bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van een digitaal dashboard. Het digitale dashboard volgt de werkprocessen en geeft een signaal wanneer er afwijkingen zijn. Met behulp van een digitaal dashboard zijn managers op de hoogte van de prestaties van hun afdeling en kunnen zij ingrijpen wanneer de processen niet goed verlopen.⁵⁹ Zowel A. Boonstra en J. Alkema en J. Chin Kwie Joe geven in hun boek aan dat managementinformatie, in rapportages of middels een digitaal dashboard, gebruikt wordt om de prestaties te meten en te bepalen of doelen behaald worden. Om dit te bereiken moeten de doelen vastgesteld en helder zijn. De doelen kunnen bijvoorbeeld vastgesteld zijn in een DVO, zoals beschreven in paragraaf 5.2.2. Met behulp van een FMIS kan men op een eenvoudige wijze monitoren of de afspraken uit de DVO's behaald worden.

6.1.4 Een FMIS binnen de facilitaire dienst van RZGS.

Zoals in de hoofdstuk 2, de organisatie, naar voren is gekomen, heeft de facilitaire dienst een aantal strategische doelen vastgesteld. Aan de hand van deze doelen zal er bepaald worden of een FMIS een goed middel is voor de facilitaire dienst van RZGS. Per doel zal er bekeken worden of een FMIS bij kan dragen aan het behalen van dit doel. Voor de toetsing zal gebruik gemaakt worden van bovenstaande informatie over een FMIS. Uit tabel 3 is af te lezen welke doelen ondersteund kunnen worden door een FMIS.

⁵⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) pag. 291 -292.

⁵⁶ L.-P. Rouw (2008) pag. 53 – 54.

⁵⁷ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 85 – 87.

⁵⁸ Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 85 – 87.

⁵⁹ Boonstra, A. (2005) p. 145 – 146.

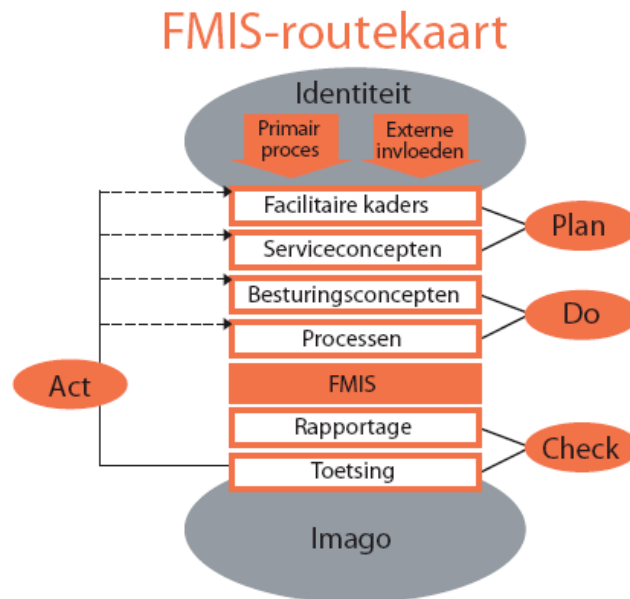
<i>Strategisch doel</i>	<i>Ondersteuning door FMIS?</i>
Een centrale facilitaire dienst stichtingsbreed gemanaged door een manager facilitaire dienst, waarbij ieder facilitair deelgebied wordt aangestuurd door een leidinggevende.	Ja, een FMIS biedt ondersteuning aan het management door het genereren van managementinformatie.
Facilitaire budgetten bij locatiemanagers en manager EMZ (voor de extramurale steunpunten), men betaalt facilitaire diensten of producten uit de eigen exploitatie.	Ja, een FMIS kan informatie verschaffen over de afname van de facilitaire diensten.
Cliëntgerichtheid op basis van Dienstverleningsovereenkomst (DVO).	Ja, met een FMIS kan men bepalen of de doelen uit de DVO's behaald worden.
Doorbelasting van facilitaire kosten aan gebruiker op basis van kostprijs (Basispakket) en kostprijs plus (Basispakket Plus).	Ja, een FMIS kan informatie verschaffen over de afname van de facilitaire diensten.
Voorlopig verplichte winkelnering.	Nee.
Eén loket functie, de servicedesk, die als centraal coördinatiepunt fungeert.	Ja, een FMIS ondersteunt het gebruik van een servicedesk
Een FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) wordt gebruikt als beheers en sturingsinstrument.	Ja.

Tabel 3: Bijdrage FMIS aan strategische doelen.

Uit deze tabel kan opgemaakt worden dat een FMIS bijdraagt aan het behalen van zes van de zeven strategische doelen van de facilitaire dienst. Een FMIS is dus een goed middel voor de facilitaire dienst, mits het FMIS op een juiste wijze geïmplementeerd wordt binnen de organisatie.

6.2 De FMIS-routekaart

In het artikel 'Eerst organiseren, dan automatiseren', wordt de FMIS-routekaart genoemd als hulpmiddel bij het implementeren van een FMIS. Dit hulpmiddel geeft de stappen weer die een organisatie moet ondergaan bij de implementatie van een FMIS. De FMIS-routekaart ziet er als volgt uit:



Figuur 4: De FMIS-routekaart.⁶⁰

De FMIS-routekaart is gebaseerd op de plan-do-check-act-cirkel van Deming. Het gebruik van de FMIS-routekaart kan weergegeven worden in 8 stappen. De stappen van de Deming-cirkel zijn verwerkt in de stappen van de FMIS-routekaart. Deze stappen worden in het artikel 'Eerst organiseren, dan automatiseren' als volgt beschreven⁶¹:

Stap 1: Identiteit

Men begint met het vaststellen van de identiteit van de primaire organisatie. Hierbij moet rekening gehouden worden met de externe invloeden.

Stap 2: Facilitaire kaders. (Plan)

De facilitaire kaders zijn de grenzen waarbinnen voorzien wordt in de facilitaire behoefte. De facilitaire kaders komen naar voren in een managementcontract en een facilitair beleidsplan. In het managementcontract staan de voorwaarden beschreven waarbinnen de facilitaire dienst dient te opereren. In het facilitair beleidsplan staan de missie, visie en doelstellingen van de facilitaire organisatie beschreven.

Stap 3: Serviceconcepten. (Plan)

Een serviceconcept is een product- en dienstcombinatie waarmee wordt voorzien in de facilitaire behoeften. Het serviceconcept wordt gevormd vanuit de facilitaire kaders. Bij het vormen van het serviceconcept worden er keuzes gemaakt met betrekking tot de breedte van het assortiment en de kwaliteit van de levering. De keuzes die gemaakt worden over de breedte van het assortiment worden vervolgens weergegeven in een producten en diensten catalogus. De keuzes op het gebied van de kwaliteit van de levering worden weergegeven in DVO's, zoals beschreven in paragraaf 5.2.2.

Stap 4: Besturingsconcepten. (Do)

In het besturingconcept wordt de wijze beschreven waarop het serviceconcept aangeboden wordt. Het besturingconcept komt voort uit de missie, visie en strategie, de besturingsvisie,

⁶⁰ Herk, R. van en Steenks, W. (2007)

⁶¹ Herk. R. van en Steenks, W. (2007)

de verantwoordelijkheidsstructuur en het serviceconcept. Het besturingsconcept is bepalend voor de besturing en beheersing van de facilitaire organisatie.

Stap 5: Processen. (Do)

De processen van de facilitaire dienst worden beschreven. Daarnaast wordt ook vastgesteld aan welke managementinformatie men behoefte heeft.

Stap 6: Wel of niet een FMIS?

Met behulp van voorgaande stappen, wordt bepaald of er wel of niet een FMIS aangeschaft zal worden. Ook de inrichting van het FMIS wordt bepaald, wanneer er gekozen is voor wel aanschaffen. Vervolgens start de keuze van een FMIS met het opstellen van een programma van eisen (PvE), waarna het selectietraject wordt gestart. Wanneer er een leverancier geselecteerd is, kan er gestart worden met de implementatie.

Stap 7: Rapportage. (Check)

Na de invoering van een FMIS kunnen de rapportages gegenereerd worden. Deze rapportages bieden hulp bij het besturen en beheersen van de facilitaire dienst.

Stap 8: Toetsing. (Check)

Met behulp van de rapportages kan men bepalen of de facilitaire doelstellingen behaald worden. Bij een negatieve uitkomst, of bij een verandering in de organisatie zullen sommige stappen opnieuw bekeken en aangepast moeten worden (Act).

6.3 De implementatie van een FMIS

J. Alkema en J. Chin Kwie Joe gaan dieper in op het selecteren van een leverancier en de implementatie van een FMIS. Zij stellen dat de selectie van een FMIS volgens het standaard inkoopproces verloopt. Bij de selectie moet men ook de toekomst van de organisatie betrekken. Het systeem moet zich aan kunnen passen aan de veranderingen die een organisatie mogelijk zal ondergaan. Wanneer men een leverancier gekozen heeft en contracteert, zullen er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over de steun die de leverancier zal bieden tijdens het implementeren van het FMIS.

De daadwerkelijke implementatie zal starten met het beschrijven van de werkprocessen, deze beschrijvingen vormen het uitgangspunt bij de implementatie. De autorisaties zullen vastgesteld moeten worden, zodat duidelijk is wie welke informatie mag invoeren of aanpassen. Aan de hand van de processen en de autorisaties wordt het systeem ingericht en de benodigde gegevens worden ingevoerd. Waar nodig zullen medewerkers een opleiding moeten krijgen over hoe zij met het nieuwe systeem om moeten gaan. De klant wordt ingelicht over de veranderingen die voor hen van toepassing zijn.

Wanneer het systeem dan daadwerkelijk in gebruik genomen is, zal er een functioneel beheerder aangewezen moeten worden. Deze functioneel beheerder is verantwoordelijk voor de systeemaanpassingen. Bovendien zal er een evaluatie plaats moeten vinden, om te bepalen of de vastgestelde doelen behaald zijn.⁶²

Bovenstaande informatie is een goede aanvulling op de 8 stappen van de FMIS-routekaart, omdat er dieper ingegaan wordt op de implementatie van een FMIS. Deze informatie ontbreekt in de 8 stappen van de FMIS-routekaart.

⁶² Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J. (2005) pag. 85 – 87.

6.4 FMIS-routekaart bij RZGS.

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, toont de FMIS-routekaart de stappen die een organisatie moet nemen, bij de implementatie van een FMIS. De FMIS-routekaart wordt gebruikt om te kijken waar de facilitaire dienst van RZGS nu staat. Binnen RZGS zijn de volgende stappen van de FMIS-routekaart al volledig of voor een deel uitgevoerd:

Stap 1: Identiteit.

Stap 2: Facilitaire kaders.

Stap 3: Serviceconcepten.

De identiteit van de primaire organisatie wordt beschreven in het 'Ondernemingsplan 2008 tot en met 2010'. Binnen dit ondernemingsplan wordt er ruim aandacht besteed aan de externe invloeden op de primaire organisatie. Stap 1 is dus volledig uitgevoerd binnen RZGS.

De facilitaire kaders komen naar voren in het 'Ondernemingsplan 2008 tot en met 2010' en in het 'FD ondernemingsplan 2008- 2010'. In het algemene ondernemingsplan is aangegeven welke taken behoren tot de facilitaire dienst. In het ondernemingsplan van de facilitaire dienst staan de missie, visie en doelstellingen van de facilitaire dienst beschreven. Ook stap 2 is dus volledig uitgevoerd binnen RZGS.

In de producten en dienstencatalogus staat de breedte van het assortiment van de facilitaire dienst beschreven. De breedte van het assortiment is een onderdeel van het serviceconcept. Om het serviceconcept compleet te maken, zullen er ook keuzes gemaakt moeten worden met betrekking tot de kwaliteit van de producten en diensten. Stap 3 is dus gedeeltelijk uitgevoerd binnen RZGS.

Voordat de facilitaire dienst van RZGS over kan gaan naar het aanschaffen van een FMIS, zullen zij volgens de FMIS-routekaart eerst de volgende stappen gedeeltelijk of volledig uit moeten voeren:

Stap 3: Serviceconcepten.

Stap 4: Besturingsconcepten.

Stap 5: Processen.

Wanneer deze stappen uitgevoerd zijn, kan de facilitaire dienst van RZGS aan de hand van de verzamelde informatie, bepalen of zij overgaan tot het aanschaffen van een FMIS. Wanneer hier daadwerkelijk voor gekozen wordt, kan er gestart worden met de selectie van de leverancier van het FMIS. Vervolgens zal de implementatie van het FMIS plaats vinden.

Na de implementatie van het FMIS, zullen de resultaten van de implementatie bestudeerd moeten worden. Hiervoor kunnen de rapportages gehanteerd worden. De rapportages zullen getoetst moeten worden om te controleren of de facilitaire doelstellingen behaald zijn. Als de doelstellingen niet behaald zijn, zullen de facilitaire kaders en/of het serviceconcept opnieuw bekeken en aangepast moeten worden. Het besturingsconcept en de processen zullen aan de hand van de herziene facilitaire kaders en/of het herziene serviceconcept opnieuw vastgesteld moeten worden. Vervolgens zal er weer een check plaats vinden aan de hand van de rapportages en zullen de stappen uit deze paragraaf opnieuw plaats vinden.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens de conclusie van het onderzoek en het antwoord op de probleemstelling gegeven.

7.1 Conclusie onderzoek

Het doel van deze opdracht is het structureren van de processen, waardoor er aan de verwachting van zowel de interne als de externe medewerker voldaan wordt. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot de invoering van een FMIS, indien dit daadwerkelijk toegevoegde waarde geeft aan de facilitaire dienst. Voor het einde van 2010 zal er gestart moeten worden met het implementeren van een FMIS en zullen de processen gestructureerd moeten zijn, waardoor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering behaald wordt.

In de zorgvisie van RZGS staat de ‘kwaliteit in zorg’ en de ‘kwaliteit van leven’ centraal. In de visie van de facilitaire dienst staat het optimaal ondersteunen van het primaire proces centraal. De cultuur van RZGS is te typeren als taakcultuur, waarbij sterke punten flexibiliteit en resultaatgerichtheid zijn. Zwakke punten bij een taakcultuur zijn de kans op verwaarlozing van vakmanschap en systematische beheersing.

Binnen de strategie van de facilitaire dienst zijn een aantal concrete doelen vastgesteld. Binnen het advies moet er rekening gehouden worden met deze strategische doelen. De strategische doelen luiden als volgt:

- Een centrale facilitaire dienst stichtingsbreed gemanaged door een manager facilitaire dienst, waarbij ieder facilitair deelgebied wordt aangestuurd door een leidinggevende.
- Facilitaire budgetten bij locatiemanagers en manager EMZ (voor de extramurale steunpunten), men betaalt facilitaire diensten of producten uit de eigen exploitatie.
- Cliëntgerichtheid op basis van Dienstverleningsovereenkomst (DVO).
- Doorbelasting van facilitaire kosten aan gebruiker op basis van kostprijs (Basispakket) en kostprijs plus (Basispakket Plus).
- Voorlopig verplichte winkelnering.
- Eén loket functie, de servicedesk, die als centraal coördinatiepunt fungeert.
- Een FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) wordt gebruikt als beheers- en sturingsinstrument.

Uit het onderzoek naar de huidige situatie zijn een aantal belangrijke punten naar voren gekomen. Met de volgende punten wordt een beeld geschetst van de huidige situatie van de facilitaire dienst met betrekking tot het advies:

- De processen van de facilitaire dienst verlopen niet op een eenduidige manier.
- De informatie uit de PDC is niet eenduidig en bovendien onvolledig en/of onjuist.
- Er is geen duidelijke scheiding tussen front en back office binnen de facilitaire dienst.
- De facilitaire dienst van RZGS beschikt niet over een servicedesk. De huidige algemene receptie voldoet echter wel aan de kenmerken van een servicedesk in de vorm van het informatiecentrummodel.

- Voor alle diensten van de facilitaire dienst worden verschillende systemen gebruikt. Een van de systemen is het FMIS Planon. Planon wordt op kleine schaal gebruikt door de afdeling techniek & onderhoud.
- In de huidige situatie beoordeeld de externe medewerker, een van de klantgroepen, de facilitaire dienst gemiddeld met een 7.
- De digitale formulieren zijn in de huidige situatie niet helder en duidelijk.

De gewenste situatie is voortgekomen met enquêtes onder de externe medewerkers en interviews met de interne medewerkers. Uit de enquête is naar voren gekomen dat de in- en output van de processen er als volgt uit moeten zien:

- Input: Een eenduidig en eenvoudig digitaal formulier en een mogelijkheid om telefonisch een melding door te geven.
- Output: Terugkoppeling op drie verschillende momenten in het proces: bevestiging van het ontvangst van de melding, bevestiging van hoe en wanneer de melding in behandeling genomen wordt en een bevestiging wanneer de melding afgehandeld is.

Uit de interviews met de interne medewerkers is gebleken dat men een professionelere organisatie wil zijn. Om tot een professionelere organisatie te komen hebben de interne medewerkers de volgende uitgangspunten voor ogen:

- Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen.
- Duidelijke afspraken over het kwaliteitsniveau dat de facilitaire dienst biedt.
- Invoering van een servicedesk.
- Splitsing tussen front en back office binnen de processen.

De uitgangspunten zijn getoetst aan de theorie, hieruit is gebleken dat de uitgangspunten daadwerkelijk zullen leiden tot een professionelere organisatie. Ook is er gekeken naar hoe andere zorginstellingen om zijn gegaan met deze uitgangspunten. Hiervoor is gebruik gemaakt van een extern onderzoek. De belangrijkste uitkomsten uit het externe onderzoek zijn de volgende:

- Bij 57% van de deelnemende zorginstellingen is de servicedesk georganiseerd als een aparte afdeling.
- Bij 82% van de deelnemende zorginstellingen is er sprake van een centrale servicedesk voor de verschillende locaties.
- Bij 94% van de deelnemende zorginstellingen is de servicedesk in eigen beheer.
- Bij 74% van de deelnemende zorginstellingen zijn DVO's afgesloten met zorgmanagers en/of afdelingshoofden.

Een van de strategische doelen van de facilitaire dienst is het invoeren van een servicedesk als beheers- en sturingsinstrument, maar ook de interne medewerkers hebben het gezamenlijke doel om uiteindelijk met een FMIS te gaan werken. Door de theorie en de strategische doelen van de facilitaire dienst met elkaar te vergelijken, blijkt dat een FMIS daadwerkelijk een goed middel zal zijn voor de facilitaire dienst. De FMIS-routekaart geeft echter aan dat de facilitaire dienst van RZGS eerst een aantal stappen moet uitvoeren, voordat zij over kunnen gaan op de keuze van een FMIS. Het gaat hier om de volgende stappen uit de FMIS routekaart:

Stap 3: Serviceconcepten.

Stap 4: Besturingsconcepten.

Stap 5: Processen.

De punten die naar voren komen in de gewenste situatie, kunnen geplaatst worden binnen de stappen van de FMIS-routekaart.

7.2 Beantwoording probleemstelling

Met behulp van de resultaten uit het onderzoek, kan er antwoord gegeven worden op de probleemstelling. De probleemstelling luidt als volgt:

Op welke manier kunnen de facilitaire diensten optimaal functioneren, waardoor er aan de verwachting van de medewerkers, wat het functioneren van de facilitaire afdeling betreft, voldaan wordt?

De facilitaire dienst moet alle punten uit de gewenste situatie doorvoeren in de bedrijfsvoering om optimaal te functioneren en daarbij aan de verwachting van de medewerkers te voldoen. Voor het invoeren van de punten moet het onderstaande stappenplan gehanteerd worden.

Stappen	Punten uit de gewenste situatie
Stap 1: Serviceconcepten	Duidelijke afspraken over het service level dat de facilitaire dienst biedt.
Stap 2: Besturingsconcepten	Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen. Invoering van een servicedesk. Splitsing tussen front en back office binnen de processen.
Stap 3: Processen	In- en output volgens de wensen van de externe medewerker. Eenduidige processen met vastgestelde richtlijnen. Invoering van een servicedesk. Splitsing tussen front en back office binnen de processen.

Tabel 4: Punten uit de gewenste situatie per stap van de FMIS-routekaart.

Wanneer het stappenplan uitgevoerd is, zullen de processen gestructureerd zijn en zal de facilitaire dienst klaar zijn voor het implementeren van een FMIS.

In het volgende hoofdstuk, wordt het stappenplan nader toegelicht.

8 Het advies

De facilitaire dienst moet professioneler te werk gaan om te voldoen aan de verwachting van de interne medewerker. Dit is naar voren gekomen uit de interviews met de interne medewerkers. Bij het professionaliseren van de facilitaire dienst, dient er ook aan de wensen van de externe medewerker voldaan te worden. Deze wensen zijn voortgekomen uit de enquête.

Het advies wordt gegeven in de vorm van een stappenplan. Deze stappen leiden tot een professionelere organisatie. De facilitaire dienst zal optimaal functioneren en daarbij voldoen aan de verwachting van de medewerker. Het stappenplan is opgesteld aan de hand van de FMIS-routekaart, een beschrijving van dit model wordt gegeven in paragraaf 6.2. Aan de stappen is invulling gegeven met behulp van de uitkomsten uit de interne interviews, de interne enquêtes, het externe onderzoek en met behulp van het theoretische onderzoek. De stappen leiden tot een professionelere organisatie, maar bieden ook de mogelijkheid voor de facilitaire dienst om een onderbouwde keuze te maken voor het wel of niet aanschaffen van een FMIS. Echter kan deze keuze pas gemaakt worden, nadat het stappenplan doorlopen is door de facilitaire dienst van RZGS.

De volgende stappen moet de facilitaire dienst, volgens dit advies, volgen.

8.1 Stap 1: Serviceconcept compleet maken.

De facilitaire dienst van RZGS dient als eerste het serviceconcept compleet te maken. Het serviceconcept bestaat uit de breedte van het assortiment en de kwaliteit van de producten en diensten die geleverd worden door de facilitaire dienst.

De breedte van het assortiment van producten en diensten staat weergegeven in de PDC van de facilitaire dienst van RZGS. Echter is gebleken dat de informatie uit de PDC niet altijd juist is. Sommige procedures, die beschreven zijn in de PDC, zijn verouderd of kloppen niet met de werkelijkheid. Daarnaast is de informatie over de verschillende diensten niet eenduidig weergegeven. Dit is gebleken uit het onderzoek naar de huidige situatie.

Ook zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt over de kwaliteit van de diensten die geleverd worden door de facilitaire dienst, waardoor het serviceconcept niet compleet is. Een van de doelen van de facilitaire dienst is de invoering van DVO's, zoals beschreven in de organisatieanalyse. Daarnaast is uit interviews met de interne medewerkers gebleken dat men graag duidelijke afspraken wil vastleggen over het kwaliteitsniveau van de diensten. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat een DVO een goed middel is om afspraken over de kwaliteit van de diensten vast te leggen.

Om het serviceconcept compleet te maken, moet de facilitaire dienst duidelijke afspraken maken over de kwaliteit van de producten en diensten. Deze afspraken dienen vastgelegd te worden in DVO's. De DVO's worden afgesloten met de zorgmanagers en/of afdelingshoofden, zoals uit het externe onderzoek naar voren is gekomen. Daarnaast moet ook de informatie uit de PDC aangepast en aangevuld worden.

Na het uitvoeren van deze stap, zijn er DVO's afgesloten met de afdelingshoofden en is de informatie uit de PDC compleet, eenduidig en kloppend. Hierdoor neemt de duidelijkheid en de bekwaamheid van de facilitaire dienst toe.

8.1.1 Acties

De concrete acties die genomen worden binnen deze stap zijn:

- Het opstellen en afsluiten van DVO's.
- De informatie uit de PDC compleet, eenduidig en kloppend maken.

8.2 Stap 2: Besturingsconcept opstellen.

Wanneer het serviceconcept compleet is en dus de DVO's opgesteld zijn en de PDC voorzien is van juiste informatie, moet er bepaald worden op welke wijze het serviceconcept aangeboden zal worden. Dit komt naar voren in het besturingsconcept dat opgesteld dient te worden.

8.2.1 Front en back office

De aanbeveling is om volgens het back en front office principe te werken. Een servicedesk zal de front office moeten vormen. De back office wordt gevormd door de vier verschillende afdelingen van de facilitaire dienst. De servicedesk heeft een ondersteunende functie en wordt binnen het organogram als staffunctie geplaatst.

8.2.2 Servicedesk

De servicedesk dient volgens het accountmanagementmodel georganiseerd te worden, waarbij de servicedesk de intake van de aanvraag van alle dienstverlening op zich neemt. In paragraaf 3.3 wordt het accountmanagementmodel nader toegelicht. Eerder heeft E.F.R. van Zijll de Jong een advies geschreven over het implementeren van een servicedesk bij RZGS. In zijn advies neemt de receptie de taken van de servicedesk op zich. Anders dan in het advies van E.F.R. van Zijll de Jong, wordt hier geadviseerd de servicedesk als een aparte afdeling te organiseren. Hiervoor is gekozen om de volgende redenen:

- De servicedesk dient een sturende functie aan te nemen ten opzichte van de uitvoering in de back office, om aan de eisen van het accountmanagementmodel te voldoen.
- De servicedesk dient bemand te worden door deskundig personeel. De servicedesk medewerkers moeten product- en proces kennis hebben van de diensten die aangeboden worden door de facilitaire dienst.

Deze punten kunnen gemakkelijker behaald worden, wanneer de taken van de servicedesk niet door de receptie uitgevoerd worden. De receptie vervult in de huidige situatie een belangrijke rol in het ontvangen van bezoekers en het beantwoorden van de telefoon. Naast deze taak hebben zij niet genoeg tijd om een goede sturing te geven aan de uitvoering van de klantvragen in de back office. Uit het externe onderzoek is overigens gebleken dat bij 57% van de deelnemende zorginstellingen de servicedesk georganiseerd is als een aparte afdeling. Wanneer er een voorbeeld genomen wordt aan andere zorginstellingen, wordt de servicedesk dus ook niet bij de receptie geplaatst.

De servicedesk dient gesitueerd te worden op de locatie Bosch en Duin, omdat hier ook de facilitaire dienst gevestigd is. Klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen kunnen telefonisch gemeld worden of middels een digitaal formulier, waardoor de servicedesk wel voor alle locaties bereikbaar is. Uit de enquêtes onder de externe medewerkers is gebleken dat men de facilitaire dienst dan ook het liefst via deze wegen benaderd. Wanneer men niet

beschikt over een telefoon of computer kan men terecht bij de recepties op de verschillende locaties. Zij kunnen de melding dan, namens de klant, via een digitaal formulier of telefonisch doorgeven aan de servicedesk. Uit het externe onderzoek is gebleken dat bij 82% van de deelnemende zorginstellingen er sprake is van een centrale servicedesk voor alle locaties. Wanneer er een voorbeeld genomen wordt aan andere zorginstellingen, wordt de servicedesk dus niet per locatie georganiseerd.

8.2.3 Eenduidige processen

Naast het werken volgens het back en front office principe en het invoeren van een servicedesk, moet er in het besturingsconcept ook opgenomen worden dat de processen van de verschillende diensten op een eenduidige wijze dienen te verlopen. Alle processen dienen volgens bepaalde richtlijnen te verlopen. De processen dienen ten minste aan de volgende richtlijnen te voldoen:

- De aanvraag van dienstverlening verloopt middels een eenduidig en eenvoudig digitaal formulier, daarnaast is er ook een mogelijkheid om telefonisch een aanvraag door te geven.
- Alle aanvragen van dienstverlening verlopen via de servicedesk.
- Terugkoppeling op drie verschillende momenten in het proces: bevestiging van het ontvangst van de melding, bevestiging van hoe en wanneer de melding in behandeling genomen wordt en een bevestiging wanneer de melding afgehandeld is.

Na het uitvoeren van deze stap moet het besturingsconcept compleet zijn. Er wordt geadviseerd om in dit besturingsconcept de bovenstaande informatie op te nemen. Uiteraard dient het besturingsconcept goedgekeurd te worden door de betrokken partijen.

8.2.4 Acties

De concrete acties die genomen worden binnen deze stap zijn:

- Opstellen van het besturingsconcept waarin ingegaan wordt op het front en back office principe, de servicedesk en de richtlijnen voor de eenduidige processen.
- Het besturingsconcept goed laten keuren.

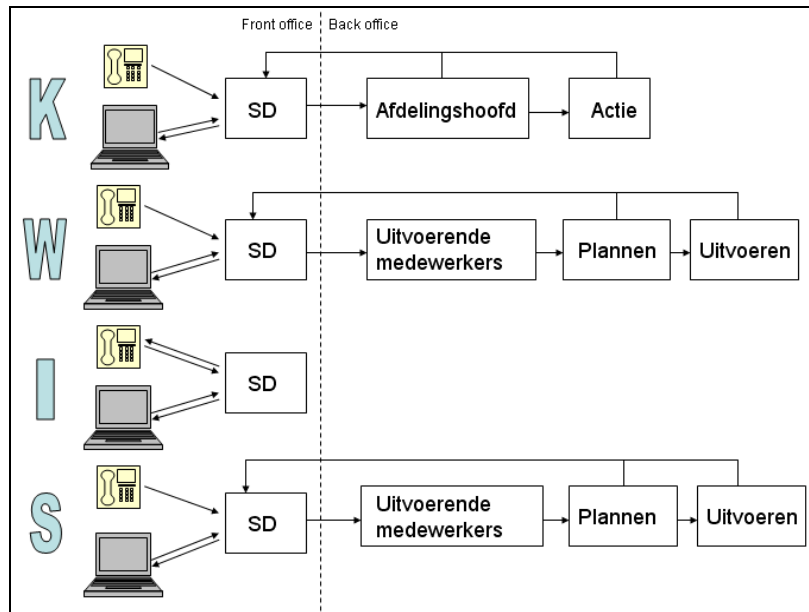
8.3 Stap 3: Processen opstellen.

Nadat het besturingsconcept is goedgekeurd, worden de processen opgesteld. Er moet bepaald worden hoe de processen gaan verlopen en aan welke managementinformatie men behoefte heeft.

8.3.1 Processen

Met behulp van het goedgekeurde besturingconcept, worden vervolgens de processen beschreven. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier verschillende soorten processen. Het onderscheid wordt gemaakt op basis van de verschillende soorten aanvragen waar de processen mee gestart worden. Het gaat hier om de volgende aanvragen: **Klachten**, **Wensen**, **Informatieaanvragen** en **Storingen**

In het besturingsconcept zijn een aantal richtlijnen opgenomen, waaraan alle processen moeten voldoen. Wanneer alle processen volgens deze richtlijnen georganiseerd worden, zal dit leiden tot meer eenduidige processen. In figuur 6 staan de stroomschema's weergegeven van de vier verschillende soorten processen, deze stroomschema's voldoen aan de richtlijnen die gesteld zijn in de vorige paragraaf.



Figuur 6: Processen

Voor elk soort proces volgt een korte toelichting:

Klacht: Een klacht moet middels een digitaal formulier of telefonisch gemeld worden aan de servicedesk. De servicedesk geeft een terugkoppeling aan de klant, wanneer de klacht ontvangen is. De servicedesk stuurt de klacht door aan het betreffende afdelingshoofd. Het afdelingshoofd bekijkt de klacht en onderneemt acties om de klacht te verhelpen. Het afdelingshoofd geeft een terugkoppeling aan de servicedesk, wanneer welke acties ondernomen zullen worden en wanneer de actie uitgevoerd is. De servicedesk geeft beide terugkoppelingen, via de mail, door aan de klant.

Wens: Een wens wordt middels een digitaal formulier of telefonisch gemeld aan de servicedesk. De servicedesk geeft een terugkoppeling aan de klant, ter bevestiging dat de wens ontvangen is. De servicedesk stuurt deze wens vervolgens door aan de betreffende uitvoerende medewerkers. De uitvoerende medewerkers maken een planning wanneer zij de wens zullen uitvoeren. Aan de servicedesk geven zij door wanneer de wens uitgevoerd zal worden. De servicedesk geeft, via de mail, een terugkoppeling aan de klant over wanneer de wens uitgevoerd zal worden. Vervolgens voeren de uitvoerende medewerkers de wens volgens de planning uit. Wanneer de wens uitgevoerd is, melden de uitvoerende medewerkers dit aan de servicedesk. De servicedesk geeft, via de mail, een terugkoppeling aan de klant, met de melding dat de wens uitgevoerd is.

Informatieaanvraag: De klant doet telefonisch of via een digitaal formulier een aanvraag voor informatie over de facilitaire dienst. De servicedesk voorziet de klant van de gewenste informatie. Bij dit proces wordt de back office niet ingeschakeld en is er ook geen sprake van terugkoppeling.

Storing: Het proces bij een melding in de vorm van een storing, verloopt gelijk aan het proces bij een melding in de vorm van een wens.

Bovenstaande informatie kan gebruikt worden voor het opstellen van de processen. Figuur 6 laat schematisch de richtlijnen zien waaraan alle processen dienen te voldoen. De

stroomschema's uit dit figuur kunnen dus als onderlegger gebruikt worden bij het opstellen van de processen.

8.3.2 Managementinformatie

Naast het opstellen van de processen, wordt in deze stap ook bepaald aan welke managementinformatie behoefte is binnen de facilitaire dienst. Het gaat hier om zowel strategische, tactische als operationele informatie.

8.3.3 Acties

De concrete acties die genomen worden binnen deze stap zijn:

- De processen van alle diensten opstellen met behulp van figuur 6, waardoor deze voldoen aan de richtlijnen uit het besturingsconcept.
- Bepalen aan welke managementinformatie de facilitaire dienst behoefte heeft.

8.4 Operationeel maken van de processen en het besturingsconcept.

Wanneer de processen beschreven zijn, kunnen deze en het besturingconcept operationeel gemaakt worden. Dit houdt in dat de servicedesk opgestart wordt en de processen op de nieuwe wijze moeten verlopen. Ter voorbereiding van het operationeel maken van de processen en het besturingsconcept, moeten de volgende acties uitgevoerd worden:

- Digitale formulieren moeten aangepast worden waardoor deze eenduidig en eenvoudig zijn.
- Er dient een werkplek ingericht te worden voor de servicedesk. Deze werkplek dient gevestigd te zijn bij de kantoren van de facilitaire dienst en te beschikken over een eigen telefoonnummer.
- Een aanpassing in de verschillende systemen, waardoor alle digitale aanvraagformulieren van de facilitaire dienst automatisch verstuurd worden aan de servicedesk.
- Alle betrokken medewerkers dienen goed geïnformeerd en geïnstrueerd te worden over de nieuwe werkwijze.

8.5 Operationele toelichting

Binnen het stappenplan is aangegeven welke concrete acties er genomen dienen te worden per stap. Een operationele toelichting op deze acties wordt gegeven in bijlage 8. In tabel 4 staan de belangrijkste punten uit bijlage 8 schematisch weergegeven.

Actie (korte beschrijving)	Wanneer?	Door wie?
Opstellen en afsluiten DVO's.	1 juni - 15 juli	Stafmedewerker & afdelingshoofden FD
Informatie uit PDC compleet maken.	1 juli - 31 juli	Afdelingshoofden FD
Besturingsconcept opstellen.	1 aug. - 31 aug.	Stafmedewerker
Besturingsconcept goed laten keuren.	1 sept. - 15 sept.	Manager facilitaire zaken
Processen opstellen.	16 sept. - 15 okt.	afdelingshoofden FD
Themabijeenkomst managementinformatie.	16 okt. - 31 okt.	middenkader FD
Digitale formulieren aanpassen.	1 nov. - 30 nov.	afdelingshoofden FD & ICT
Werkplek servicedesk inrichten.	1 nov. - 30 nov.	Techniek en onderhoud & ICT
Systemen aanpassen.	1 nov. - 30 nov.	ICT
Medewerkers informeren en instrueren.	1 nov. - 30 nov.	Afdelingshoofden FD

Tabel 4: operationele toelichting.⁶³

Volgens planning moeten alle acties eind november uitgevoerd zijn. Vanaf 1 december kan de nieuwe werkwijze gestart worden.

8.6 Eindresultaat

Wanneer de facilitaire dienst de 3 stappen heeft doorlopen en de plannen operationeel gemaakt heeft, is de bereikbaarheid, de duidelijkheid, de bekwaamheid, de klantgerichtheid en de verantwoordelijkheid van de facilitaire dienst toegenomen. Dit betekent dat de facilitaire dienst een professionelere organisatie zal worden met het opvolgen van het advies.

Met het opvolgen van het advies zullen de volgende strategische doelen behaald worden:

- Cliëntgerichtheid op basis van Dienstverleningsovereenkomst (DVO).
- Eén loket functie, de servicedesk, die als centraal coördinatiepunt fungeert.

Uit de theorie is gebleken is dat een FMIS een goede ondersteuning biedt bij het behalen van de overige strategische doelen van de facilitaire dienst. In de volgende paragraaf wordt een advies gegeven over een FMIS voor de facilitaire dienst van RZGS.

8.7 FMIS

Uiteindelijk zal een FMIS een goed middel zijn voor de facilitaire dienst. Een FMIS ondersteunt de strategische doelen. Echter zal de facilitaire dienst eerst na moeten denken over hoe zij de afdeling willen organiseren. Het stappenplan uit dit hoofdstuk biedt daar een goed handvat voor. Pas als het stappenplan uitgevoerd is, kan de facilitaire dienst een keuze maken voor een FMIS. Het aanschaffen van een FMIS zal verlopen volgens het standaard inkoopproces, waarbij eerst een PvE opgesteld wordt. Aan de hand van dat PvE kan er een keuze gemaakt worden voor een leverancier van een FMIS. Het PvE kan opgesteld worden met behulp van de informatie die verkregen is bij het uitvoeren van de stappen uit het stappenplan.

⁶³ Bijlage 8: Operationele toelichting op de acties.

Nadat het FMIS geïmplementeerd is, ontstaat de mogelijkheid om rapportages uit te draaien. Zoals in paragraaf 6.4 is beschreven, kunnen deze rapportages getoetst worden om te bepalen of de gestelde doelen behaald zijn. Aan de hand van de bevindingen zullen de facilitaire kaders en/of het serviceconcept opnieuw bekeken en aangepast moeten worden. Naar aanleiding van de aanpassingen in de facilitaire kaders en/of het serviceconcept zullen het besturingsconcept en/of de processen opnieuw vastgesteld moeten worden. Nadat de veranderingen doorgevoerd zijn in de bedrijfsvoering, kunnen de rapportages wederom geraadpleegd worden. Vervolgens zullen de bevindingen weer leiden tot aanpassingen. Dit proces verloopt volgens de plan-do-check-act-cirkel.

9. Consequenties

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gevolgen die het geadviseerde stappenplan zal hebben op de organisatie. Achtereenvolgens worden de organisatorische, de personele en de financiële consequenties besproken.

9.1 Organisatorische consequenties

Binnen de structuur van de facilitaire organisatie zal een extra staffunctie toegevoegd worden. Het betreft hier de servicedesk, die ondersteuning biedt aan de afdelingen van de facilitaire dienst. In de verdere structuur van de facilitaire dienst zullen er geen wijzigingen plaats vinden.

Op strategisch niveau zal er organisatorisch niet veel veranderen. De strategische top van de organisatie zal de plannen wel goed moeten keuren, voordat men deze uit kan voeren. Steun van de top van de organisatie is belangrijk voor het slagen van het professionaliseren van de facilitaire dienst.

Op tactisch niveau is de grootste verandering de invoering van de servicedesk. Wanneer de servicedesk is ingevoerd, zal er een duidelijke splitsing ontstaan tussen de front en back office. Alle aanvragen dienen via de front office, de servicedesk, te verlopen. De back office heeft daarom geen klanten meer, maar slechts aanvragen van dienstverlening. Voor de afdeling techniek en onderhoud zal er in dit opzicht weinig veranderen. In de huidige situatie werken zij al op deze manier.

Voor het slagen van de invoering van de servicedesk is het belangrijk dat alle aanvragen daadwerkelijk via de servicedesk verlopen. In de huidige situatie worden de uitvoerende medewerkers regelmatig aangesproken met een aanvraag voor dienstverlening. In de nieuwe situatie zullen deze aanvragen niet geaccepteerd moeten worden, omdat de servicedesk en de voordelen van een servicedesk anders niet optimaal benut worden. Bovendien is het, wanneer er in de toekomst een FMIS geïmplementeerd wordt, ook van belang dat alle meldingen via de front office en het systeem verlopen. Alleen dan kunnen er betrouwbare rapportages gegenereerd worden en kan het FMIS daadwerkelijk ingezet worden als een beheers- en sturingsinstrument. Aandachtspunt om dit te bereiken is vooral het juist informeren en instrueren van de klant en de medewerkers over de functie van de servicedesk.

Op operationeel niveau ondervinden de medewerkers de meeste verandering door de invoering van DVO's en de aanpassingen aan de processen. Door de invoering van de DVO's ontstaan er voor de uitvoering van de diensten duidelijke richtlijnen. Het is van belang dat alle uitvoerende medewerkers op de hoogte zijn van deze richtlijnen, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Ook is het belangrijk dat de uitvoerende medewerkers betrokken worden bij het opstellen van de DVO's om weerstand te voorkomen. Bovendien wordt zo de kans verkleind op richtlijnen die onmogelijk behaald kunnen worden.

De processen zullen aangepast worden, wederom is het van belang dat de medewerkers goed geïnformeerd en geïnstrueerd worden. Echter mogen de taken en de verantwoordelijkheden van de uitvoerende medewerkers niet veranderen. Wanneer dit wel gebeurt, bestaat de kans dat de functieomschrijvingen van de medewerkers veranderen en dat zij in een hogere schaal terecht komen. Wanneer dit gebeurt zal het salaris van de medewerkers hoger worden, wat meer kosten betekent voor de organisatie.

De grootste valkuil is de cultuur van de organisatie. Binnen RZGS heerst een taakcultuur, waarbij een zwak punt de verwaarlozing van systematische beheersing is. Het is van belang dat hier rekening mee gehouden wordt bij het invoeren van de verschillende procedures. Wanneer alle procedures helder en eenvoudig zijn, zal de kans op verwaarlozing van systematische beheersing zo klein mogelijk gehouden worden.

9.2 Personele consequenties

De servicedesk kan bemand worden door de medewerkers van het secretariaat. Met de huidige bezetting van het secretariaat is het mogelijk om de servicedesk 5 dagen per week op kantooruren te bemannen. Het voordeel is dat de medewerkers van het secretariaat voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de medewerkers van de servicedesk. Aandachtspunt is echter dat de huidige taken van het secretariaat uitgevoerd moeten blijven worden en dat de medewerkers van het secretariaat hier ook voldoende tijd voor nodig hebben. Wanneer in de praktijk blijkt dat de taken van het huidige secretariaat niet naar behoren uitgevoerd kunnen worden, dient er extra personeel aangenomen te worden.

9.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf wordt aangegeven welke kosten en baten de aanbeveling met zich mee zal brengen.

9.3.1 Kosten

De kosten die gemaakt worden bij het uitvoeren van het advies staan in onderstaande tabel weergegeven. Een uitgebreidere berekening van deze kosten zijn te vinden in bijlage 9.

	Actie	Kosten
Stap 1	Opstellen en afsluiten DVO's.	€ 2.135,00
	Informatie uit PDC compleet maken.	€ 2.100,00
	Totaal stap 1	€ 4.235,00
Stap 2	Besturingsconcept opstellen.	€ 700,00
	Besturingsconcept goed laten keuren.	€ 70,00
	Totaal stap 2	€ 770,00
Stap 3	Processen opstellen.	€ 420,00
	Themabijeenkomst managementinformatie.	€ 1.050,00
	Totaal stap 3	€ 1.470,00
Operationaliseren	Digitale formulieren aanpassen.	€ 980,00
	Werkplek servicedesk inrichten.	€ 70,00
	Systemen aanpassen.	€ 245,00
	Medewerkers informeren en instrueren.	€ 945,00
	Totaal operationaliseren	€ 2.240,00
	Totale kosten	€ 8.715,00

Tabel 5: Kosten bij uitvoering advies.⁶⁴

⁶⁴ Bijlage 9: Kostenberekening

De kosten die gemaakt worden tijdens de uitvoering van het advies, zijn enkel personeelskosten. De personeelskosten zijn berekend volgens het gemiddelde uurtarief van €35,00. De kosten die gemaakt worden bij het uitvoeren van het advies zijn allen eenmalig.

9.3.2 Baten

De baten van het stappenplan zijn lastiger uit te drukken dan de kosten, omdat de baten niet zozeer financieel van aard zijn. Echter zal de facilitaire dienst een professionelere organisatie worden met het uitvoeren van het aanbevolen stappenplan. Hiermee zal er bovendien voldaan worden aan de verwachtingen van zowel de interne als de externe medewerker. Dit leidt tot een hogere tevredenheid bij beide partijen.

Het stappenplan leidt ook tot het behalen van ten minste twee van de strategische doelen van de facilitaire organisatie. Daarnaast zal het stappenplan leiden tot een situatie waarin de facilitaire dienst klaar is voor de implementatie van een FMIS. Een FMIS zal goede ondersteuning bieden aan het behalen van de overige strategische doelen.

Het stappenplan geeft aan welke weg de facilitaire dienst moet volgen om professionaliteit te bereiken. Na het volgen van deze weg, zal de facilitaire dienst het eindpunt nog niet bereikt hebben. Echter is de basis gelegd en kan de facilitaire dienst vanuit dit punt acties ondernemen om de overige strategische doelen te behalen.

Literatuur

Artikel:

Herk, R. van en Steenks, W.: Een behouden vaart met de FMIS-routekaart! Eerst organiseren, dan automatiseren. In: *Facto Magazine*. Nummer 11, november 2007, pag. 36 – 39.

Boeken:

Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J.: *Bedrijfsvoering in klantperspectief*. Nieuwegein: Arko uitgeverij, 2005. ISBN 90 77072 96 9

Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. 2^e herziene druk, 4^e oplage. Deventer: Kluwer, 2007. ISBN 978 90 14 08089 5

Boonstra, A.: *ICT, mensen en organisaties*. 2^e druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90 430 0968 7

Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008 – 2009*. 14^e herziene druk. Den Haag: Academie voor Facility Management, 2008. ISBN 90 73077 09 5

Dam, N. van en Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. 5^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 90 01 21027 9

Kok, H.B.: *Een concurrerend facilitair bedrijf, in zeven stappen de markt op*. Alphen aan den Rijn: Samson bv, 1999. ISBN: 90 14 06202 8

Krimpen, J. van: *Facilitaire dienstverlening doorgelicht, een contingentiemodel voor organisatie en transformatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 90 5189 669 7

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. 2e herziene druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 03205 2.

Rouw, L.-P. de: *De servicedesk, spin in het facilitaire web*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 978 90 13 055429

Visser, H.M. en Goor A.R. van: *Werken met logistiek*. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1999. ISBN 90 20 73162 9

Interne documenten:

FD ondernemingsplan 2008- 2010, oktober 2008.

Jaardocument 2007, mei 2008.

Welkomstinformatie nieuwe medewerkers.

Internet:

www.rzgs.lan (RESPECTnet / intranet RZGS)

www.rzgs.nl

www.twynstragudde.nl (Kennisbank)

Scriptie:

Zijll de Jong, E.F.R. de: *From 'Hospital' to Hospitality, "Onderzoek naar het optimaliseren van de dienstverleningsprocessen in opdracht van Respect Zorggroep Scheveningen"*. Den Haag: Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management, 2008.

Syllabus:

Genet, C.M.: *Syllabus 'Methode van onderzoek en de markt'*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facility management, 2006.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram RZGS.

Bijlage 2: Organogram van de facilitaire dienst.

Bijlage 3: Interne interviews betreft de huidige situatie.

Bijlage 4: De processen in flowcharts.

Bijlage 5: Enquête externe medewerkers.

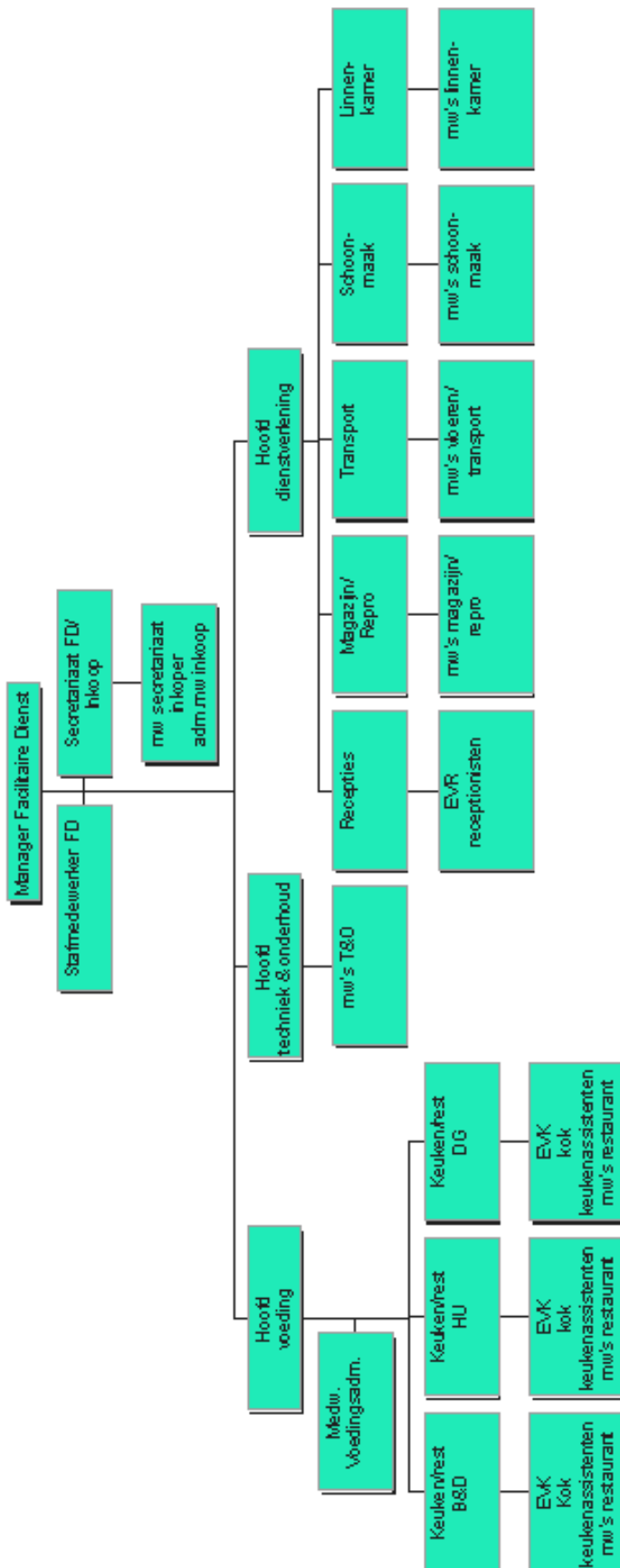
Bijlage 6: Interne interviews gewenste situatie.

Bijlage 7: Uitkomst onderzoek Service Desk en SLA bij zorginstellingen.

Bijlage 8: Operationele toelichting op de acties.

Bijlage 9: Kostenberekening

Bijlage 2: Organogram van de facilitaire dienst.



Bijlage 3: Interne interviews betreft de huidige situatie.

Intern interview servicedesk

Dit interview is afgelegd met Wil de Bree, medewerker van de facilitaire administratie, zij heeft zowel kennis van de receptie als van de facilitaire dienst en kan daardoor een goed beeld vormen van de rol die de receptie inneemt als servicedesk. Dit interview heeft als doel een beeld te krijgen van de taken van de servicedesk. Aan de hand van deze informatie zal er gekeken worden naar welk model servicedesk van toepassing is binnen RZGS.

1. Beschikt de receptie over informatie van alle diensten die aangeboden worden?

‘Ja, hiervoor wordt gebruik gemaakt van de PDC. Uit deze PDC kunnen wij informatie halen, waarmee we vragen van cliënten over de aangeboden diensten kunnen beantwoorden. De PDC kunnen wij vinden op RESPECTnet, dus wij beschikken over dezelfde informatie als alle andere medewerkers van RZGS.’

2. Van welke diensten van de facilitaire dienst neemt de receptie aanvragen aan?

‘De receptie verwerkt de meldingen van storingen en de TD-bonnen in Planon. Verder reageert de receptie op de aanvragen van de weeksheet, ze moeten de aanvraag goedkeuren voordat deze in de weeksheet geplaatst wordt. Wanneer cliënten andere verzoeken hebben voor facilitaire diensten, worden zij doorverwezen naar de juiste persoon van de facilitaire dienst.’

3. Hoe kan je de rol van de receptie beschrijven bij het aannemen van aanvragen?

‘De receptie geeft alleen aanvragen door aan de facilitaire dienst en fungeert dus eigenlijk als een soort doorgeefluik. Nadat de aanvraag doorgestuurd is, heeft de receptie niets meer met deze aanvraag te maken. Verder speelt de receptie een rol in het verschaffen van informatie over de facilitaire dienst.’

4. Bestaan er duidelijke afspraken over kwaliteit en tijd van de diensten? Zo ja, is de receptie op de hoogte van deze afspraken en wat doet de receptie ermee?

‘Nee, deze afspraken zijn niet bekend bij de receptie.’

5. Voelt de receptie zich betrokken bij de facilitaire dienst?

‘Ja, voor mijn gevoel wel. We hebben allemaal gemotiveerde receptionistes in dienst die hun werk graag goed willen doen. Ik denk wel dat veel receptionisten over te weinig informatie beschikken over hoe de werkzaamheden in de facilitaire dienst verlopen, waardoor zij de cliënt niet optimaal kunnen helpen.’

Intern interview Planon.

Het interview is gehouden met Ed van Dijk, hoofd techniek & onderhoud bij RZGS. Hij is de hoofdgebruiker van Planon, bovendien is de technische dienst de enige afdeling die gebruik maakt van Planon. Het doel van dit interview is een beeld te krijgen van de rol die Planon inneemt binnen de facilitaire dienst in de huidige situatie.

1. Over welke modules beschikt RZGS?

‘We maken gebruik van Planon Facility Office SE. De modules die wij hebben zijn: werkorders, ruimtebeheer, inventarisbeheer, meldpunt, contracten, onderhoudsplanning, personenbeheer en adressenbeheer.’

2. Waarvoor worden de verschillende modules gebruikt?

‘In de module ruimtebeheer staan alle ruimtes weergegeven van onze locaties. De ruimtes zijn ingedeeld op locatie, gebouwdeel en verdieping. Deze informatie wordt gebruikt als basisgegevens voor de overige modules. Deze module heeft de mogelijkheid om doorbelasting te realiseren, maar van deze functie maken wij geen gebruik.’

‘In de module personenbeheer zijn alle medewerkers terug te vinden. De medewerkers zijn ingedeeld op afdeling. Deze module wordt gebruikt voor het instellen van de autorisaties voor Planon.’

‘In de module adressenbeheer zijn de contactgegevens van de aannemers en leveranciers etc. opgenomen. Deze modules gebruiken wij als archief van contactgegevens. De gegevens worden ook gebruikt in andere modules, waardoor deze direct gebruikt kunnen worden voor andere doelen, bijvoorbeeld om een bestelbon te maken.’

‘In de module inventarisbeheer kunnen we vinden waar wat staat. Ieder artikel krijgt bij binnenkomst een ID-nummer. Aan de hand van dit ID-nummer, wordt het artikel in Planon geplaatst. Per artikel wordt locatie, prijs, leverancier, garantievoorwaarden etc. ingevoerd. Zo kunnen we gemakkelijk terug vinden bij welke leverancier iets gekocht is, wanneer er bijvoorbeeld veel storingen zijn op het artikel. Verder bestaat de mogelijkheid om afschrijvingen te plaatsen in Planon, maar omdat wij niet over de financiële module beschikken, kunnen wij deze functie niet gebruiken.’

‘In de module contractenbeheer worden alle contracten opgeslagen. Over ieder contract zijn gegevens gemakkelijk op te vragen, maar ook het volledige contract is ingescand en beschikbaar via Planon. We maken geen gebruik van de meldingsfuncties.’

‘De module werkorders wordt het meeste gebruikt. De receptie krijgt middels TD-bonnen de meldingen binnen. Zij voeren deze meldingen in, doormiddel van de module meldpunt van Planon. De TD ontvangt de meldingen in Planon op werkorders. De TD print aan het begin van de dag de werkorders uit en behandelt ze. Indien mogelijk wordt de storing dezelfde dag nog verholpen en wordt de werkorder ingedeeld in ‘uitvoering vandaag’. De andere mogelijkheden zijn ‘uitvoering na inkoop’ wanneer we onderdelen moeten bestellen of iets dergelijks, ‘uitvoering termijn’ wanneer het om grote klussen gaat die niet binnen een dag te verhelpen zijn en ‘uitvoering extern’ wanneer er derden inschakelt zullen worden om de storing weg te nemen. De indeling maken we met de geprinte werkorders, dus niet in Planon. Wanneer de werkorders behandeld zijn, wordt er een terugkoppeling verzonden naar de aanvrager via Planon. In deze terugkoppeling melden we dat het probleem verholpen is of de acties die we ondernomen hebben en wanneer de storing verholpen zal worden. De status van de werkorders wordt ook bijgehouden in Planon.’

‘De module meldpunt wordt dus gebruikt door de receptie om de meldingen in Planon te plaatsen.’

‘Om de module onderhoudsplanning te kunnen gebruiken, moet men beschikken over de financiële module. Wij hebben deze module niet tot onze beschikking, waardoor wij ook geen gebruik kunnen maken van de module onderhoudsplanning. We beschikten eerst wel over deze module, maar door besparingen binnen de organisatie is ervoor gekozen deze module te schappen.’

3. Wordt er ook managementinformatie gegenereerd uit Planon?

‘Managementinformatie kan ik halen uit de module werkorders. Denk hierbij aan informatie over het aantal storingen op bepaald apparatuur of het aantal storingen per locatie. Aan de hand van deze informatie kan ik bijvoorbeeld de beslissing nemen om apparatuur opnieuw aan te schaffen, wanneer de reparatiekosten te hoog worden. Deze informatie vraag ik handmatig op, er wordt geen gebruik gemaakt van periodieke managementrapportages. Ik ben de enige die gebruik maakt van managementinformatie.’

4. Met welk doel is Planon destijds aangeschaft?

‘Destijds hebben we Planon aangeschaft voor een betere aansturing van de technische dienst. Voor wat ik met Planon doe, is het een perfect systeem. Het probleem is dat er veel mensen nodig zijn om het systeem in te richten en up-to-date te houden, eigenlijk zouden we hier een extra personeelslid voor aan moeten nemen, maar daar hebben we geen geld voor. Naar mijn idee is onze organisatie te klein voor een systeem als Planon. We hebben met Planon zeg maar een Mercedes in handen, terwijl we een Opel nodig hebben. Het werken met Planon vergt veel werk, daarom vraag ik mij af of het een goed systeem is voor onze organisatie.’

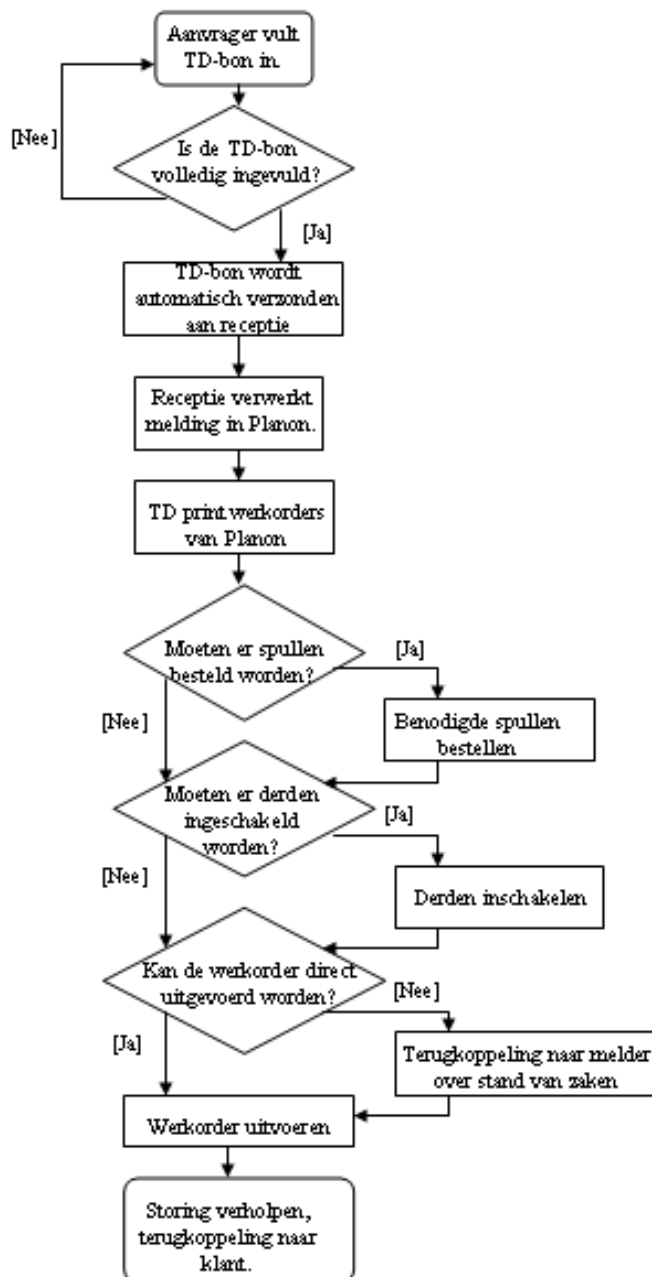
5. De meldingen worden dus via de receptie in Planon geplaatst? Waarom gebeurt dit niet rechtstreeks vanuit de aanvrager?

‘Toen we Planon aanschafte was er niet genoeg budget om de webbased applicaties aan te schaffen, daarom hebben we destijds voor een tussenoplossing gekozen om ervoor te zorgen dat wel iedereen meldingen aan de TD kan doorgeven. De receptie is hierbij de tussenschakel die de meldingen in Planon verwerkt. Deze tussenoplossing duurt echter al 2 jaar en ondertussen is er wel geld beschikbaar om het systeem uit te breiden. Echter gaan we eerst kijken of we wel met Planon door willen gaan of dat we naar een ander systeem overstappen.’

Bijlage 4: De processen in flowcharts

Aan de hand van informatie uit de PDC en van gesprekken met uitvoerende medewerkers van de facilitaire dienst is het mogelijk de volledige processen van de verschillende diensten weer te geven. Deze flowcharts laten echter zien hoe de processen zouden moeten verlopen. Per proces staan ook opvallende punten beschreven die naar voren zijn gekomen uit de gesprekken met de uitvoerende medewerkers. Een weergave van de volledige gesprekken zou hier overbodig zijn, omdat er grotendeels gesproken is over het verloop van de processen, deze informatie is echter al verwerkt in de flowcharts.

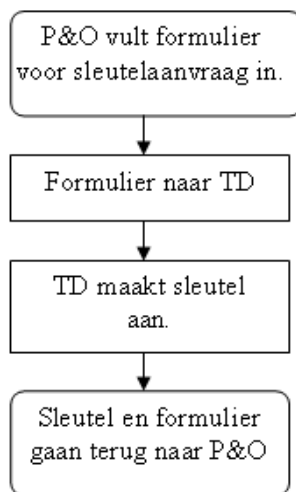
Storingmeldingen voor de technische dienst.



- Het melden van storingen aan de technische dienst verloopt over het algemeen volgens het proces.
- De receptie zet de TD-bonnen meestal 's avonds in Planon, omdat zij hier overdag geen tijd voor hebben.
- De meldingen worden door de receptie in Planon gezet, destijds is die keuze gemaakt als tussenoplossing, omdat er niet genoeg budget was voor de benodigde applicaties van Planon waarmee de klant de meldingen rechtstreeks in Planon kan plaatsen.
- Terugkoppelingen worden via Planon verstuurd.

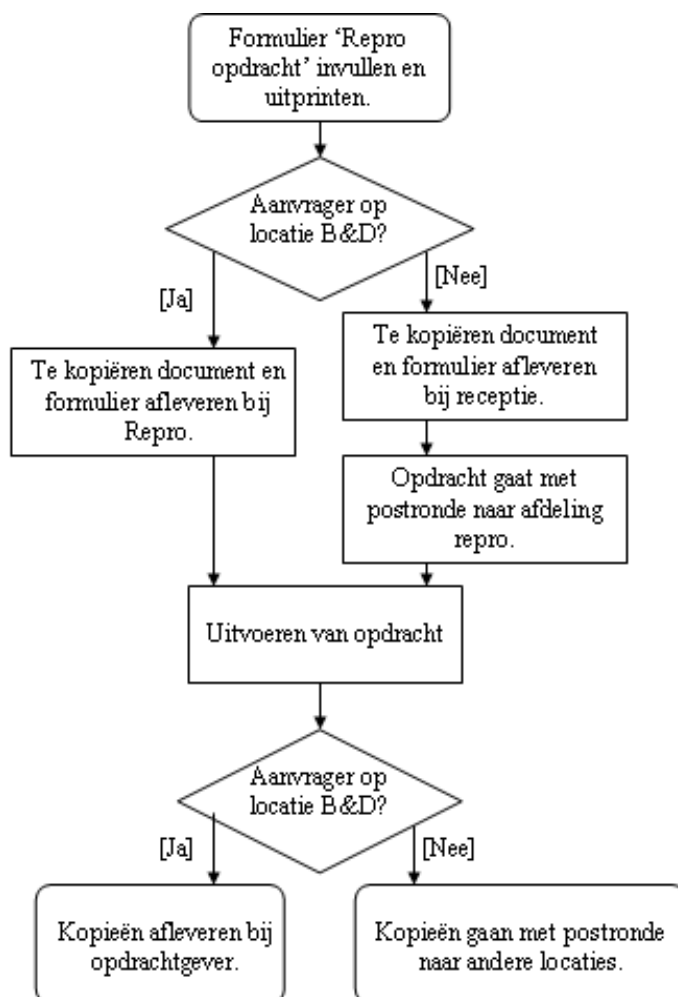
Sleutel aanvraag voor de technische dienst

Sleutel aanvragen



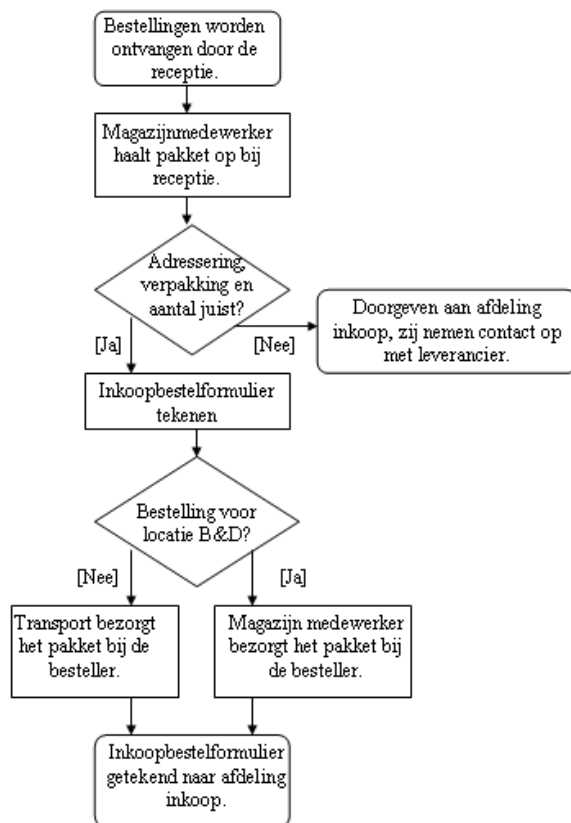
- De afdeling P&O is de enige afdeling die sleutels aanvraagt, zij doen dit voor nieuwe medewerkers.
- Hoewel de overige meldingen voor de TD via Planon lopen, worden sleutels aangevraagd met behulp van een hiervoor bestemd formulier.

Repro opdracht voor de afdeling repro/magazijn



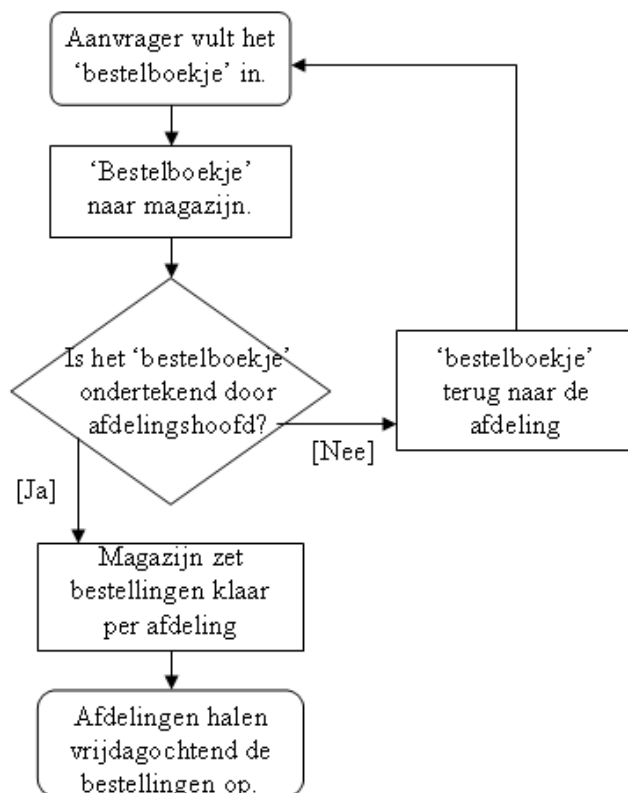
- Dit proces geeft aan hoe men een repro opdracht zou moeten aanvragen. In de praktijk worden opdrachten meestal persoonlijk doorgegeven aan de medewerker repro/magazijn. Er wordt dus zelden gebruik gemaakt van het formulier 'Repro opdracht'.

Ontvangst van goederen (bestellingen) door afdeling repro/magazijn.



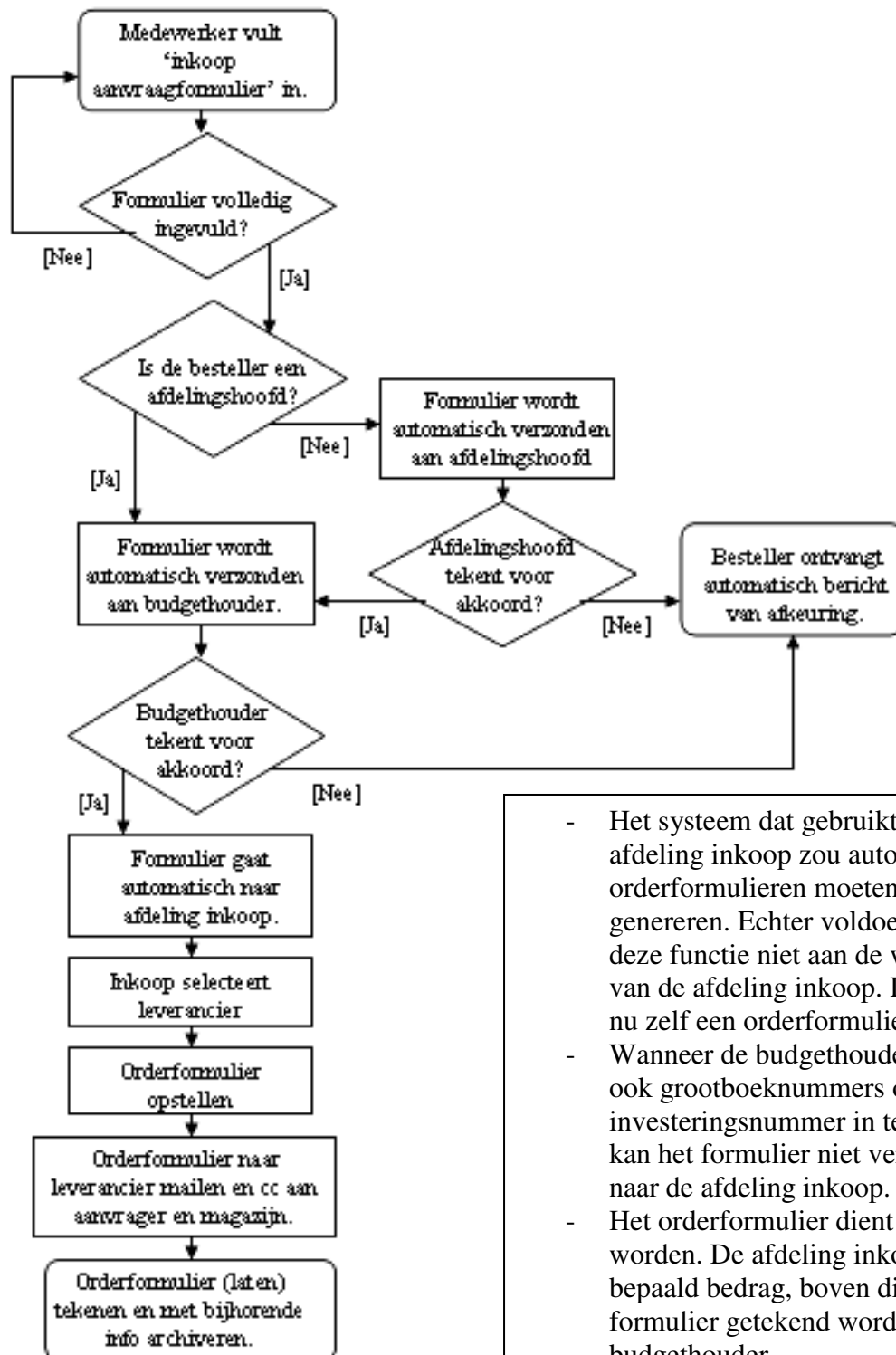
- Dit proces kan alleen uitgevoerd worden als de bestellingen via de afdeling inkoop plaats vinden. In deze gevallen wordt het proces op beschreven manier uitgevoerd.
- Wanneer pakketten zonder tussenkomst van de afdeling inkoop besteld worden, gaat het pakket vaak rechtstreeks naar de besteller in plaats van via het magazijn.

Uitgifte van goederen uit de voorraad van het magazijn door de afdeling repro/magazijn



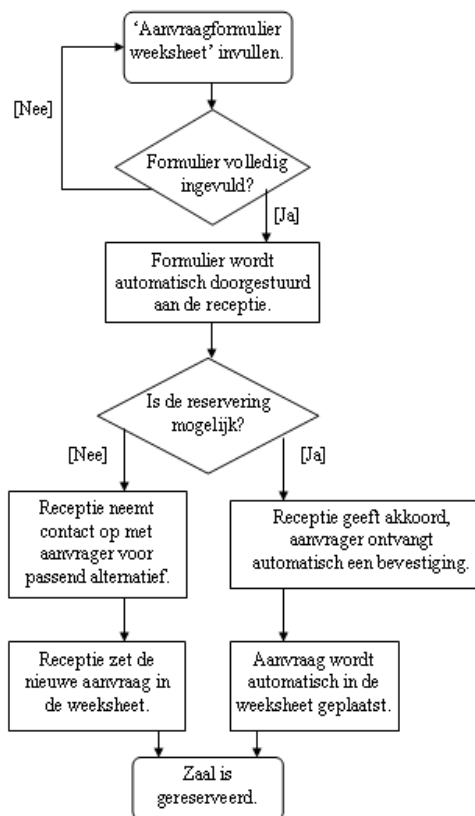
- Wanneer het 'bestelboekje' niet ondertekend is door het afdelingshoofd, zou het terug moeten gaan naar de aanvrager. Echter gebeurt dit in werkelijkheid niet, omdat het vaak te lang duurt voordat het 'bestelboekje' ondertekend terug komt bij het magazijn, waardoor afdelingen zonder benodigde goederen zitten. Wat voor de magazijnmedewerker weer extra werk betekend. Het 'bestelboekje' wordt dus ook gewoon in behandeling genomen, wanneer het niet ondertekend is.

Operationele inkoop door de afdeling inkoop



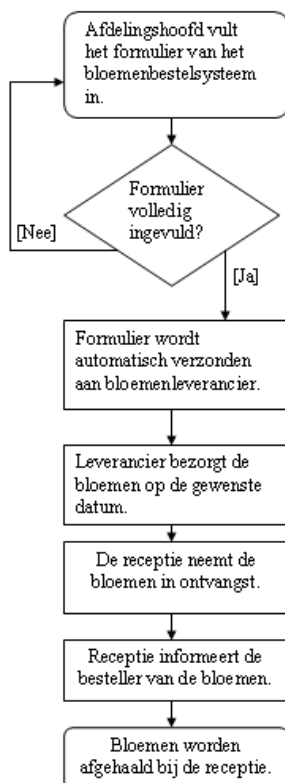
- Het systeem dat gebruikt wordt door de afdeling inkoop zou automatisch orderformulieren moeten kunnen genereren. Echter voldoet het resultaat van deze functie niet aan de wensen en eisen van de afdeling inkoop. Daarom maken ze nu zelf een orderformulier.
- Wanneer de budgethouder tekent, dient hij ook grootboeknummers of investeringsnummer in te vullen, anders kan het formulier niet verzonden worden naar de afdeling inkoop.
- Het orderformulier dient getekend te worden. De afdeling inkoop mag dit tot een bepaald bedrag, boven dit bedrag moet het formulier getekend worden door de budgethouder.

Reserveren van vergaderruimtes door de receptie



- De receptie heeft toegang tot het weeksheetsysteem en kan daarom aanpassingen brengen in de weeksheets.
- Het systeem zou zelf moeten kunnen aangeven of de reservering mogelijk is. Omdat dit niet altijd goed ging, heeft de receptie deze taak overgenomen.
- Het reserveren van ruimtes wordt in de praktijk volgens dit proces uitgevoerd.

Bloemenbestelsysteem



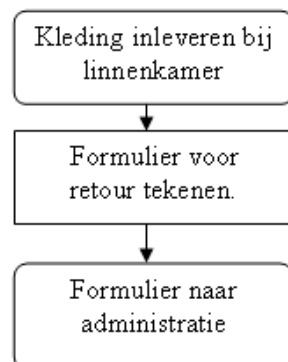
- Volgens de procedure zouden alleen afdelingshoofden bloemen mogen bestellen. Binnen het systeem zijn er geen autorisaties aangebracht, waardoor iedereen bloemen kan bestellen. De bestelling gaat direct naar de leverancier, waardoor er ook geen controle is op wie de bloemen besteld.
- In de praktijk wordt het proces daadwerkelijk op deze manier uitgevoerd.

Dienstkleding aanvragen bij linnenkamer



- Alle formulieren worden hard copy gearchiveerd.
- Voor het bestellen van de dienstkleding, wordt gebruik gemaakt van een systeem van de leverancier.
- De leverancier fungeert eigenlijk als extern magazijn voor de dienstkleding.
- Het beschreven proces komt overeen met de praktijk.

Dienstkleding inleveren bij linnenkamer



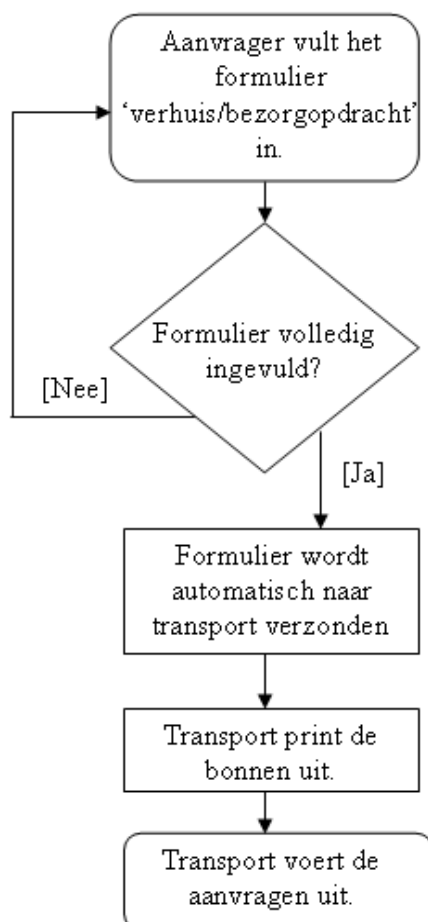
- Het inleveren van kleding gebeurt niet altijd op deze manier. Bij de linnenkamer komt regelmatig een zak met kleding voor retour terug, maar zonder naam of reden.

Ongediertebestrijding door hoofd dienstverlening



- Hoewel er regelmatig een melding binnenkomt van ongedierte, is hier geen eenduidige procedure voor.
- Het komt er op neer dat het hoofd dienstverlening op een of andere manier op de hoogte gesteld wordt en de melding verder afhandelt.

Verhuis/bezorgopdracht voor de afdeling transport



- Wanneer de bonnen uitgevoerd zijn worden ze niet gearcheveerd.
- Dit proces geeft aan hoe een transportopdracht aangevraagd en uitgevoerd zou moeten worden. Dit proces wordt ook op deze manier uitgevoerd. Echter komt het ook vaak voor dat men de transportmedewerker op de gang aanspreekt en vraagt om iets te vervoeren. Er wordt dan geen gebruik gemaakt van het aanvraagformulier.

Bijlage 5: Enquête externe medewerkers.

Enquête facilitaire dienst

Geachte heer/mevrouw,

Voor mijn afstudeerstage van de opleiding facility management aan de Haagse Hogeschool, voer ik een opdracht uit bij de facilitaire dienst van RZGS. Deze enquête is een onderdeel van mijn opdracht en de gegevens die eruit voortkomen zal ik gebruiken om een advies te schrijven over het optimaliseren van de facilitaire dienst. De gegevens uit de enquête zijn anoniem en zullen niet voor andere doelen gebruikt worden.

Als dank voor uw tijd, ontvangt u een kleine beloning!

Met vriendelijke groet,

*Sanne Meijdam
Stagiaire FD*

Algemene vragen:

1. Op welke locatie bent u werkzaam?

- ☐ Bosch & Duin
- ☐ Deo Gratias
- ☐ Het Uiterjoon
- ☐ Prins Willemhof

2. Werkt u binnen een van de zorgafdelingen of op een ondersteunende afdeling?

- ☐ Zorgafdeling
- ☐ Ondersteunende afdeling

De volgende vragen hebben betrekking op het benaderen van de facilitaire dienst bij het indienen van een klacht, een wens, een informatieaanvraag of een melding van een storing.

3a. Voor welke zaken heeft u de facilitaire dienst weleens benaderd?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Een storing melden aan de technische dienst.
- ☐ Sleutel aanvragen bij de technische dienst.
- ☐ Repro opdracht voor de afdeling repro/magazijn.
- ☐ Aanvraag van goederen uit het magazijn.
- ☐ Inkoopopdracht voor de afdeling inkoop.
- ☐ Reserveren van een vergaderruimte.
- ☐ Bloemen bestellen via het bloembestelsysteem.
- ☐ Aanvraag van transport door afdeling transport.
- ☐ Melding van ongedierte.
- ☐ Een klacht m.b.t. schoonmaak, techniek en onderhoud of de restauratieve diensten ingediend middels het SOP-formulier.

(vervolg op achterzijde)

3b. Op welke manier benadert u de facilitaire dienst het liefst?

- ☐ Middels een digitaal formulier.
☐ Middels een schriftelijk formulier.
☐ Telefonisch.
☐ Meldingen doorgeven aan de receptie.

3c. Heeft u weleens problemen gehad met het invullen van een aanvraagformulier?

- ☐ Ja
☐ Nee (*Ga door naar vraag 4a*)
☐ Ik heb nog nooit een aanvraagformulier ingevuld. (*Ga door naar vraag 4a*)

3d. Met welk formulier heeft u de meeste problemen?

- | | |
|--|---|
| ☐ Aanvraagformulier weeksheet | ☐ Meldingsformulier TD |
| ☐ Bestelboekje magazijn | ☐ Repro opdracht |
| ☐ Inkoop aanvraagformulier | ☐ Verhuis/bezorgopdracht |
| ☐ Klachten / SOP-formulier | |

De volgende vragen hebben betrekking op de wijze waarop de facilitaire dienst omgaat met uw melding.

4a. Welke informatie wenst u te ontvangen, nadat u een melding hebt verzonden aan de facilitaire dienst? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Bevestiging van ontvangst van de melding.
☐ Bevestiging van hoe en wanneer de melding in behandeling genomen wordt.
☐ Bevestiging wanneer de melding afgehandeld is.

4b. Hoe wenst u de informatie uit vraag 4a te ontvangen?

- ☐ Via de mail.
☐ Telefonisch.
☐ Middels een overzicht op intranet, dat voor alle medewerkers inzichtelijk is.

De volgende vragen hebben betrekking op het presteren van de facilitaire dienst in het algemeen.

5a. Met welk cijfer zou u de facilitaire dienst momenteel beoordelen?

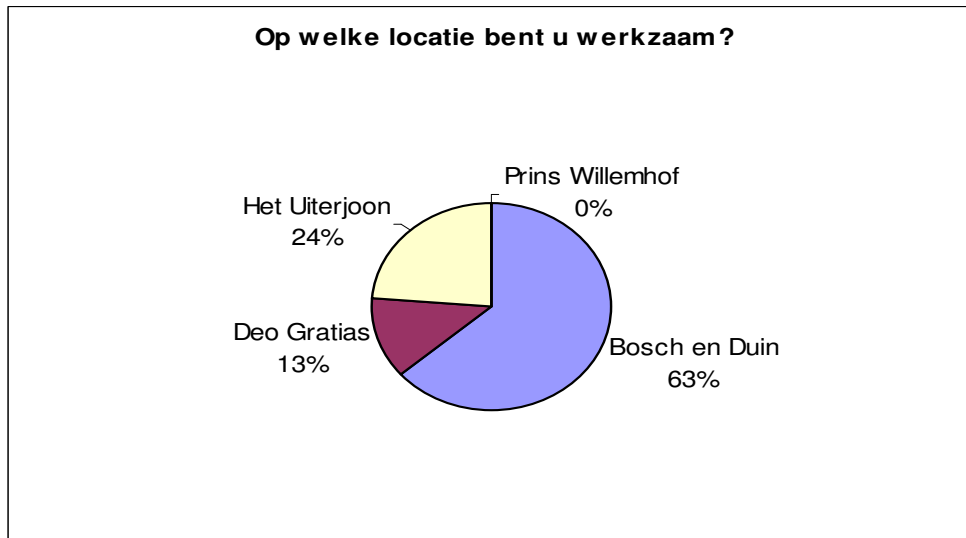
- | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Ze | er | | | | | | | | | Ze | er |
| s | l | | | | | | | | | g | o |
| c | e | | | | | | | | | d | |
| | | | | | | | | | | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |

5b. Wat zou de facilitaire dienst, volgens u, moeten scoren?

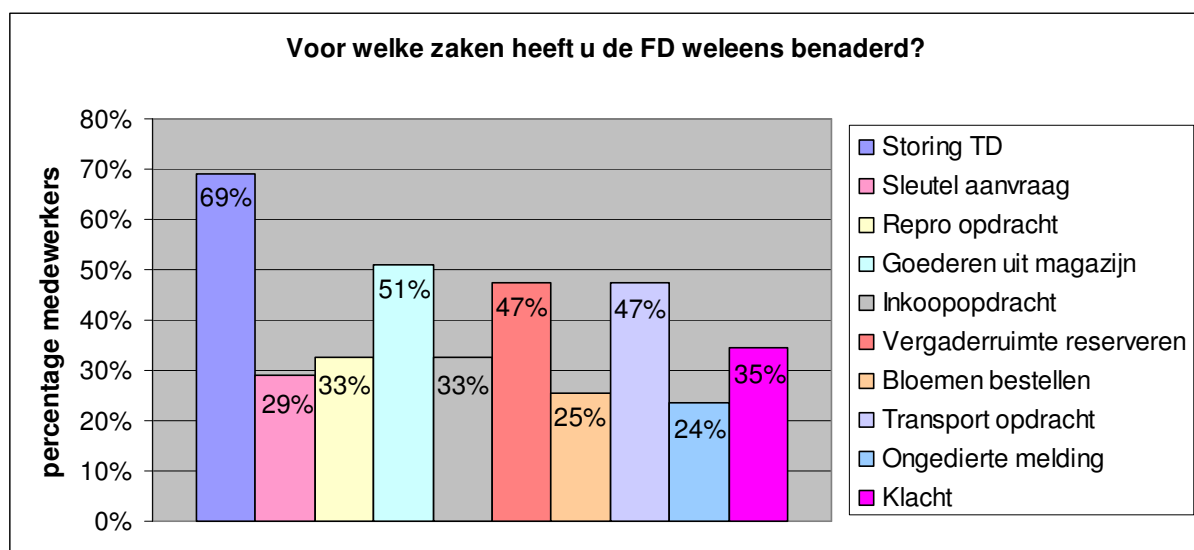
- | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Ze | er | | | | | | | | | Ze | er |
| s | l | | | | | | | | | g | o |
| c | e | | | | | | | | | d | |
| | | | | | | | | | | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |

Bedankt voor het invullen! (Eventuele extra opmerkingen over deze enquête of over de facilitaire dienst, kunt u hieronder kwijt.)

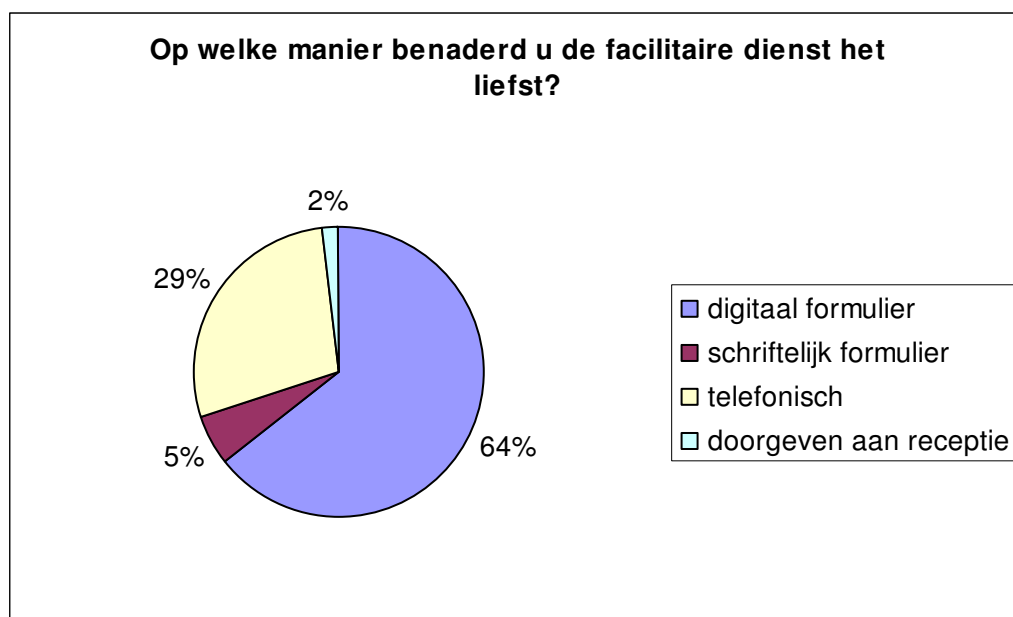
De enquête is ingevuld door 55 externe medewerkers van de facilitaire dienst. Bij veel vragen wordt door een duidelijke meerderheid, hetzelfde antwoord gegeven. Daarnaast is de enquête ingevuld door een zeer gevarieerde groep medewerkers van verschillende locaties en verschillende zorg- en ondersteunende afdelingen. Om deze redenen wordt verwacht dat bij een grotere groep geënquêteerde, de uitkomst vrijwel gelijk zal zijn aan deze uitkomst. Door het NORO-virus, dat ten tijde van de enquête heerste op de verschillende locaties, was het niet toegestaan een aantal afdelingen te bezoeken. Op deze afdelingen konden dan ook geen enquêtes uitgedeeld worden. De ingevulde enquêtes hebben de volgende informatie opgeleverd.



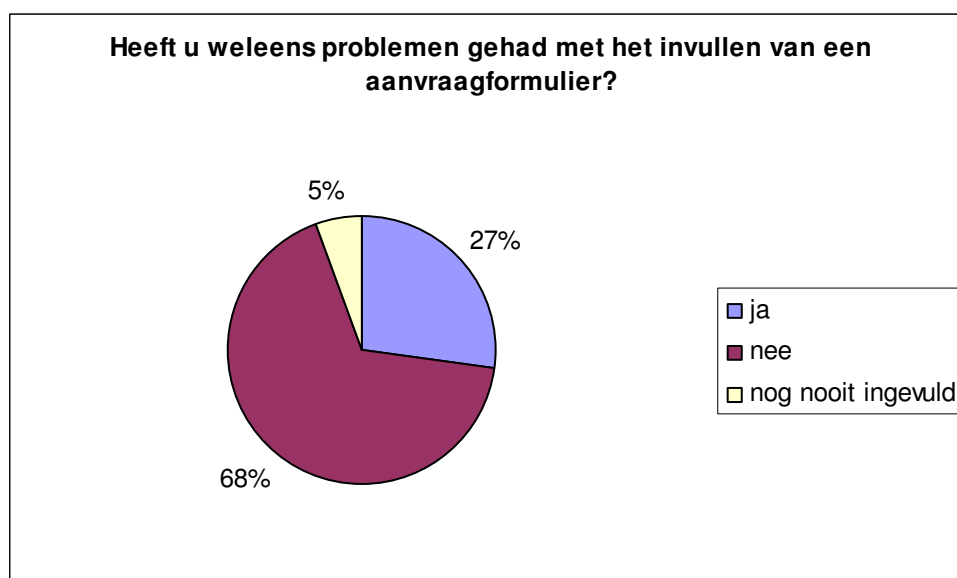
Van de medewerkers die een enquête ingevuld hebben, werkt 63% op de locatie Bosch & Duin en 0% op de locatie Prins Willemhof. Bosch & Duin is de grootste locatie, waar tevens de ondersteunende afdelingen gevestigd zijn, daarom is het goed te verklaren dat een groot aantal van de deelnemers werkzaam is op de locatie Bosch & Duin. De locatie Prins Willemhof is een seniorencomplex, hier is slechts 1 vaste medewerker in dienst voor de schoonmaak. Tijdens de momenten waarop de enquête afgenomen werd, was deze medewerker niet aanwezig, dit is dan ook de reden dat er geen enquête is ingevuld door een medewerker van de locatie Prins Willemhof.



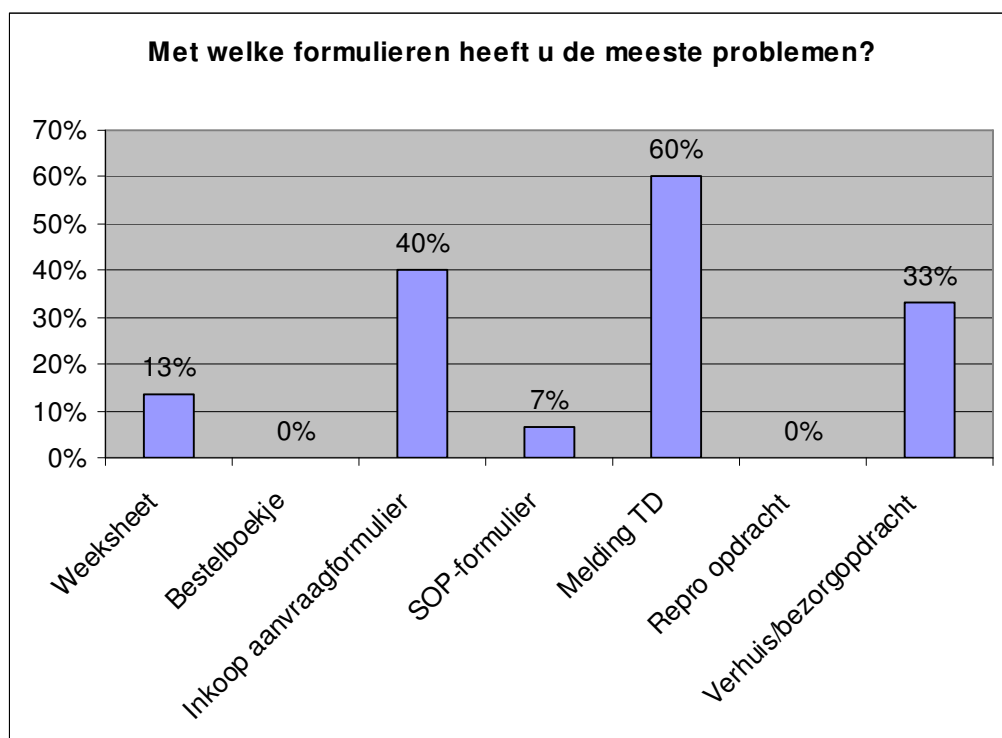
Van de ondervraagde heeft 69% weleens een storing gemeld bij de TD, 24% heeft weleens een melding gedaan van ongedierte.



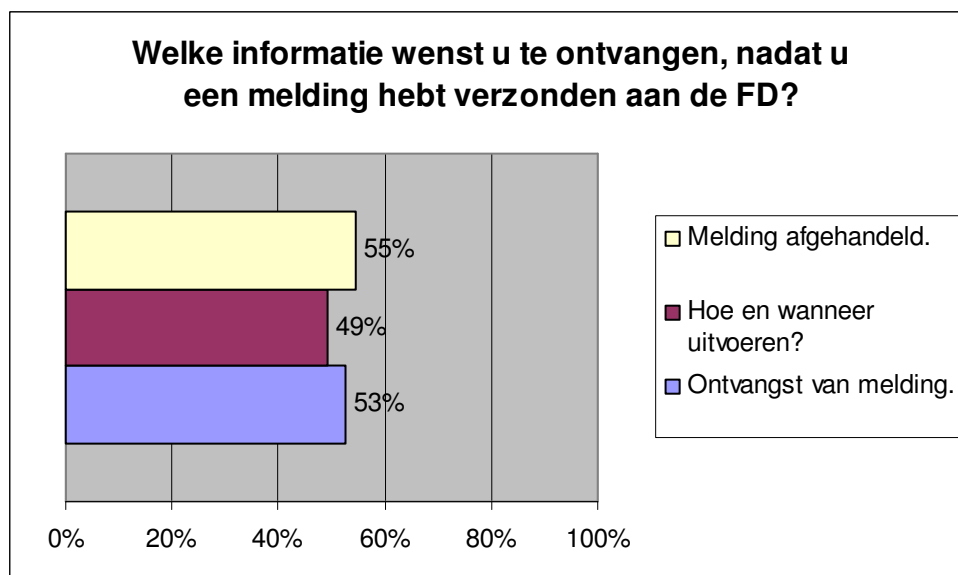
De meeste medewerkers, 64%, benaderen de facilitaire dienst het liefst middels een digitaal formulier. Echter benaderd 29% van de medewerkers de facilitaire dienst het liefst telefonisch. Deze twee middelen zijn het meest gewenst onder de externe medewerkers om de facilitaire dienst te benaderen.



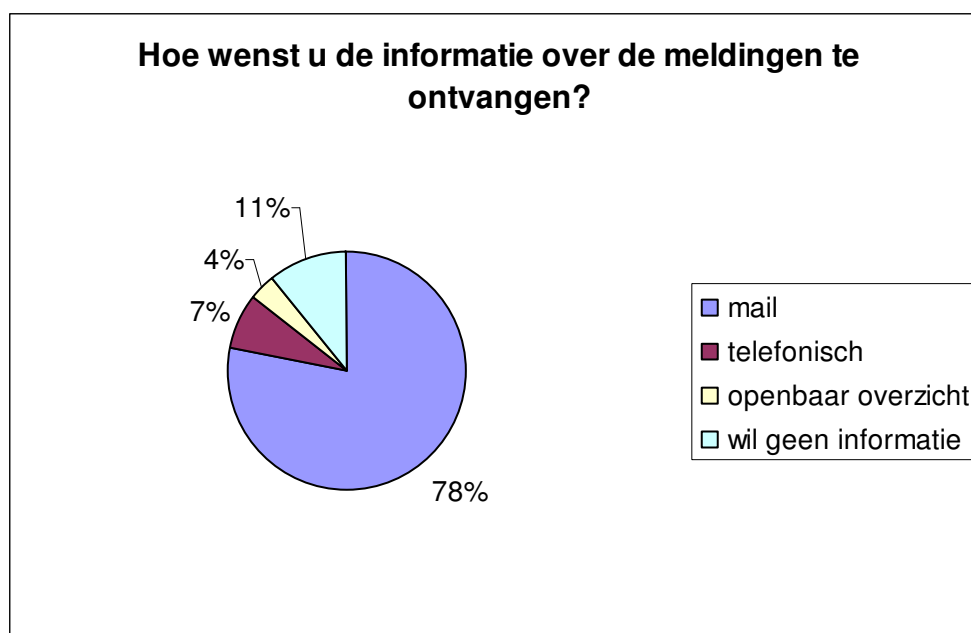
Van alle ondervraagden heeft 27% weleens een probleem gehad met het invullen van een aanvraagformulier voor de facilitaire dienst.



Van alle ondervraagden, die aangegeven hebben weleens een probleem gehad te hebben met het invullen van een aanvraagformulier, heeft 60% weleens problemen gehad met het invullen van een meldingsformulier voor de TD. Ook het inkoopformulier levert bij 40% van dezelfde groep problemen op.



De uitkomsten per antwoord op deze vraag, liggen erg dicht bij elkaar. Daarom kunnen we stellen dat de externe medewerkers graag informatie ontvangen wanneer de melding is ontvangen, over wanneer er welke acties ondernomen zullen worden en wanneer de melding afgehandeld is.



78% Van de medewerkers ontvangt de terugkoppelingen op de meldingen het liefst via de mail.

Momenteel wordt de facilitaire dienst door de externe medewerker beoordeeld met gemiddeld een 7. De verwachting van de externe medewerkers ten opzichte van de facilitaire dienst ligt echter hoger, gemiddeld vinden zij dat de facilitaire dienst een 8,5 zou moeten scoren.

Bijlage 6: Interne interviews gewenste situatie.

Intern interview Esther van Duijn- Hoofd inkoop.

1. Waar liggen, volgens u, de knelpunten binnen de facilitaire dienst?

‘De knelpunten liggen volgens mij in de communicatie onderling en naar de klant en in de manier waarop de processen opgebouwd zijn. De processen worden nu vooral uitgevoerd naar eigen inzicht. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en afspraken waarin beschreven is hoe de back office de werkzaamheden moet uitvoeren. Een aantal afspraken zijn wel gemaakt in de beschreven procedures, maar de borging ervan ontbreekt. Er volgen dan ook geen sancties, wanneer men zich niet aan de beschreven procedures houdt.

Wat betreft de communicatie is het van belang dat er duidelijke richtlijnen zijn over hoe men omgaat met een melding. We zouden een service level moeten hanteren, zodat de facilitaire dienst weet hoe lang ze over een melding mogen doen, maar ook zodat de klant weet hoe lang het ongeveer gaat duren. Als het service level vastgesteld is, hebben we iets waar we ons aan vast kunnen houden en waar de kwaliteit mee geborgd kan worden. Met behulp van terugkoppelingen op de bonnen dient de klant op de hoogte gehouden te worden van de acties die ondernomen worden aan de hand van de melding.

Verder vind ik ook dat de klant opvoeding nodig heeft. De klant heeft een hele hoge verwachting van de facilitaire dienst, maar deze verwachting is niet reëel. Zo komen we weer terug bij de communicatie, ik denk dat er meer duidelijkheid bij de klant ontstaat wanneer de communicatie verbeterd. De klant moet weten wat ze mogen verwachten en de facilitaire dienst zal aan deze verwachting moeten voldoen.’

2. Hoe ziet, in uw ogen, de gewenste situatie van de facilitaire dienst eruit?

‘In de gewenste situatie is er sprake van 1 loket waar de klant alle meldingen kan doorgeven, is er een duidelijke afspraak over het te behalen service level en is er sprake van een goed georganiseerde back office ondersteund door een systeem. Dit systeem moet managementinformatie kunnen genereren, zodat de facilitaire dienst aan de hand van deze informatie gestuurd kan worden in plaats van aan de hand van de klachten. Zo wordt namelijk de facilitaire dienst nu gestuurd, degene die het hardst roept krijgt zijn zin.’

3. Hoe zouden de meldingen en aanvragen in deze situatie ontvangen moeten worden?

‘Er zal dus 1 loket moeten zijn, waarbij de meldingen en aanvragen direct in het FMIS geplaatst worden. De klanten zullen zelf de aanvragen en meldingen in het FMIS zetten. Daarnaast zal er ook telefonisch gemeld kunnen worden. De klant geeft dan de melding door aan de medewerker, maar die dient de aanvraag wel in het FMIS te plaatsen. Zodat iedere melding volgens hetzelfde systeem uitgevoerd wordt en zodat we goede managementinformatie kunnen genereren.’

4. Hoe ziet de servicedesk er in deze situatie uit?

‘De servicedesk zou gevormd moeten worden door het FMIS en een speciaal telefoonnummer dat gebeld kan worden om meldingen te plaatsen. Ik denk niet dat de servicedesk ondergebracht moet worden bij de receptie. De receptie is er echt voor de bewoners en de bezoekers en hebben daarom geen tijd om meldingen goed uit te zetten. Zij kunnen ook geen sturing of controle uitvoeren op de meldingen.

5. Welke taken moeten er uitgevoerd worden door de front office?

‘De front office moet alle aanvragen verwerken. De 1^e lijns aanvragen zullen ze zelf gelijk uit moeten voeren. Wat niet gelijk uitgevoerd kan worden, zal verzonden moeten worden aan de back office. Verder zal de front office ook moeten monitoren op de doorlooptijd van de meldingen en het afgesproken service level bewaken. Daarnaast zal de front office voor de klant een vanzelfsprekend aanspreekpunt moeten zijn, voor alles wat je wil weten over de facilitaire dienst.’

6. Welke taken dienen uitgevoerd te worden door een systeem?

‘Vastleggen, monitoren en rapportages maken.’

7. Welke managementinformatie zou u graag ontvangen?

‘Voor de afdeling inkoop zou ik informatie willen hebben over de doorlooptijd van bestellingen, informatie voor bewaking van de levertijden en zaken als aantal orders per leverancier. Eigenlijk zou ik alle informatie willen ontvangen waarmee ik sturing kan geven aan de afdeling inkoop. De specifieke informatie die ik zou willen ontvangen, kan ik nu niet noemen. Voor de overige afdelingen denk ik ook dat men informatie nodig heeft, waarmee sturing gegeven kan worden aan de werkzaamheden.’

Intern interview Yvonne Veenendaal – Hoofd dienstverlening.

1. Waar liggen, volgens u, de knelpunten binnen de facilitaire dienst?

‘Een belangrijk knelpunt is in mijn ogen dat de processen niet goed op elkaar afgestemd zijn. De verschillende afdelingen van de facilitaire afdeling werken als het ware op verschillende eilandjes. De afdelingen leveren afzonderlijk van elkaar goed werk af, ze hebben allemaal de intentie om er iets goeds van te maken. Het ontbreekt aan enige afstemming tussen de afdelingen.

Ook denk ik dat een zwak punt van de facilitaire dienst het imago is dat ze hebben tegenover de organisatie. De organisatie heeft een negatief beeld van de facilitaire dienst, ik denk dat dit komt doordat er niet genoeg transparantie is over wat de facilitaire dienst doet binnen de organisatie. Het is lastig voor de facilitaire dienst om dit imago te doorbreken.

Verder is het ook een feit dat de facilitaire dienst erg jong is. Met jong bedoel ik dat er afgelopen jaren veel wisselingen zijn geweest onder het personeel. De afdelingshoofden zijn vrij nieuw. De velen wisselingen zijn denk ik ook een van de redenen dat er geen goede afstemming is tussen de processen. Naar mijn idee is het belangrijk dat er gekwalificeerde mensen op de juiste plekken komen. Overigens is dat momenteel ook het geval.’

2. Hoe ziet, in uw ogen, de gewenste situatie van de facilitaire dienst eruit?

‘In de gewenste situatie is er sprake van een servicedesk, oftewel een gecentraliseerd systeem waarbij er 1 loket is voor alle aanvragen. Daarbij is een goed geoliede back office een vereiste. Het een kan niet zonder het ander functioneren. Het is daarom belangrijk dat er juiste werkprocessen en afspraken gemaakt worden en dat deze ook duidelijk zijn binnen de organisatie. Om dit te bereiken zou ik graag pilots gebruiken. Ik heb het idee dat we hier soms dingen te snel willen. Terwijl het in mijn ogen juist belangrijk is dat veranderingen geleidelijk en gecontroleerd ingevoerd worden, ik denk dat dit bereikt kan worden door het uitvoeren van pilots.

Verder is er in de gewenste situatie een goed communicatiesysteem waarbij de juiste mensen op de juiste momenten geïnformeerd worden over de ontwikkelingen. Ik duidt hierbij vooral

op de communicatie naar het personeel van de facilitaire dienst en van het primaire proces. Wanneer zij op de hoogte zijn van de ontwikkelingen kunnen ze ook participeren in de beslissingen die genomen worden tijdens overleggen van de facilitaire dienst.

Als laatste puntje zie ik graag goede taakomschrijvingen met een duidelijke taakafbakening en een goede beschrijving van de processen. Zo weet iedereen waar die aan toe is en wat die van zijn collega's kan verwachten. De processen zullen, zoals ik al eerder aangaf, beter op elkaar afgestemd moeten worden.'

3. Je spreekt over een servicedesk, hoe zie je die servicedesk voor je?

'We moeten het natuurlijk zo makkelijk mogelijk maken voor de medewerkers in het primaire proces, momenteel gaan er mailtjes alle kanten op en is er geen duidelijk structuur over waar en hoe meldingen gedaan worden. De receptie wordt nu benoemd als servicedesk, maar ik vraag me af of deze taak bij de receptie moet liggen. Ik kan daar ook niks over zeggen en ik denk dat hier onderzoek naar gedaan moet worden.'

4. Hoe zou je dan willen dat mensen meldingen maken?

'Ik denk dat een FMIS, of een soortgelijk systeem, hier een goed middel voor kan zijn. Maar waar? En hoe? Daar kan ik niks over zeggen. Gezien de missie, waarin de klant centraal gesteld wordt, denk ik dat een fysieke servicedesk een vereiste is. De klant wil iemand aan wie ze vragen kunnen stellen en klachten door kunnen geven.

5. Kun je vertellen welke taken een FMIS, of een soortgelijk systeem, uit zou moeten voeren?

'Een FMIS zal binnen de processen van kop tot staart gebruikt moeten worden, het zal dus optimaal gebruikt moeten worden. In sommige organisaties zie je dat slechts 50% van een FMIS gebruikt wordt. Ik denk niet dat dit een situatie is die voor ons zal werken, omdat er dan geen goede informatie kunnen verkrijgen.'

6. Welke managementinformatie zou je willen verkrijgen uit het systeem?

'Financiering, uren, tijd, gebouwbeheersysteem en inzet van middelen. Voor mij zou dit belangrijke sturingsinformatie zijn.'

Intern interview Paul Hoogmoed- Stafmedewerker facilitaire dienst.

1. Waar liggen, volgens u, de knelpunten binnen de facilitaire dienst?

'Het grote knelpunt is de eilandjes structuur binnen de facilitaire dienst. Er is wel oog voor de eigen afdeling, maar minder voor het geheel. De aanpak van de processen is ook niet eenduidig. Iedere afdeling voert de werkzaamheden op haar eigen manier uit, hierbij wordt weinig rekening met de andere afdelingen gehouden. Iedere afdeling voert het eigen werk goed uit, maar er is weinig begrip voor elkaar.

Een ander knelpunt waar we vaak tegenaan lopen is dat het niveau van de medewerkers niet toegesneden is op het niveau dat nodig is om de werkzaamheden goed uit te voeren. Het gaat hier dan om de uitvoerende medewerkers, het managementteam vormt momenteel naar mijn idee een goed team. Het managementteam probeert ook veranderingen door te voeren, maar dit gaat moeizaam en stapsgewijs.'

2. Hoe ziet, in uw ogen, de gewenste situatie van de facilitaire dienst eruit?

‘In de gewenste situatie is er een algemeen belang, dit zal ook uitgedragen moeten worden. Afdelingen voelen zich dus niet alleen verantwoordelijk voor zichzelf, maar ook voor elkaar. Dit moet zich uiten in het helpen van elkaar wanneer dit nodig is, daarom is het ook van belang dat we van elkaar weten wat we doen. Zodat taken overgedragen kunnen worden als er behoefte aan is.’

3. Hoe verlopen meldingen en aanvragen in deze situatie?

‘Volgens het back en front office systeem, waarbij de front office de meldingen ontvangt en de back office de meldingen, volgens een vooraf gestelde norm, uitvoert. Het belangrijkste van deze situatie is dat meldingen op een eenduidige wijze doorgegeven worden en dat de back office de afspraken, volgens een vast stramien, nakomt.’

4. Wat zou de rol moeten zijn van de front office?

‘De front office dient alle meldingen aan te nemen en deze te verwerken in een systeem voor de back office. De front office heeft hierin een sturende en controlerende functie. De front office dient de meldingen bij te houden, zodat er goede managementinformatie gegenereerd kan worden, daarom is het ook belangrijk dat de front office terugkoppeling van de back office ontvangt. Dit jaar gaan we DVO's invoeren binnen de organisatie, aan deze DVO's zullen we prestatie-indicatoren koppelen. Met behulp van de prestatie-indicatoren en de terugkoppelingen van de back office, kan de front office controleren of de back office volgens afspraak functioneert.’

5. Welke taken zouden er uitgevoerd moeten worden door een systeem?

‘Het systeem moet een middel zijn om meldingen te registreren, het moet echter gemakkelijk blijven om vragen te stellen. Uit het systeem moet verder toegankelijke en bruikbare managementinformatie gehaald kunnen worden. Het systeem zal ook de kostenregistratie op zich moeten nemen en vooral de functie van doorberekeningen bepalen, is voor ons interessant daarin. Het systeem zal de tijdsregistratie bij moeten houden, zodat wij deze informatie kunnen vergelijken met de begroting. Over het algemeen gezegd moet het systeem een toegevoegde waarde hebben voor alle partijen.’

6. Welke managementinformatie zou u graag ontvangen?

Hoe lang is men bezig?

Welke materialen worden er gebruikt en hoe vaak?

Wat zijn de kosten?

Dit zijn 3 punten waar ik nu snel op kom. Ik zou graag de sturinginformatie willen verkrijgen die nodig is om mijn functie uit te voeren.’

Bijlage 7: Uitkomst onderzoek Service Desk en SLA bij zorginstellingen.

SAMENVATTING RESULTATEN ONDERZOEK SERVICE DESK EN SLA

Graag informeren wij u in dit document over de belangrijkste resultaten van het tweede onderzoek van het ZorgPanel over de service desk en service level agreements (SLA).

Een aantal gegevens op een rij:

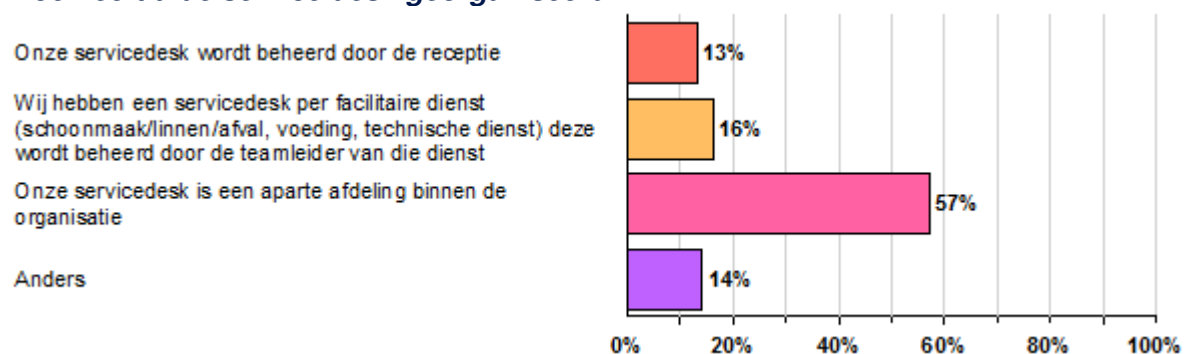
- Ruim 500 zorginstellingen hebben een verzoek gekregen om deel te nemen aan het ZorgPanel;
- Ruim 17% van deze zorginstellingen heeft meegewerkt aan het onderzoek;
- Bijna 60% van de deelnemers aan dit onderzoek heeft niet deelgenomen aan het vorige onderzoek;
- 80% van de respondenten heeft een facilitaire service desk;
- Slechts 15% van de instellingen heeft een centrale service desk waar gebruikers alles kunnen melden. De meeste andere instellingen hebben meerdere service desk's;
- 45% van de instellingen overweegt om een centrale service desk op te zetten;
- 45% van de instellingen werkt met SLA's;
- Een kwart van de SLA's is resultaatgericht, een kwart inspanningsgericht en de helft een combinatie van beide;
- 87% van de instellingen die werkt met SLA's doet dat 3 jaar of korter, 26% heeft in het afgelopen half jaar SLA's ingevoerd.

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat veel instellingen kijken of zij een onderwerp interessant vinden en op basis daarvan besluiten om wel of niet aan het onderzoek mee te werken. Vandaar dat er nu relatief veel instellingen hebben meegewerkt die dat bij een eerder onderzoek niet deden. Veel instellingen hebben een service desk en veel instellingen zijn bezig met het invoeren van SLA's of hebben dat in het afgelopen jaar gedaan. Het lijkt ons daarom interessant om met elkaar kennis en ervaringen te delen over dit onderwerp. Dat u dat ook vindt blijkt wel uit het feit dat 81 personen hebben aangegeven graag deel te nemen aan een bijeenkomst over dit onderwerp. Wij rekenen dan ook op een hoge opkomst bij de bijeenkomsten in maart of april.

Service desk

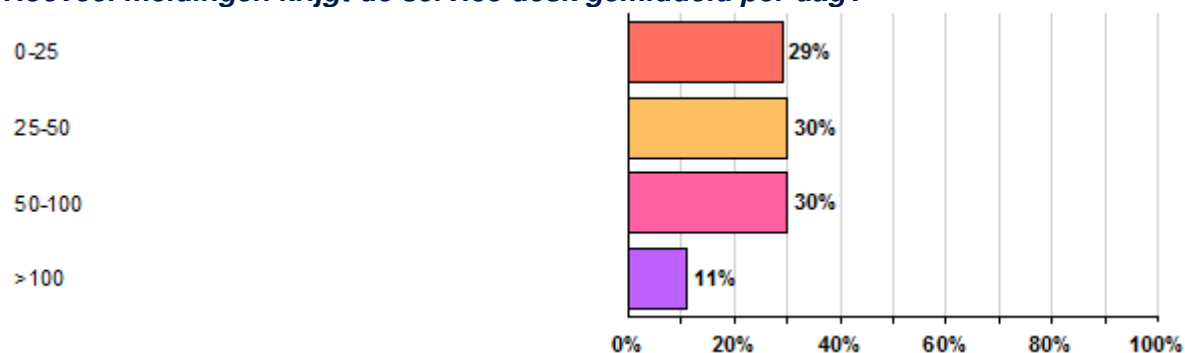
Het eerste deel van het onderzoek ging over de service desk. Onderstaand vindt u de belangrijkste resultaten met een korte toelichting.

Hoe heeft u de service desk georganiseerd?



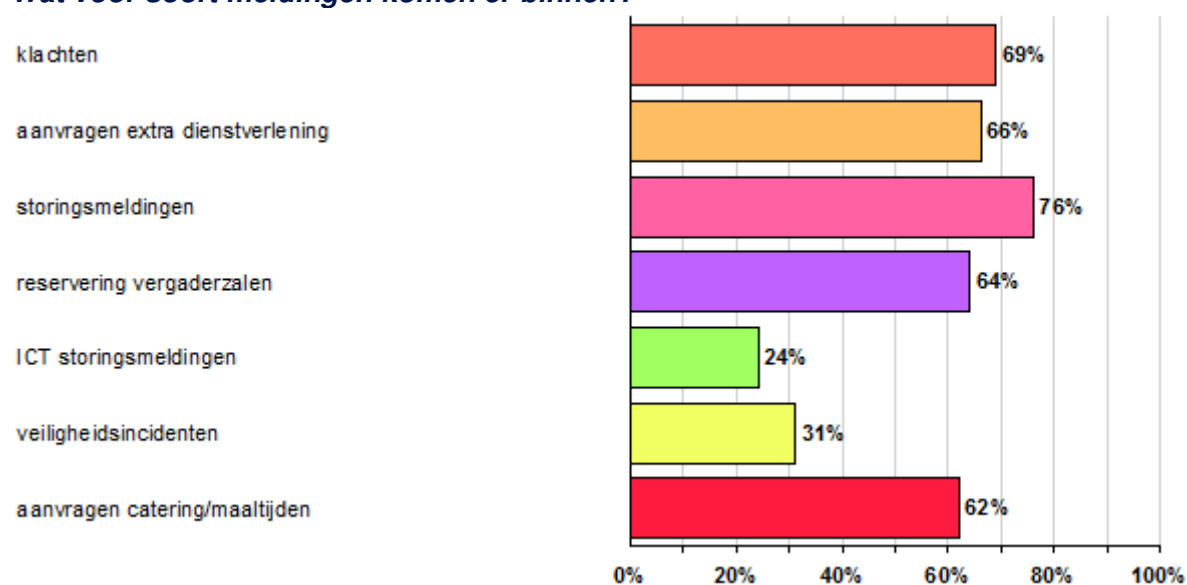
82% van de instellingen organiseert zijn of haar service desk vanuit een centraal punt en dus niet per locatie. 96% beheert de service desk zelf. De medewerkers zijn vaak op MBO-niveau geschoold en in 82% van de gevallen is de service desk alleen tijdens kantooruren en op werkdagen bereikbaar. Dit vonden wij opvallend gezien het volcontinue karakter van de meeste zorginstellingen. Slechts in een kwart van de instellingen kunnen ook patiënten of cliënten zelf meldingen doen bij de service desk.

Hoeveel meldingen krijgt de service desk gemiddeld per dag?

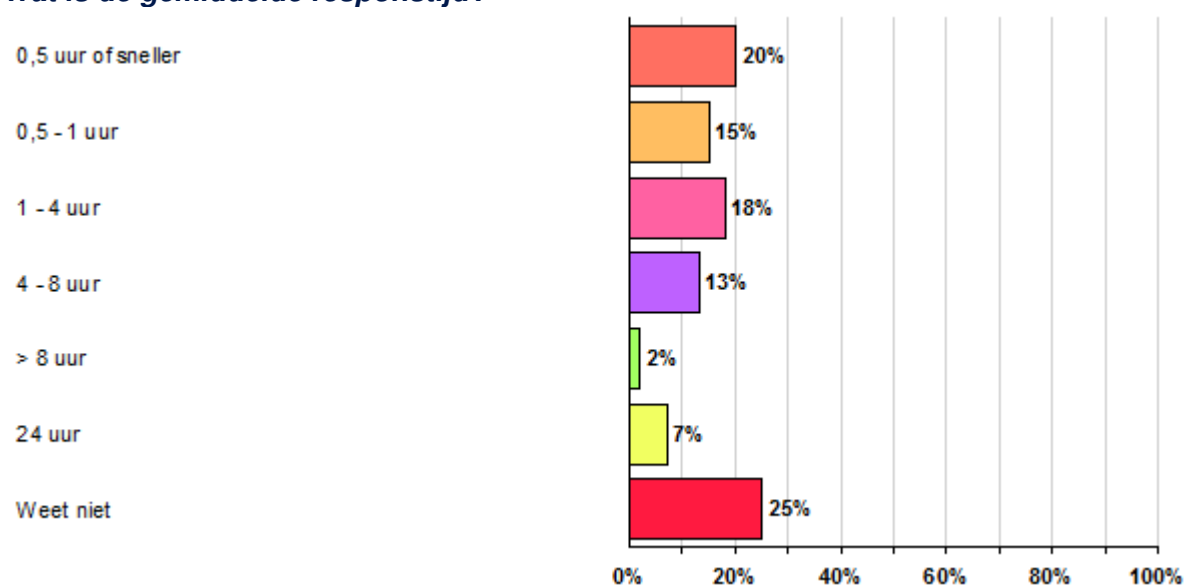


Het aantal meldingen is uiteraard sterk afhankelijk van de grootte van de instelling. Ruim 70% van de instellingen die aan het onderzoek hebben meegewerkt krijgen meer dan 25 meldingen per dag binnen op de service desk.

Wat voor soort meldingen komen er binnen?

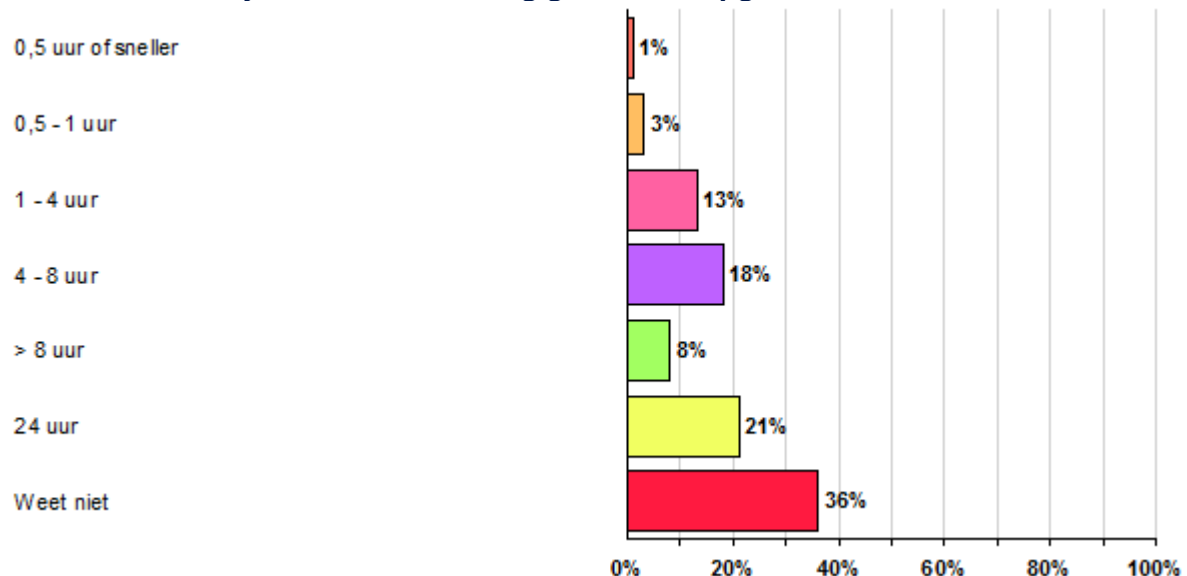


Wat is de gemiddelde responstijd?



Opvallend is dat een kwart van de instellingen niet weet wat de gemiddelde responstijd is. Daarnaast valt op dat er een grote spreiding is. In 20 % van de instellingen krijgt een melder gemiddeld binnen 20 minuten na de melding een reactie terwijl in 7 % van de instellingen dit gemiddeld 24 uur duurt.

Binnen hoeveel tijd wordt een melding gemiddeld opgelost?

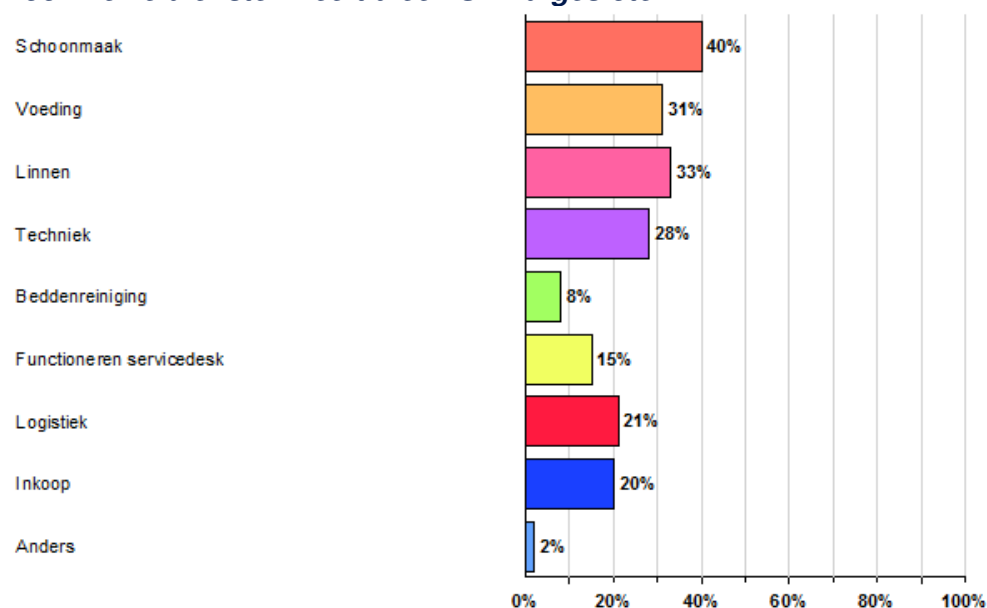


Ook voor de tijd die het duurt voor een melding is afgehandeld geldt dat de spreiding groot is. Daarnaast is het aantal instellingen dat niet weet hoe snel een melding afgehandeld is groter dan het aantal instellingen dat de responstijd niet weet. Blijkbaar is er een groep instellingen die wel de gemiddelde responsetijd weet maar niet hoe snel een melding afgehandeld wordt.

Service level agreement (SLA)

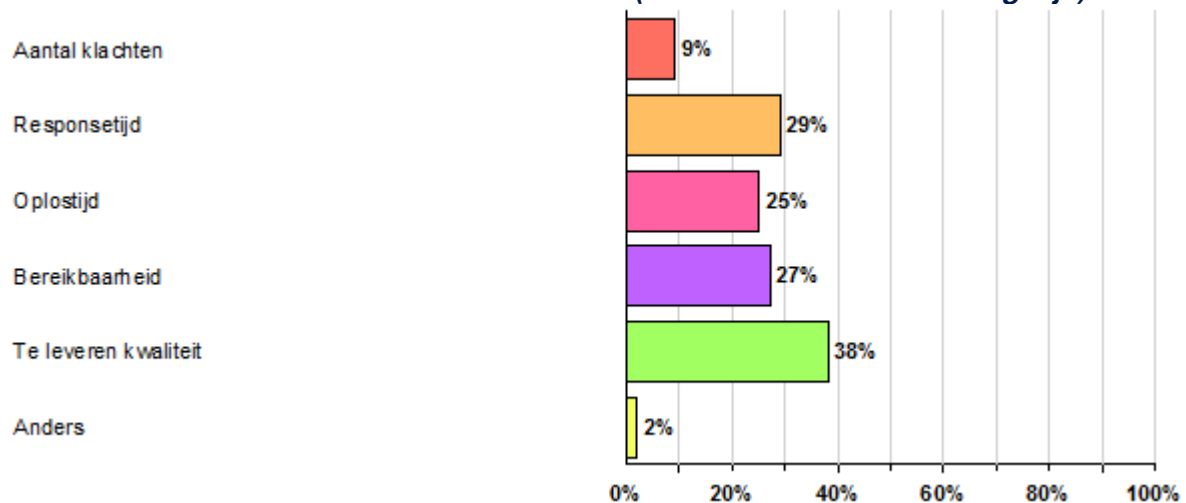
Onder een SLA verstaan wij in dit verband een afspraak tussen de facilitaire dienst en de interne klant (zorgmanagers, directie) of eindgebruiker, waarin de resultaten van de door de facilitaire dienst geleverde dienstverlening concreet benoemd zijn. Onderstaand treft u de belangrijkste resultaten van het tweede deel van ons onderzoek aan dat specifiek over SLA's ging.

Voor welke diensten heeft u een SLA afgesloten?



Vooraf voor de schoonmaak wordt vaak een SLA opgesteld terwijl dat voor de service desk veel minder vaak het geval is. De meeste SLA's worden gesloten met zorgmanagers/afdelingshoofden (74%). In geen enkele instelling wordt een SA met de eindgebruiker afgesloten.

Welke resultaten staan benoemd in de SLA? (meerdere antwoorden mogelijk)



Ruim 30% van alle SLA's bevat geen gekwantificeerde resultaten en in ruim 94% van alle instellingen heeft het niet nakomen van de SLA geen enkele consequentie. Geen enkele instelling werkt met een bonus systeem bij het wel nakomen van de SLA. Tijdens de inhoudelijke sessies die wij samen met een aantal zorginstellingen in maart op verschillende plaatsen in het land organiseren gaat u inhoudelijk in discussie met collega instellingen over de resultaten van dit tweede onderzoek. Naar ons idee is er genoeg om over te praten. Er zijn veel verschillen tussen de manier waarop instellingen hun service desk vormgeven en de toepassing van SLA's. Het uitwisselen van ervaringen en ideeën zal daarom zeker leiden tot nieuwe inzichten en zal u helpen om binnen uw instelling de facilitaire dienstverlening verder op de kaart te zetten!

Bijlage 8: Operationele toelichting op de acties.

In het hoofdstuk 'Het advies' is per stap aangegeven welke acties er ondernomen moeten worden. Deze acties worden in deze bijlage achter elkaar gezet. Per actie wordt er een korte toelichting gegeven over hoe men deze actie aan moet pakken en door wie de actie uitgevoerd dient te worden.

De volgende acties zullen, volgens het advies, ondernomen moeten worden:

1. Het opstellen en afsluiten van DVO's.

De DVO's dienen op een eenduidige wijze beschreven te worden. Daarom is het van belang dat alle DVO's volgens een gelijk format opgesteld worden. Het format kan opgesteld worden door de stafmedewerker van de facilitaire dienst. De afdelingshoofden zullen invulling moeten geven aan de DVO's van de diensten waar zij verantwoordelijk voor zijn. Hiervoor maken zij gebruik van het format. De DVO's dienen voor 31 juni opgesteld te zijn. In de eerste 2 weken van juli kunnen de DVO's afgesloten worden met de afdelingshoofden van de zorgafdelingen.

2. DVO's opnemen in de PDC.

Wanneer de DVO's afgesloten zijn, kunnen deze opgenomen worden in de PDC van de facilitaire dienst. Deze taak kan uitgevoerd worden door het secretariaat van de facilitaire dienst. Deze actie wordt uitgevoerd in de laatste 2 weken van juli.

3. De informatie uit de PDC compleet, eenduidig en kloppend maken.

Naast de DVO's zal de overige informatie uit de DVO's aangepast moeten worden. Deze taak ligt bij de afdelingshoofden. Zij dienen de informatie van de diensten waar zij verantwoordelijk voor zijn aan te passen. Deze actie dient uitgevoerd te worden in de maand juli.

4. Opstellen van het besturingsconcept waarin ingegaan wordt op het front en back office principe, de servicedesk en de richtlijnen voor de eenduidige processen.

Deze actie dient uitgevoerd te worden door de stafmedewerker facilitaire dienst, in overleg met de afdelingshoofden. In de maand augustus zal de deze actie uitgevoerd worden.

5. Het besturingsconcept goed laten keuren.

Zodra het besturingsconcept af is, zal deze goedgekeurd moeten worden. Deze actie ligt bij de manager facilitaire zaken en dient uitgevoerd te worden in de eerste 2 weken van september.

6. De processen van alle diensten opstellen met behulp van figuur 6, waardoor deze voldoen aan de richtlijnen uit het besturingsconcept.

De actie zal uitgevoerd worden door de afdelingshoofden van de facilitaire dienst. De afdelingshoofden dienen de processen te beschrijven van de diensten waar zij verantwoordelijk voor zijn. Deze actie wordt uitgevoerd nadat het besturingsconcept goedgekeurd is, omdat dit een belangrijk hulpmiddel is voor het opstellen van de processen. Deze actie wordt uitgevoerd in de laatste 2 weken van september en de eerste 2 weken van oktober.

7. *Bepalen aan welke managementinformatie de facilitaire dienst behoefte heeft.*
Deze actie zal gezamenlijk met alle medewerkers uit het middenkader van de facilitaire dienst uitgevoerd worden. De actie zal uitgevoerd worden tijdens een themabijeenkomst. Deze themabijeenkomst zal plaats vinden in de laatste 2 weken van oktober.

8. *Digitale formulieren moeten aangepast worden waardoor deze eenduidig en eenvoudig zijn.*
De afdelingshoofden maken een ontwerp voor de nieuwe digitale formulieren. De afdeling ICT is verantwoordelijk voor de uitvoering van de ontwerpen van de afdelingshoofden. Deze actie zal plaats vinden in de maand november.

9. *Er dient een werkplek ingericht te worden voor de servicedesk. Deze werkplek dient gevestigd te zijn bij de kantoren van de facilitaire dienst en te beschikken over een eigen telefoonnummer.*
Deze actie zal uitgevoerd worden door techniek & onderhoud en de afdeling ICT. Deze actie zal plaats vinden in de maand november.

10. *Een aanpassing in de verschillende systemen, waardoor alle digitale aanvraagformulieren van de facilitaire dienst automatisch verstuurd worden aan de servicedesk.*
Deze actie zal uitgevoerd worden door de afdeling ICT en plaats vinden in de maand november.

11. *Alle betrokken medewerkers dienen goed geïnformeerd en geïnstrueerd te worden over de nieuwe werkwijze.*
De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor deze actie. De afdelingshoofden instrueren het eigen personeel. Deze actie vindt plaats in november.

Eind november dienen alle acties uitgevoerd te zijn. Vanaf 1 december kan er gestart worden met de nieuwe werkwijze.

Bijlage 9: Kostenberekening

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Opstellen en afsluiten DVO's.					
Opstellen/ontwikkelen format	36				
Aantal formats		1	36	€ 35,00	€ 1.260,00
Opstellen van 1 DVO	2,5				
Aantal DVO's		10	25	€ 35,00	€ 875,00
Totale kosten					€ 2.135,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Informatie uit PDC compleet maken.					
1 product/dienst aanpassen	1				
Aantal producten/diensten		60	60	€ 35,00	€ 2.100,00
Totale kosten					€ 2.100,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Besturingsconcept opstellen.					
1 besuringsconcept opstellen	20				
aantal besturingsconcepten		1	20	€ 35,00	€ 700,00
Totale kosten					€ 700,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Besturingsconcept goed laten keuren.					
1 besturingsconcept goed laten keuren	2				
aantal besturingsconcepten		1	2	€ 35,00	€ 70,00
Totale kosten					€ 70,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Processen opstellen.					
1 proces opstellen	1				
aantal processen		12	12	€ 35,00	€ 420,00
Totale kosten					€ 420,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Themabijeenkomst managementinformatie.					
1 bijeenkomst	4				
Aantal aanwezigen		6	24	€ 35,00	€ 840,00
Secretaresse aanwezig en uitwerken	6				
Aantal secretarissen		1	6	€ 35,00	€ 210,00
Totale kosten					€ 1.050,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Digitale formulieren aanpassen.					
1 formulier ontwerpen	1				
Aantal formulieren		14	14	€ 35,00	€ 490,00
1 formulier aanpassen	1				
Aantal formulieren		14	14	€ 35,00	€ 490,00
Totale kosten					€ 980,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Werkplek servicedesk inrichten.					
1 werkplek door T&O	1				
Aantal werkplekken		1	1	€ 35,00	€ 35,00
1 werkplek door ICT	1				
Aantal werkplekken		1	1	€ 35,00	€ 35,00
Totale kosten					€ 70,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Systemen aanpassen.					
1 systeem aanpassen	0,5				
Aantal systemen		14	7	€ 35,00	€ 245,00
Totale kosten					€ 245,00

	aantal uur	aantal stuks	totaal uur	uurtarief	
Medewerkers informeren en instrueren.					
medewerkers van 1 dienst informeren	3				
aantal diensten		9	27	€ 35,00	€ 945,00
Totale kosten					€ 945,00

	Actie	Kosten
Stap 1	Opstellen en afsluiten DVO's.	€ 2.135,00
	Informatie uit PDC compleet maken.	€ 2.100,00
	Totaal stap 1	€ 4.235,00
Stap 2	Besturingsconcept opstellen.	€ 700,00
	Besturingsconcept goed laten keuren.	€ 70,00
	Totaal stap 2	€ 770,00
Stap 3	Processen opstellen.	€ 420,00
	Themabijeenkomst managementinformatie.	€ 1.050,00
	Totaal stap 3	€ 1.470,00
Operationaliseren	Digitale formulieren aanpassen.	€ 980,00
	Werkplek servicedesk inrichten.	€ 70,00
	Systemen aanpassen.	€ 245,00
	Medewerkers informeren en instrueren.	€ 945,00
	Totaal operationaliseren	€ 2.240,00
	Totale kosten	€ 8.715,00