

2012

Afstudeerscriptie

Een onderzoek naar de inrichting van
vastgoedmanagement in een dynamische omgeving...

Auteur: Simone Roelofsen
Hoorn, 22 mei 2012

Periode: februari 2012 – juni 2012

2012

Afstudeerscriptie

Een onderzoek naar de inrichting van
vastgoedmanagement in een dynamische omgeving...

Auteur: Simone Roelofsen
Studentnummer: 09024689

Hoorn, 22 mei 2012

Westfriesgasthuis
P. Streefkerk en T.H. Vermeulen
Mealsonstraat 3
1620 AR Hoorn

De Haagse Hogeschool
Academie facility management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: R.J. Zweevel
Medebeoordelaar: J. van der Draaij

Periode: februari 2012 – juni 2012

Auteursreferaat

Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar een **structureel kader** voor de gebouwen van het regionale ziekenhuis **Westfriesgasthuis** te Hoorn. De onderzoeksvraag vraagt hoe er op basis van de **eisen en wensen van de interne stakeholders** een structureel kader opgesteld kan worden voor de gebouwen van het Westfriesgasthuis, die tevens voldoet aan de **wet en regelgeving** op dat gebied. Om er achter te komen wat de inhoud van dit structurele kader dient te zijn, is er in het vooronderzoek aandacht besteed aan hoe een organisatie op het gebied van **strategisch vastgoedmanagement** het meest ideaal ingericht kan worden. Hierbij zijn de vier deelgebieden van **corporate real estate management** gebruikt, te weten: **general-, vastgoed, bouwproject- en huisvestingsmanagement**. Deze vier deelgebieden zijn tevens bij het onderzoek naar de huidige **inrichting van het vastgoedmanagement** van het Westfriesgasthuis gebruikt. Daarna is de vergelijking getrokken tussen de huidige en ideale inrichting, om vervolgens de gaps en knelpunten te kunnen constateren en de inhoud van het structurele kader te bepalen. Met behulp van deze knelpunten, de **geconstateerde problemen van de opdrachtgever**, de eisen en wensen van de stakeholders en de bijbehorende wet en regelgeving is een structureel kader opgesteld. Met dit kader worden de problemen op operationeel niveau opgelost en op tactisch niveau geborgd. Ook levert het structureel kader op strategisch niveau een bijdragen aan het **behalen van doelstellingen (2011-2015)** van het facilitair bedrijf.

Indexreferaat

Strategisch vastgoedmanagement, marktwerking, zorgbranche, structureel kader, eisen en wensen interne stakeholders, wet en regelgeving, corporate real estate management, inrichting van vastgoedmanagement, generalmanagement, vastgoedmanagement, bouwprojectmanagement, huisvestingsmanagement

Managementsamenvatting

In de periode van februari t/m mei 2012 is er een onderzoek uitgevoerd bij het Westfriesgasthuis, locatie Hoorn. Dit onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe kan binnen het huidige facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis aan de hand van de eisen en wensen van de interne stakeholders een structureel kader worden opgesteld voor de gebouwen van het ziekenhuis die voldoet aan de wettelijke eisen?”

Te behalen doelstelling

Het facilitair bedrijf is het aanspreekpunt bij interne (ver)bouw/functionele aanpassingen aan het gebouw. Met ondersteuning van een structureel kader worden de belangrijkste eisen en wensen van interne stakeholders (betrokken functies tijdens verbouw) gehandhaafd en geborgd en voldoet het kader aan de wettelijke eisen. Het kader dient als communicatiemiddel tussen het facilitair bedrijf en de interne klant omdat het proces van aanvraag tot realisatie van een (ver)bouw hierin inzichtelijk en standaard is gemaakt en voldoet aan de kernwaarden van operational excellence. Het doel is om de communicatie en samenwerking tussen het facilitair bedrijf, de interne klant en de overige interne stakeholders zoals infectiepreventie, Arbo, Planetree tijdens het verbouwingsproces efficiënter/completer te laten verlopen.

Onderzoeksmethode

Met behulp van de vier deelgebieden van corporate real estate management: general-, vastgoed-, bouwproject- en huisvestingsmanagement is vastgesteld over welke kaders een organisatie in de ideale situatieschets dient te beschikken. Door dezelfde deelgebieden te onderzoeken in de huidige inrichting van het Westfriesgasthuis is vastgesteld over welke kaders het Westfriesgasthuis in tegenstelling tot de ideale situatie niet beschikt. Met deze informatie en de aanvullende eisen/wensen van de interne stakeholders is de inhoud van het kader vastgesteld. Op basis van deze inhoud zijn de wettelijke eisen in kaart gebracht.

Onderzoekresultaten

- Er zijn veel knelpunten in het huidige proces van aanvraag tot realisatie van (ver)bouw, interne klanten hebben geen inzicht in het proces en geen idee hoe een aanvraag ingediend kan worden;
- Er worden veel problemen door het facilitair bedrijf ondervonden doordat de wildgroei aan aanvragen (vanuit Planetree) die niet beantwoord en gefinancierd kunnen worden;
- Het facilitair bedrijf beheert het gebouw aan de hand van een lange termijn huisvestingsplan en een meerjarenonderhoudsplan (gebaseerd op technische en economische levensduur). Dit wordt als lastig ervaren omdat gewenste kwaliteit/representativiteit van het gebouw niet vastgesteld is;
- Doordat er op strategisch niveau weinig kaders zijn vastgesteld voor de huisvesting (zoals de huisstijl), zijn er op tactisch niveau te weinig kaders om het gebouw te beheren;
- Wet en regelgeving wordt niet voldoende gehandhaafd en geborgd in het (ver)bouwproces.

Aanbevelingen / eindproducten

- Structureel kader voor de interne klant: Aanvraagprocedure + aanvraagformulier
- Structureel kader voor facilitair bedrijf: Uitbreiding MJOP + overzicht wettelijke eisen

Met behulp van de aanvraagprocedure, het standaardiseren van het proces en het aanvraagformulier is het gehele proces voor de klant inzichtelijk gemaakt. Hiermee wordt de drempel om het facilitair bedrijf bij een (ver)bouw aanvraag te betrekken verlaagd omdat er vanuit het facilitair bedrijf duidelijk gecommuniceerd wordt naar de interne klant wat er van hun verwacht wordt. Het facilitair bedrijf neemt met het structurele kader voor de interne klant een proactieve houding in, in tegenstelling tot de reactieve houding die in het huidige proces werd gevoerd. Het proces was daarin niet inzichtelijk, er was geen aanvraagformulier en de klant moest zelf uitzoeken welke acties er ondernomen moesten worden.

Het structurele kader voor het facilitair bedrijf gaat ondersteuning bieden in het beheer van het gebouw. Door het vaststellen van de gewenste kwaliteit/representativiteit per ruimte, kan het facilitair bedrijf met behulp van een jaarlijkse conditiemeting afwijkingen constateren en categoriseren. De structurele kaders dragen bij aan het behalen van doelstellingen van het facilitair bedrijf en zorgen ervoor dat budgetten van de unit TD&G beter beheerst en gecontroleerd kunnen worden in de toekomst.

Voorwoord

Met mijn enthousiasme heb ik de afgelopen maanden gewerkt aan het resultaat dat nu voor u ligt.

In eerst instantie wil ik het Westfriesgasthuis bedanken, voor de kans die ze mij gegeven hebben om dit onderzoek te mogen uitvoeren. Ik wil alle medewerkers van het Westfriesgasthuis bedanken die hun medewerking hebben verleend aan het afnemen van een interview. Zonder deze input kon ik de eisen en wensen van de interne stakeholders niet voldoende in kaart brengen, nogmaals mijn dank daarvoor. In het bijzonder wil ik mijn stage begeleiders mevrouw Vermeulen en meneer Streefkerk bedanken, omdat ze ondanks hun drukke agenda's elke keer tijd hadden om mij op een positieve wijze sturing en feedback te geven.

Naast de personen van het Westfriesgasthuis gaat mijn dank uit naar mijn docent begeleidster mevrouw Zweevel, die ondanks haar zwangerschap evengoed de tijd en de moeite heeft genomen om feedback te leveren, waarmee de scriptie uiteindelijk in mijn ogen tot een beter resultaat is gekomen. Mijn laatste dank gaat uit naar de medewerking van externe partijen: Hagaziekenhuis, Gemini ziekenhuis, Spaarne ziekenhuis, Flevo ziekenhuis en Rabobank Zaandam. Ik wens u veel leesplezier.

Hoorn, 22 mei 2012
Simone Roelofsen

Inhoud

1. De onderzoeksmethodiek.....	1
1.1 Doelstelling.....	1
1.2 Onderzoeksvraag en subvragen	1
1.3 Onderzoekstypering.....	2
2. Vooronderzoek.....	4
2.1 Strategisch vastgoedmanagement	4
2.2 Corporate Real Estate Management.....	4
2.3 Ontwikkelstadia in vastgoedmanagement	5
2.5 Wet en regelgeving	6
2.6 Onderzoek in andere ziekenhuizen	7
3. Bedrijfsanalyse	8
3.1 De geschiedenis	8
3.2 Kerngegevens organisatie.....	9
3.3 De strategische koers 2010-2015	9
3.4 Het zorgstelsel in ontwikkeling	10
3.5 Landelijke ontwikkelingen.....	10
4. Koers en inrichting facilitair bedrijf	12
4.1 Het facilitair bedrijf.....	12
4.2 De strategie.....	12
5. Huidige inrichting vastgoedmanagement.....	15
5.1 General management/vastgoedmanagement	15
5.2 Bouwprojectmanagement	16
5.3 Huisvestingsmanagement.....	17
5.4 De huidige problemen.....	17
6. De ideale situatie	19
6.1 Strategisch vastgoedmanagement	19
6.2 Facilitaire driehoek	21
7. Analyse huidige en ideale inrichting vastgoedmanagement.....	23
7.1 Vergelijking aan de hand van beschikbare kaders	23
7.2 Inventariseren van de gaps.....	23
7.3 De knelpunten	24
8. Eindconclusie en aanbevelingen.....	26
9. Consequenties en implementatie	28
Literatuuropgave.....	31

Inleiding

De laatste jaren heeft het zorgstelsel in Nederland een geheel andere vorm gekregen. Zorgaanbieders gingen van zekerheden naar onzekerheden. Onzekerheden in zorgafname voor de toekomst, het nemen van investeringsbeslissingen, het samenstellen van businessplannen en het aanvragen van investeringen bij kapitaalverstrekkers. Zo bemoeide de overheid zich vroeger met bijna alles wat met zorg te maken had. De overheid functioneerde als een soort vogel waarbij zorgaanbieders zich onder de vleugels konden verschuilen. Mochten er verkeerde beslissingen/investeringen gemaakt worden, dan was er nog altijd de overheid die de zorgaanbieders hierbij kon ondersteunen. Deze tijd is voorbij. Zorgaanbieders zijn nu zelf verantwoordelijk en moeten hun “eigen broek ophouden”. Dit betekent meer vrijheid, meer kansen en meer risico's. Dit is onder andere terug te zien op het gebied van huisvesting, dit moet namelijk niet meer gezien worden als huisvesting maar als vastgoed, een strategisch bedrijfsmiddel¹.

Met bovenstaande ontwikkelingen in gedachte wil ik u graag meenemen naar ontwikkelingen bij het Westfriesgasthuis. Het Westfriesgasthuis is een ziekenhuis dat bouwt aan de toekomst. Aan de hand van een lange termijnhuisvestingplan zijn er nieuwbouwplannen opgesteld die eind 2014 zijn gerealiseerd. Door te bouwen aan de toekomst probeert het Westfriesgasthuis het evenwicht tussen vraag (huisvestingsbehoefte) en aanbod (vastgoedportefeuille) te waarborgen. Dit is een uitdaging, omdat de vraag dynamisch is en het aanbod statisch. Dat het evenwicht tussen vraag en aanbod en het creëren van toegevoegde waarde van het vastgoed moeilijk te realiseren is heeft ook het Westfriesgasthuis ondervonden. Het facilitair bedrijf van het ziekenhuis is dagelijks bezig om de zorg in hun ruimtebehoefte te voorzien. Daarnaast is het facilitair bedrijf verantwoordelijk voor het beheer en instandhouding van het gebouw. Om de instandhoudingskosten van het gebouw in tijd en geld te kunnen sturen wordt er gebruik gemaakt van een meerjarenonderhoudsplan (gebaseerd op technische en economische levensduur).

Bij het onderhouden van het gebouw en het voorzien in ruimtebehoefte loopt het facilitair bedrijf het laatste jaar tegen een aantal problemen aan. Dit is dan ook de reden waarom er een onderzoek naar deze problemen wordt gestart. Het facilitair bedrijf heeft namelijk het idee dat de er niet voldoende structurele kaders beschikbaar zijn om het gebouw te kunnen beheren. De enige houvast die het facilitair bedrijf heeft zijn het lange termijn huisvestingsplan, de nieuwbouwplannen, het meerjarenonderhoudsplan en een ambiancebeleid. Met de komst van de filosofie Planetree in het ziekenhuis komen er veel (ver)bouw aanvragen binnen. Planetree staat voor mensvriendelijke zorg in een helende omgeving. Dit betekent dat de steriele sfeer in een ziekenhuis wordt vervangen door een meer huiselijke sfeer. Er zijn in het ziekenhuis proeftuinen opgesteld om te ondervinden hoe Planetree in het ziekenhuis geïmplementeerd kan worden. Deze proeftuinen brengen andere afdelingen op ideeën en zo ontstaan er (ver)bouw plannen. Deze plannen worden aangevraagd bij het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf heeft alleen geen beleid of kader waarmee deze aanvragen behandeld kunnen worden. Om te voorkomen dat er straks een wildgroei ontstaat aan kleuren, materialen en meubilair, kiest het facilitair bedrijf er nu voor om alle aanvragen af te keuren, alleen het facilitair bedrijf ziet zelf ook in dat dit niet de oplossing is.

Om het “gat” in het huidige beheer op te vullen, is het de wens van het facilitair bedrijf om een lange termijn inrichtingsplan samen te stellen. Uit de analyse van het afstudeeronderzoek zal moeten blijken of dit ook daadwerkelijk de oplossing is, of dat er eventueel andere oplossingen worden aangedragen.

Leeswijzer

Om de kennis over het onderzoeksterrein te vergroten is er allereerst een vooronderzoek gehouden. Aan de hand van dit vooronderzoek is bepaald welke items er in de huidige inrichting en de ideale inrichting van het vastgoedmanagement worden gemeten. Door de gaps tussen deze twee situaties vast te stellen, zijn er knelpunten inzichtelijk gemaakt per niveau en is de inhoud van het structurele kader vastgesteld. Hoe dit kader bij gaat dragen aan het oplossen van de huidige problemen op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt duidelijk in de eindconclusie met een bijbehorend implementatieplan.

¹ Bron: Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). Huisvesting is strategisch goed, wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen.

1. De onderzoeksmethodiek

Om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren, is het van belang om een doelstelling te schetsen. In deze doelstelling wordt duidelijk gemaakt wat het Westfriesgasthuis wil gaan bereiken. Er wordt een situatie geschetst waarin de huidige “problemen” zich in de toekomst niet meer voordoen.

Om ervoor te zorgen dat dit afstudeeronderzoek een bijdrage kan leveren aan deze doelstelling, wordt er een onderzoeksvraag opgesteld. Welke onderzoeksmethodieken hierbij gebruikt zijn, wordt in het tweede stuk van dit hoofdstuk toegelicht.

1.1 Doelstelling

In de toekomst zal het facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis een steeds meer adviserende rol in nemen bij verbouwingen/aanpassingen aan of in het gebouw. Met ondersteuning van een structureel kader worden de belangrijkste eisen en wensen van interne stakeholders (betrokken functies tijdens (ver)bouw) gehandhaafd en geborgd en voldoet dit kader aan de belangrijkste wet en regelgeving. Het kader is goedgekeurd door het Raad van Bestuur en wordt actief gebruikt door het facilitair bedrijf.

Het facilitair bedrijf is het aanspreekpunt voor de interne klanten om een verbouwing te realiseren. Het facilitair bedrijf adviseert de zorgafdelingen over de aanpak van interne verbouwingen en zorgt daarbij dat alle eisen van de bovengenoemde functies daarin worden meegenomen. Dit kan het facilitair bedrijf realiseren door te werken met één standaard kader, waarin de mogelijkheden voor een verbouwing richting de klant worden gecommuniceerd. Daarnaast is het proces van aanvraag tot verbouwing standaard, transparant en efficiënt ingericht, zodat deze voldoet aan de kernwaarden van operational excellence. Met behulp van een standaard kader is er een verbindend stuk gemaakt tussen de bestaande beleidsstukken: het lange termijn huisvestingsplan en het meerjarenonderhoudsplan.

Het einddoel is om de communicatie en samenwerking tussen het facilitair bedrijf, de interne klant en de overige interne stakeholders zoals infectiepreventie, Arbo en Planetree tijdens verbouwingen en de aanvragen daarvan beter en completer te laten verlopen. Het eindproduct van dit afstudeeronderzoek, moet aan dit einddoel een bijdrage leveren. Dit betekent echter dat met behulp van een structureel kader het einddoel niet direct bereikt kan worden. Het einddoel zal met behulp van bepaalde tussenstappen gehaald kunnen worden, te weten:

- Voldoende draagvlak creëren bij de interne klant;
- Interne klanten moeten hun vaste patroon loslaten en met het nieuwe patroon gaan werken;
- De interne klant moet getriggerd worden om met de nieuwe werkwijze te gaan werken;
- De samenwerking tussen het facilitair bedrijf en de interne klant moet geoptimaliseerd worden.

1.2 Onderzoeksvraag en subvragen

Om het onderzoek naar een standaard kader zo goed mogelijk te laten verlopen is er een onderzoeksvraag opgesteld. Met de beantwoording van deze onderzoeksvraag, moet er een advies uitgebracht worden over hoe het Westfriesgasthuis de doelstelling zoals hierboven beschreven kan bereiken. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Hoe kan binnen het huidige facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis aan de hand van de eisen en wensen van de interne stakeholders een structureel kader worden opgesteld voor de gebouwen van het ziekenhuis die voldoet aan de wettelijke eisen?”

Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden zijn er een aantal subvragen opgesteld. Met deze subvragen worden de belangrijkste onderdelen uit de onderzoeksvraag apart onderzocht.

Het onderzoek naar de verschillende subvragen moet uiteindelijk een positieve bijdrage leveren aan het eindproduct van dit afstudeeronderzoek. De onderstaande subvragen worden in dit afstudeeronderzoek behandeld en onderzocht²:

- 1) Welke afdelingen/diensten vallen onder het facilitair bedrijf?
- 2) Welke taken voert het facilitair bedrijf uit die betrekking hebben op de inrichting en het beheer van de huisvesting van het Westfriesgasthuis?
- 3) Wat is de huidige gebouwvoorraad en hoe is het beheer daarvan vastgelegd?
- 4) Wat is strategisch vastgoedmanagement?
- 5) Hoe kan strategisch vastgoedmanagement vormgegeven worden binnen een organisatie?
- 6) Aan welke eisen/onderdelen dient een standaard kader te voldoen?
- 7) Wat is de huidige situatie ten aanzien van een inrichtingsplan binnen het Westfriesgasthuis?
- 8) Wie zijn de stakeholders van het Westfriesgasthuis en wat zijn hun eisen en wensen ten aanzien van een standaard kader? (zoeken naar de kaders)
- 9) Onder welke ruimtecategorieën beschikt het Westfriesgasthuis?
- 10) Welke eisen worden er aan gebouwen gesteld op basis van de normering/wet en regelgeving?
- 11) Welke bedrijfsorganisatorische, financiële en personele gevolgen heeft de implementatie van een standaard kader voor het Westfriesgasthuis?

1.3 Onderzoekstypering

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en de subvragen is het noodzakelijk om onderzoek te verrichten. Dit zal een kwalitatief onderzoek zijn. Bij een kwalitatief onderzoek gaat het om het in kaart brengen van de aard, waarde en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel³.

Er zal onderzocht worden hoe het komt dat er in de huidige situatie geen standaard kader beschikbaar is. Daarnaast zal er onderzocht worden welke eisen en wensen de interne stakeholders hebben die in een eventueel standaard kader verwerkt worden. Hiervoor zal de huidige situatie/het proces onderzocht worden. Naast de input vanuit de interne stakeholders wordt er onderzocht wat de literatuur schrijft over vastgoedmanagement, dit is het onderwerp waarmee dit onderzoek raakvlakken heeft. Met behulp van dit literaire onderzoek wordt een ideale situatie geschetst. Er zullen relaties en verschillen tussen de huidige en ideale situatie geformuleerd worden aan de hand van een analyse. Aan de hand van deze analyse zal er een advies uitgebracht worden. Het onderzoek is te typeren als een explorerend onderzoek.

Er is voor gekozen om het onderzoek te verdelen in een drietal deelgebieden, te weten: eisen en wensen interne stakeholders, structureel kader en wettelijke eisen. Deze deelgebieden zijn afgeleid van de hoofdvraag en worden met behulp van de onderstaande dataverzamelmethode onderzocht.

1.3.1 Dataverzamelmethode: desk – research

Om de achtergrond van het onderzoek te vergroten is er een bron/literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit wordt uitgevoerd met behulp van de dataverzamelmethode: desk – research. De belangrijkste reden om dit onderzoek uit te voeren is om na te gaan of andere (ziekenhuizen) al een vergelijkbaar onderzoek hebben gedaan. Het vooronderzoek zal ondersteuning bieden bij het vaststellen van onderwerpen die zowel in de huidige als in de gewenste situatie onderzocht gaan worden. Daarnaast zal het helpen om een completer en volledig beeld te krijgen van het onderzoeksterrein waar het afstudeeronderzoek uitgevoerd wordt, te weten: de ziekenhuisbranche, strategisch vastgoed management en de daarbij behorende wet en regelgeving.

Naast externe gegevens, is er ook gebruik gemaakt van interne gegevens van het Westfriesgasthuis. Er wordt onderzocht welke wettelijke richtlijnen er in de huidige situatie worden gehanteerd en hoe er naar de eisen/wensen van de interne stakeholders wordt geluisterd. Daarnaast zijn de interne beleidsstukken doorgenomen, zoals: lange termijn huisvestingsplan, de nieuwbouwplannen, meerjarenonderhoudsplan, strategische koers 2010-2015, strategische koers facilitair bedrijf en het ambiancebeleid.

² Voor de volledige planning van het afstudeeronderzoek, zie bijlage I: Activiteit gerelateerde planning

³ Bron: Baarda B. & Goede de M. (2006). Basisboek Methoden en Technieken. Hoofdstuk 3, bladzijde 103/104

1.3.2 Dataverzamelmethode: interviewen

De dataverzamelmethode interviewen wordt in tweeën gesplitst, interne en externe interviews. De interne interviews worden afgenomen met de interne stakeholders om de eisen en wensen in kaart te brengen en hoe kan dit vertaald worden in het proces middels een structureel kader/standaard. De stakeholders zijn in dit geval de “functies” die in verband staan met interne verbouwingen.

Er worden zowel interne interviews afgenomen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De lijst met geïnterviewde personen is samengesteld met behulp van mijn twee stagebegeleiders. Er zijn interviews afgenomen met de onderstaande interne stakeholders (functies)⁴:

- | | |
|--|--|
| • Lid/tijdelijke voorzitter Raad van Bestuur | • Medewerker bedrijfsbureau |
| • Coördinator Planetree | • Unithoofd Endoscopie |
| • Manager nieuwbouw | • Unithoofd Interne geneeskunde |
| • Facility manager | • Unithoofd Radiologie |
| • Senior adviseur afdeling bedrijfseconomie en zorgadministratie (financiën) | • Unithoofd Centrale sterilisatie afdeling |
| • Deskundige medische microbiologie en infectiepreventie | • Unithoofd Kraam en verloskunde |
| • Unithoofd technische dienst en gebouwbeheer | • Unithoofd Spoedeisende hulp |
| • Hoofd BHV en fysieke veiligheid | • Unithoofd Klinisch chemisch laboratorium |
| • Arbo coördinator/coördinator fysieke belasting | • Coördinator bouwgroep |
| • Senior adviseur bedrijfsbureau | • Coördinator uitvoering technische dienst |
| | • Coördinator meubilair |
| | • Medewerker vastgoed |

Externe interviews

Om een goed beeld te krijgen hoe het proces in andere ziekenhuizen/organisaties verloopt, is er gekozen om externe interviews af te nemen. Met behulp van interviews wordt het vooronderzoek verbreed en kan er input verzameld worden voor het bouwen aan een standaard kader. De externe interviews worden afgenomen met de onderstaande organisaties⁵:

- | | |
|---------------------------------|--|
| • Hagaziekenhuis, Den Haag | • Spaarne ziekenhuis, Hoofddorp |
| • Gemini ziekenhuis, Den Helder | • Planetree rondleiding, Flevoziekenhuis |
| • Flevoziekenhuis, Almere | • Rabobank Zaanstreek (profit organisatie) |

Diepte interviews

Naast de interne en externe interviews zijn er diepte interviews afgenomen. Deze interviews zijn afgenomen in de vorm van voortgangsgesprekken met een tweetal stagebegeleiders. Één begeleider is werkzaam als unithoofd technische dienst en gebouwbeheer en de andere begeleidster is senior adviseur van het bedrijfsbureau. Met deze personen is één keer per twee weken een voortgangsgesprek afgenomen.

1.3.3 Dataverzamelmethode: observeren

De derde dataverzamelmethode is de methode observeren. Deze methode zal gebruikt gaan worden om de huidige situatie/het proces in kaart te brengen. In het afstudeeronderzoek zijn een aantal meeloopdagen ingepland. Tijdens deze meeloopdagen zijn de volgende onderwerpen geobserveerd:

- Hoe zijn de verhoudingen tussen de collega's onderling?
- In welke mate wordt er met elkaar samengewerkt in het facilitair bedrijf?
- Wat voor “type mens” is er werkzaam in het facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis?
- Welke cultuur heerst er in het Westfriesgasthuis?

Naast de observaties is er tijdens de meeloopdagen een goed beeld gecreëerd over welke diensten en producten het facilitair bedrijf aanbiedt aan de interne klant. Tijdens de meeloopdagen worden er contacten gelegd om het afstudeeronderzoek zo goed mogelijk te laten verlopen. Officieel zijn er nu geen richtlijnen opgesteld voor de inrichting/ het beheer van het ziekenhuis, maar misschien blijkt uit de observatie wel dat er onbewust toch een soort beleid wordt gevoerd.

⁴ Voor extra toelichting/onderbouwing en uitwerking van de interviews zie bijlage XI: interne interviews

⁵ Voor extra toelichting/onderbouwing en uitwerking van de interviews zie bijlage XII: externe interviews

2. Vooronderzoek

Het onderzoek wordt gestart met een vooronderzoek, een oriëntatie van het onderzoeksterrein. De houvast tijdens dit vooronderzoek is de onderzoeksvraag: *“Hoe kan binnen het huidige facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis aan de hand van de eisen en wensen van de interne stakeholders een structureel kader worden opgesteld voor de gebouwen van het ziekenhuis die voldoet aan de wettelijke eisen?”* De onderzoeksvraag bestaat uit een drietal onderwerpen te weten, eisen en wensen van de interne stakeholders, structureel kader en wettelijke eisen.

De eisen en wensen van de interne stakeholders worden onderzocht bij het afnemen van interviews. In het vooronderzoek wordt aandacht besteed aan de overige twee onderwerpen te weten: een structureel kader en wettelijke eisen. Om er achter te komen uit welke onderdelen het structureel kader dient te bestaan, is er gekozen om de opdracht vanuit een helicopterview te bekijken. Het structurele kader heeft betrekking op het vastgoed van het Westfriesgasthuis. Er wordt daarom aandacht besteed aan hoe een organisatie zo optimaal mogelijk ingedeeld kan worden op het gebied van huisvesting/vastgoed. Met behulp van dit vooronderzoek worden er onderwerpen vastgesteld die in de huidige en gewenste situatie in kaart worden gebracht. Onderwerpen die in dit vooronderzoek aan bod komen zijn:

- Strategisch vastgoedmanagement
- Corporate Real Estate Management
- Ontwikkelstadia in strategisch vastgoedmanagement
- De strategie als uitgangspunt
- Wet en regelgeving

2.1 Strategisch vastgoedmanagement

In profit organisaties is het vastgoedmanagement de afgelopen 10 tot 15 jaar sterk geprofessionaliseerd. Zeker bij grote organisaties met meerdere vestigingen, vragen beslissingen over het vastgoed om continue aandacht. Termen die in de literatuur voorkomen met betrekking op strategisch vastgoedmanagement zijn: Real Estate Management (hierna te noemen als REM) en Corporate Real Estate Management (hierna te noemen als CREM). Bij de term REM gaat het om het realiseren van een maximaal financieel rendement op de vastgoedportefeuille, oftewel marktconformiteit. REM wordt veel gebruikt bij grote commerciële organisaties. Bij CREM gaat het over de optimale afstemming van het vastgoed op de wensen van het primaire proces, oftewel bedrijfscontinuïteit. De ontwikkelingen die de afgelopen jaren de zorgsector flink hebben veranderd, hebben ook gevolgen voor het vastgoed. De zorgafname voor de toekomst is voor ziekenhuizen onzeker, want verzekeraars mogen zelf bepalen bij welk ziekenhuis er zorg ingekocht wordt. Ziekenhuizen lopen hierbij veel risico, als er geen zorg wordt ingekocht liggen afdelingen leeg en is er sprake van overcapaciteit. Kortom kosten genereren zonder dat er opbrengsten binnenkomen. Dit is tevens de reden dat de zorgsector professioneler moet z'n vastgoed moet omgaan, dan dat ze tot nu toe deden. CREM kan hierbij een optimale ondersteuning bieden om deze professionaliseringsslag te maken en de bedrijfscontinuïteit te stimuleren.

2.2 Corporate Real Estate Management

Om CREM te kunnen introduceren is het belangrijk om vastgoed integraal te borgen in de organisatie en de organisatiestrategie. Om dit te realiseren moest vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel aan de bestaande bedrijfsmiddelen (mensen, kennis, kapitaal, technologie) van Joroff worden toegevoegd. Wat veel organisaties zich in de zorg nog niet realiseren is dat vastgoed kan worden gezien als strategisch bedrijfsmiddel. Huisvestingskosten zijn namelijk bij de meeste organisaties de tweede grootste kostenpost. Als hier op een slimme en efficiënte manier mee om wordt gegaan, kan een organisatie hier zijn voordelen mee doen.

Tevens zijn de meeste organisaties in de zorg eigenaar van het vastgoed, wat betekent dat dit een aanzienlijk beslag neemt op het vermogen. Aanpassingen in het vastgoed hebben een langdurig karakter, kosten over het algemeen veel tijd en geld en hebben een directe impact op de bedrijfscontinuïteit⁶. Kortom voldoende redenen om op strategisch niveau aandacht te besteden aan de vastgoedportefeuille.

⁶ Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement, hoofdstuk 28

Naast het minimaliseren van de kosten heeft CREM invloed op het behalen van rendement bij organisaties die vastgoed in eigendom hebben. Dit kan gerealiseerd worden door waardevermeerdering aan het pand of eventueel het goed organiseren van een actief verhuurbeleid. Vastgoed kan op negen verschillende manieren toegevoegde waarde genereren: (De Vries, 2007):

- Kosten verlagen;
- Productie verhogen;
- Flexibiliteit vergroten;
- Cultuur ondersteunen;
- Risico beheersen;
- Financieringsmogelijkheden vergroten;
- Imago verbeteren;
- Innovatie stimuleren;
- Medewerkers tevredenheid vergroten;
- Financieringsmogelijkheden vergroten.

Om daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen, is het van belang om op strategisch, tactisch en operationeel niveau taken te verrichten die evenwicht tussen vraag (vastgoedportefeuille) en aanbod (huisvestingsbehoefte) waarborgt. Dit is een uitdaging, omdat de vraag dynamisch is en het aanbod statisch. Het is van belang om de vastgoedportefeuille flexibel in te richten, zodat de veranderende vraag opgevangen kan worden. Om dit te realiseren is het van belang om de taken met betrekking op vastgoed op te spitsen in een viertal gebieden (Suyker 1996):⁷

Strategisch niveau

- General management: het ontwikkelen van vastgoedstrategie die aansluit bij de bedrijfsstrategie;
- Vastgoedmanagement: het in stand houden/monitoren van prestaties van vastgoedportefeuille;

Tactisch/ operationeel niveau

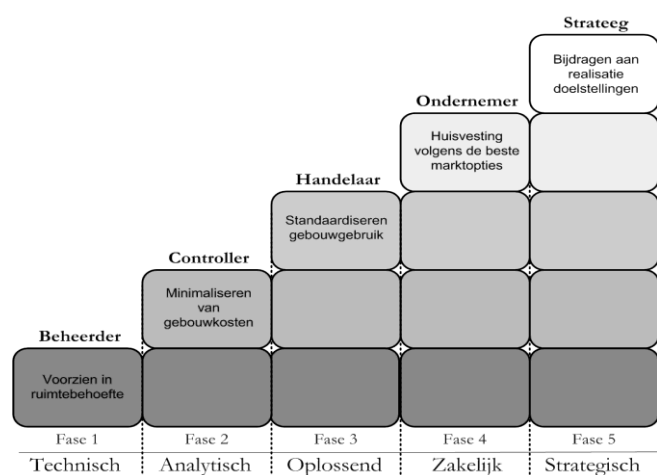
- Bouwprojectmanagement: aansturing gericht op aanbouw, (her)ontwikkeling en afstoting;
- Huisvestingsmanagement: het inrichten van een CREM organisatie.

Om ervoor te zorgen dat het vastgoedmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau optimaal op elkaar is afgestemd moeten de viertal gebieden als een cyclisch proces doorlopen worden. Het onderzoek voor het Westfriesgasthuis heeft met name betrekking op het bouwprojectmanagement en het huisvestingsmanagement.

2.3 Ontwikkelstadia in vastgoedmanagement

Om als organisatie te kunnen groeien naar een volledige CREM organisatie hebben Joroff en van Driel vijf ontwikkelstadia onderscheiden⁸.

Elk stadium kent een andere rol (competentie) en andere doelstellingen voor de vastgoedmanager. Het is belangrijk dat een manager zich realiseert dat er geen goede of slechte stadia bestaat. De vraag is telkens of het type vastgoedmanagement op dit moment in overeenstemming is met wat de organisatie nodig heeft. Met andere woorden past het huidige stadium van het vastgoedmanagement bij de organisatiestrategie. Bij de ontwikkeling van beheerder naar strateeg schuift de vastgoedorganisatie steeds meer op naar het strategische niveau, waarbij de rol meer proactief wordt in plaats van reactief⁹.



Afbeelding 1: Ontwikkelstadia vastgoedmanagement, Joroff

⁷ Voor verdere toelichting zie bijlage II: Corporate Real Estate Management (CREM)

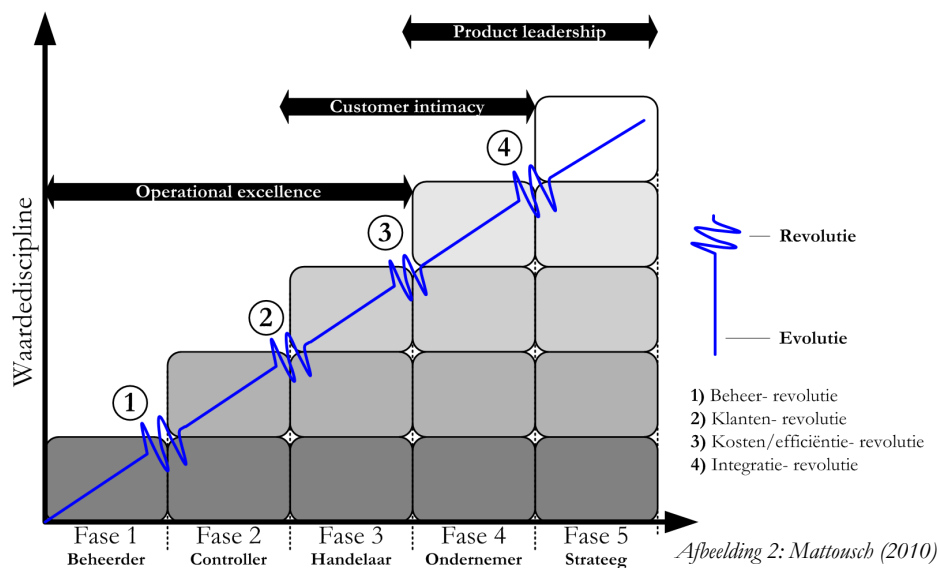
⁸ Voor verdere toelichting zie bijlage III: Ontwikkelstadia vastgoedmanagement

⁹ Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement, hoofdstuk 28

2.3.1 De strategie als uitgangspunt voor de inrichting van vastgoedmanagement

Om CREM zo effectief mogelijk te kunnen implementeren is het van belang of zelfs noodzakelijk om een oriëntatie te kiezen oftewel een organisatiestrategie. Tracy en Wiersema hebben drie mogelijke strategische oriëntaties ontwikkeld, die in afbeelding twee zijn weergegeven. De keuze voor een bepaalde oriëntatie legt vast wat de onderneming, in essentie, doet en heeft een alles overheersende invloed op de bedrijfscultuur, organisatiestructuur, gewenste doelstellingen en dus ook de (toegevoegde) waarde van het vastgoed¹⁰.

Als de organisatie zich richt op een bepaalde oriëntatie kan met behulp van het onderstaande model besloten worden in welke fase de organisatie zich nu bevindt in het groeimodel en welke fase de meest ideale fase is voor een organisatie. De huidige situatie kan worden vastgesteld door de activiteiten die de organisatie nu uitvoert op vastgoedgebied in kaart te brengen. Het model is ontworpen door PWC en heeft een koppeling gemaakt tussen de oriëntaties van Tracy en Wiersema en de ontwikkelstadia van Joroff¹¹.



In het model zijn ook evolutie- en revolutiemomenten verwerkt. Met behulp van deze momenten is inzichtelijk gemaakt hoe een organisatie van de ene fase naar de andere fase kan transformeren. Evolutiemomenten hebben te maken met inhoudelijke verdieping van de rol en revolutiemomenten hebben te maken met een verbreding van de dienstverlening en activiteiten. Overigens wordt aangegeven dat het hebben van een organisatiestrategie als kritische succesfactor wordt gezien om groei naar een nieuwe fasen te realiseren, want alleen dan kan duidelijk geschetst worden welk groeipad de organisatie moet volgen. Een groei gaat altijd gepaard met nieuwe kennis/competenties binnen de organisatie.

Het Westfriesgasthuis is gericht op operational excellence. Kijkend naar afbeelding twee zijn fase één, twee en drie mogelijke opties om naar toe te groeien als organisatie. Deze fases passen namelijk binnen de strategie van het ziekenhuis.

2.5 Wet en regelgeving¹²

Op het gebied van vastgoed heeft een organisatie te maken met wet en regelgeving. De belangrijkste wetten zijn: wet op ruimtelijke ordening (bestemmingsplan, schoonheidscommissie, bouwvergunning, uitvoeringsvoorschriften), bouwbesluit, wet milieubeheer, brandweereisen en arbeidsomstandighedenwet. Naast deze algemene wetten krijgt een ziekenhuis nog aanvullende regels betreft het (ver)bouwen van een ziekenhuis. Deze regels en eisen staan in de wet ziekenhuisvoorzieningen. Ook dient een ziekenhuis rekening te houden met de werkgroep infectiepreventie, ook wel de WIP-richtlijnen genoemd.

¹⁰ Bron: Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). Huisvesting is strategisch goed, wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen. Hoofdstuk vijf.

¹¹ Voor verdere toelichting zie bijlage IV: Transformatiemodel

¹² Voor een nadere toelichting zie bijlage V: Wet en regelgeving

2.6 Onderzoek in andere ziekenhuizen

Om alle mogelijkheden voor het facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis zo goed mogelijk in kaart te brengen, is er voor gekozen om het onderzoek te verrijken met een externe oriëntatie. Deze externe oriëntatie is uitgevoerd door het afnemen van interviews met een viertal andere ziekenhuizen, te weten:

- Hagaziekenhuis (Den Haag)
- Gemini ziekenhuis (Den Helder)
- Flevoziekenhuis (Almere)
- Spaarne ziekenhuis (Hoofddorp)

Naast de ziekenhuizen is er gekozen om één interview af te nemen met een commerciële organisatie. Dit is de Rabobank in Zaandam geweest¹³.

Onderzoekresultaten

Uit de interviews met de ziekenhuizen is gebleken dat alle ziekenhuizen op een soort gelijk niveau qua strategisch vastgoedmanagement zitten dan het Westfriesgasthuis. Als er gekeken wordt naar de vier taakgebieden in een CREM organisatie (general-, vastgoed-, bouwproject- en huisvestingsmanagement) is gebleken dat de geïnterviewde ziekenhuizen vooral op tactisch en operationeel niveau goed presteren. Er wordt met mindere mate gekeken naar het strategische niveau van het vastgoedmanagement. Hiermee worden de conclusies die getrokken worden in de literatuur (*huisvesting is strategisch goed*, 2005) bevestigd. Ziekenhuizen bevinden zich momenteel nog in fase één en twee (*vastgoedmodel*, Joroff) en richten zich vooral op het voorzien in ruimtebehoefte en het minimaliseren van gebouwkosten.

De Rabobank daarentegen pleit ervoor dat ziekenhuizen op strategisch niveau naar het eigen vastgoed moeten gaan kijken. Laat de keuzes op dit strategische niveau niet over aan een Raad van Bestuur van een ziekenhuis of een unithoofd TD&G, maar laat deze keuzes over aan de specialisten op dit gebied. Voorkom dat er met ziekenhuizen straks hetzelfde gaat gebeuren als bij de kantorensector. Er is namelijk één overeenkomst tussen deze twee sectoren: beide sectoren beschikken over inflexibel vastgoed. Ziekenhuizen die in de toekomst te maken krijgen met overcapaciteit en daardoor te maken krijgen met “leegstand” moeten weten hoe ze met deze leegstand om moeten gaan. Doordat ziekenhuizen inflexibel zijn gebouwd (hetzelfde als kantoorgebouwen) zal het lastig zijn om deze gebouwen (zonder het maken van te grote kosten) in gebruik te laten nemen door andere partijen.

Wat betreft de facilitaire driehoek is er een verschil aan te merken in de rolverdeling en dus invulling van de driehoek bij de andere ziekenhuizen. Het budget voor (ver)bouw wordt in de overige ziekenhuizen beheerd door de zorgafdelingen zelf en niet door het unithoofd TD&G. De unit TD&G beschikt alleen over het budget waarmee het geplande en het correctieve onderhoud mee wordt uitgevoerd. Aan de hand van een jaarlijkse conditiemeting (met als stuurmiddel het meerjarenonderhoudsplan) wordt bepaald wat de hoogte van dit budget zal zijn. Met behulp van diverse beleidsstukken worden (ver)bouw projecten gerealiseerd. Voorbeelden van beleidsstukken zijn:

- Omschrijving van de huisstijl qua kleurgebruik, uitstraling en interieur;
- Een ruimteboek waarin staat omschreven aan welke eisen ruimtes dienen te voldoen a.d.h.v. NEN normering, Bouwbesluit, interieur richtlijnen en de Planetree filosofie;
- Procesomschrijving: van aanvraag tot realisering van een (ver)bouw en alles wat daarbij komt kijken. Inclusief de stappen om een (ver)bouw te kunnen realiseren;

Door aan de gebruikers van het gebouw te laten zien wat de mogelijkheden zijn, wordt de keuzevrijheid van de klant beperkt. Dit is niet erg zolang de keuzemogelijkheden maar voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Beperk daarom altijd de keuzevrijheid in de zin van kleuren, gordijnen, schilderijen, interieur etcetera, want anders wordt het beheren van het gebouw voor het facilitair bedrijf een onbeheersbaar spel.

¹³ Voor de uitwerking van de interviews zie bijlage XII: Externe interviews

3. Bedrijfsanalyse

Om u kennis te laten maken met het Westfriesgasthuis wordt er aandacht besteed aan een bedrijfsanalyse. Deze analyse bestaat uit een intern en een externe gedeelte. In het interne gedeelte komen de geschiedenis, de kerngegevens en de toekomstplannen/strategie van het Westfriesgasthuis aan bod. In het externe gedeelte wordt nader ingegaan op de ontwikkelingen binnen de zorgsector.

Achtergrondinformatie zorgsector

De zorg is een complexe sector, dit komt door een aantal onderverdelingen die er gemaakt zijn, te weten:

- Cure en Care zorg;
 - cure: ziekenhuizen en de zelfstandige behandelcentra
 - care: gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg, verpleging, verzorging en thuiszorg
- Eerste-, tweede- en derdelijnszorg;
 - eerste: alle zorg die niet in ziekenhuizen plaatsvindt, zoals verloskunde, huisartsen en fysio
 - tweede: alle zorg die in ziekenhuizen plaatsvindt
 - derde: alle zorg waarbij de patiënt opgenomen wordt in een instelling
- Intra-, trans- en extramurale zorg
 - intra: vindt plaats binnen de muren van instellingen
 - trans: komt voort uit een samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders
 - extra: vindt plaats buiten de muren van instellingen, bijvoorbeeld bij thuiszorg of fysiotherapie¹⁴.

3.1 De geschiedenis

In de jaren veertig telde de regio West-Friesland vier ziekenhuizen. Het Snouck van Loodsen ziekenhuis in Enkhuizen en in Hoorn het Sint Jans Gasthuis, het Stadsziekenhuis en De Villa. De regio had toen een inwonersaantal van honderdduizend. Dr. De Groot, inspecteur voor de volksgezondheid vond vier ziekenhuizen wat overdadig en pleitte daarom op economische gronden al in 1944 voor één ziekenhuis.

Rond 1950 begon dit met het samengaan van gemeentelijke Stadsziekenhuis en het particuliere ziekenhuis De Villa. Het lastige was dat het Stadsziekenhuis was voortgekomen uit de verpleging van de allerarmsten en De Villa een protestants-liberaal ziekenhuis was voor de betere stand. Na uitspraak van de inspecteur, dat als beide ziekenhuizen zelfstandig zouden blijven zij een B-status zouden krijgen, was de fusie in augustus 1954 een feit. De twee ziekenhuizen gingen verder onder de naam Stichting Algemeen Streekziekenhuis West-Friesland. Op 1 april 1958 werd het plan om deze twee ziekenhuizen onder één dak te plaatsen, goedgekeurd. Het werd een ziekenhuis met 150 bedden, totale kosten: vijf miljoen gulden.

Ontwikkelingen bij de overheid

De kosten in de gezondheidszorg namen toe. De overheid vond ziekenhuizen met minder dan 250 bedden onverantwoord. Dit betekende sluiting van het ziekenhuis in Enkhuizen en in tweede instantie ook het Streekziekenhuis. Andere plannen gingen uit van een inkringing van het Sint Jans Gasthuis. Om deze reden staken de ziekenhuisdirecties de koppen bij elkaar en probeerden een oplossing te vinden. In juni 1971 werd door de landelijke ziekenhuiscommissie bekend gemaakt dat West-Friesland in aanmerking kwam voor zeshonderd bedden, gezamenlijk onder één dak of in twee ziekenhuizen met elk driehonderd bedden.

In 1975 stelde een extern bureau de beginselverklaringen op voor één ziekenhuis, met één bestuur en één directie in één gebouw. De besturen werkten echter moeizaam samen dus uitwerking van dit voorstel liet nog even op zich wachten. Begin jaren negentig kwamen de plannen om beide ziekenhuizen onder te brengen in één gebouw op tafel. Voor de eeuwwisseling werd begonnen met de bouw en eind november 2003 vond de ingebruikname van het nieuwe Westfriesgasthuis plaats. In mei 2004 is de concentratienieuwbouw van het ziekenhuis aan de Maelsonstraat officieel geopend. Aan en om het gebouw van het oude St. Jans Gasthuis is een nieuw ziekenhuis neergezet, met daarin volledig nieuwe onderzoek- en behandel faciliteiten (OK, ICU, CCU, röntgen, SEH, apotheek, PA-laboratorium, poliklinieken en functieafdelingen). De oudbouw is in 2004 en 2005 aangepast.

¹⁴ Bron: Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement, hoofdstuk 24, bladzijde 338

3.2 Kerngegevens organisatie

Het Westfriesgasthuis is een algemeen en regionaal ziekenhuis met een drietal vestigingen. Deze vestigingen zijn onderverdeeld in één hoofdvestiging (Hoorn) en twee poliklinieken (Enkhuizen en Heerhugowaard). Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd op locatie Hoorn. Het primaire werkgebied van het ziekenhuis is de regio West – Friesland. Dit betreft de gemeenten Andijk, Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer, Stede Broec en Wervershoof. Daarnaast behoren ook de Wieringermeer evenals Heerhugowaard en Niedorp tot het werkgebied. Dit is in totaal een verzorgingsgebied met ca. 205.000 inwoners, waarin zich geen andere ziekenhuizen bevinden. Het ziekenhuis heeft een opnamecapaciteit van 506 erkende bedden en ongeveer 258.000 polikliniekbezoeken per jaar¹⁵.

Het ziekenhuis is een stichting en biedt een gevarieerd en compleet pakket aan zorg.¹⁶ De Stichting Algemeen Ziekenhuis Westfries Gasthuis (werknaam Westfriesgasthuis) behoort tot de Westfriesgasthuis-groep en staat aan het hoofd van deze groep. De stichtingen en vennootschappen die tot de groep behoren zijn:

- | | |
|--|-------------------------|
| • Stichting Parkeergarage Westfriesgasthuis | • Maelson Apotheek C.V. |
| • Stichting vrienden van het Westfriesgasthuis | • Prognosis B.V. |
| • Stichting Diagnostisch centrum Westfriesgasthuis | • Esperanz B.V. |
| • Westfriesgasthuis Holding B.V. | • Codia Waterland B.V. |
| • Maelson Apotheek B.V. | • Symbiant B.V. |

Met een omzet van 161 miljoen en 1458 FTE is het ziekenhuis een belangrijke werkgever in de regio¹⁷.

3.3 De strategische koers 2010-2015

In het jaar 2010 is er een nieuwe strategische koers voor de periode van 2010-2015 vastgesteld voor het Westfriesgasthuis. De doelstelling van deze strategie is om binnen drie jaar bij de top tien van de meest veilige ziekenhuizen in Nederland te behoren. Het ziekenhuis wil zich daarbij vooral onderscheiden in de patiëntveiligheid. Een ander belangrijke speerpunt in de strategische koers is de patiëntbeleving. Om zowel de patiëntveiligheid en de patiëntbeleving te vergroten en uit te breiden en het ziekenhuis ervoor gekozen om zich aan te sluiten bij stichting Planetree Nederland. Planetree is een non-profit organisatie die zorgaanbieders ondersteunt om de mensgerichte zorg voor elkaar te krijgen¹⁸. Deze mensgerichte zorg kan gecreëerd worden door veiligheid en verbondenheid voor zowel de cliënt als de professional te stimuleren, waardoor gezonde relaties kunnen ontstaan.

Het Westfriesgasthuis wil naast deze twee belangrijke speerpunten opereren als een zelfstandig en financieel gezond ziekenhuis. Het wil graag opereren als zelfstandig ziekenhuis die een hoogwaardige kwaliteit van basiszorg levert. Het ziekenhuis zal zich in de toekomst inzetten voor samenwerking met andere zorgaanbieders en is zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om er voor te zorgen dat het ziekenhuis financieel gezond blijft, zal het ziekenhuis er naar streven om de bedrijfsvoering efficiënter te maken met behulp van de methode Lean Six Sigma. Deze verbeteringen zullen in de toekomst niet alleen leiden tot besparingen maar leidt bovendien tot een grote tevredenheid bij patiënten, door middel van kortere wachttijden en het leveren van een snelle dienstverlening.

Samengevat kenmerkt de strategische koers (2010-2015) van het Westfriesgasthuis zich door een aantal kernwoorden namelijk: patiëntveiligheid, patiëntbeleving, nieuwbouw, Planetree, Lean Six Sigma en bezuinigingen. Voor elk van deze onderwerpen zijn doelstellingen vastgesteld die behaald moeten worden¹⁹. Intern zijn er alleen enige spanningen ontstaan tussen hetgeen wat het ziekenhuis graag wil realiseren en hetgeen wat het ziekenhuis daadwerkelijk kan waarmaken. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. Dit alles heeft te maken met de forse bezuinigingen.

¹⁵ Bron: www.westfriesgasthuis.nl/overhetwestfriesgasthuis

¹⁶ Bron: www.westfriesgasthuis.nl/overhetwestfriesgasthuis

¹⁷ Voor een totaal overzicht van het ziekenhuis zie bijlage VI: Organogram Westfriesgasthuis

¹⁸ Bron: www.planetree.nl

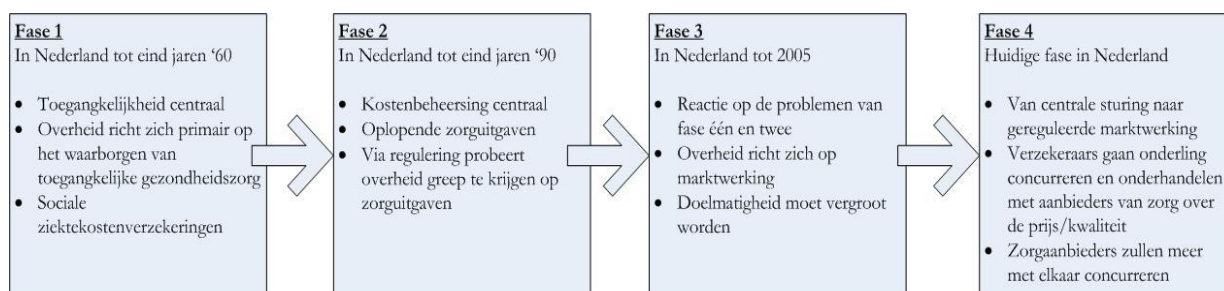
¹⁹ Voor een overzicht van alle doelstellingen zie bijlage VII: Doelstellingen Westfriesgasthuis

3.3.1 Visie op zorg

Naast een visie voor het ziekenhuis in het algemeen, is er ook een visie op zorg. Het Westfriesgasthuis heeft als visie de komende jaren zijn sterke regionale positie te behouden, door een kwalitatief hoogwaardig pakket van zorg aan te bieden. Het uitgangspunt hierbij is een snelle, goede en veilige zorg. Het ziekenhuis streeft er naar om doelmatig te werken door middel van gestandaardiseerde zorgprogramma's. Wat betreft het zorgaanbod zijn de grootste speerpunten: Traumazorg, spoedeisende hulp, oncologie en ouderenzorg.

3.4 Het zorgstelsel in ontwikkeling

De zorgbranche heeft de laatste jaren grote ontwikkelingen doorgemaakt. Deze ontwikkelingen hebben van grote invloed gehad op het zorgstelsel. Deze ontwikkelingen zijn door Cutler (2002) in kaart gebracht middels een drietal hervormingsgolven. De vierde en huidige golf is hieraan toegevoegd.



Afbeelding 3: Hervormingsgolf Cutler

Door de jaren heen is de focus verschoven van toegankelijkheid, naar kostenbeheersing naar het introduceren en realiseren van gereguleerde marktwerking. Met behulp van de marktwerking probeert de overheid een evenwichtsprijs te creëren door vraag en aanbod in de zorg optimaal op elkaar af te stemmen. Deze evenwichtsprijs was nodig vanwege de enorme toename van de kosten, waarbij geen toename van de kwaliteit van de zorg was gesignaleerd. In het jaar 2001 kwam er een Nota "Vraag aan bod" die de basis heeft gelegd voor de inrichting van het nieuwe zorgstelsel (fase 4). Hierin stond dat het nieuwe zorgstelsel op de aspecten vraaggerichtheid, doelmatigheid en risicosolidariteit moest verbeteren²⁰. De vernieuwingen hebben zowel betrekking op het terrein van sturing en verantwoordelijkheidsverdeling als op het verzekeringsstelsel. De belangrijkste veranderingen zijn:

- Verzekeraars onderhandelen met zorgleveranciers over het aanbod, de prijs en de kwaliteit van de diensten. Dit resulteert in afspraken over diagnosebehandelcombinaties (DBC) en zorgzwaartepakketten (ZZP: hierin staat beschreven hoeveel en welke zorg een bewoner krijgt);
- Er is nu nog maar één zorgverzekering met daarin een wettelijk omschreven basispakket;
- Daarnaast zijn er mogelijkheden voor aanvullende verzekeringen;
- Burgers hebben keuzevrijheid in zorgleverancier en verzekeraar;
- Verbetering in transparantie en kwaliteit van ziekenhuiszorg;
- Geleidelijk meer vrijheid en verantwoordelijkheid in capaciteit en bouw van zorginstellingen.

3.5 Landelijke ontwikkelingen²¹

De bevolking en daarmee de patiëntenpopulatie zullen de komende jaren groeien, dit komt vooral door de vergrijzing. Deze ontwikkeling leidt tot een sterke stijging van het aantal patiënten met ziekten die bij ouderen voorkomen. Het is aan de zorgsector om deze groep mensen op te vangen. Vele ziekenhuizen kiezen er dan ook voor om het huidige gebouw aan te passen of delen nieuw te bouwen om deze groep op te kunnen vangen en aan de klantwens te kunnen voldoen. Mensen zijn nu veel meer bezig om voor zichzelf te zorgen dan vroeger. Het hebben van een goede gezondheid heeft daarom bij steeds meer burgers de prioriteit. Dit is terug te zien in de steeds groter wordende zorgvoorzieningen en het actief bestrijden van ongezonde leefwijzen zoals roken of overgewicht. Het individualisme is ook terug te zien in de ziekenhuizen, er is namelijk een steeds grotere vraag naar éénbedkamers. Tot op heden waren dit twee-, vier- of zesbedkamers.

²⁰ Bron: Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement, hoofdstuk 24, bladzijde 338

²¹ Bron: Bijlage VIII: DESTEP-analyse

Het is hierbij wel noodzakelijk dat ziekenhuizen na het jaar 2040 niet komen te zitten met overcapaciteit. Na het jaar 2040 is namelijk de voorspelling dat de bevolking zal krimpen. Oorzaken hiervan zijn de afname van geboorten en een toename van sterfgevallen (babyboom generatie).

Een andere landelijke ontwikkeling is de economische crisis. Iedereen moet bezuinigen zo ook de zorgsector. Daarbij is het van belang dat de kwaliteit van de zorg niet wordt beïnvloed. Door processen efficiënter in te richten met behulp van Lean Six Sigma probeert het Westfriesgasthuis een bezuiniging van drie miljoen te realiseren in vijf jaar tijd. De ontwikkelingen in de technologie bieden mogelijkheden om nieuwe behandeltechnieken te ontwikkelen. Een voorbeeld is geautomatiseerd opereren. Een arts in Duitsland kan met behulp van techniek een operatie uitvoeren in de operatiekamer van het Westfriesgasthuis. Naast techniek op het gebied van behandeltechnieken kunnen er in de zorg ook veel efficiency voordelen behaald worden d.m.v. techniek in de ondersteunende diensten, te denken aan elektronische patiënten dossiers.

Deelconclusie

Interne analyse

- Het nieuwe ziekenhuis is in 2004 officieel geopend. Aan en om het gebouw van het oude St. Jans Gasthuis is een nieuw ziekenhuis gebouwd;
- Het Westfriesgasthuis is een algemeen en regionaal ziekenhuis met een drietal vestigingen, te weten: Hoorn, Enkhuizen en Heerhugowaard;
- Het ziekenhuis heeft een opnamecapaciteit van 506 erkende bedden en ongeveer 258.000 polikliniekbezoeken per jaar;
- Het Westfriesgasthuis is een stichting en staat aan het hoofd van de holding: Stichting Algemeen Ziekenhuis Westfries Gasthuis. Onder deze holding vallen nog een tiental stichtingen en vennootschappen;
- Doelstelling van de strategische koers 2010-2015 is om binnen drie jaar bij de top tien van de meest veilige ziekenhuizen in Nederland te behoren. Overige speerpunten/aandachtspunten zijn:
 - Patiëntveiligheid en patiëntbeleving (Planetree);
 - Bezuinigingen d.m.v. Lean Six Sigma concept;
 - Realiseren van nieuwbouwfase 2 (medio 2014);
- Het bieden van snelle, goede en veilige zorg d.m.v. gestandaardiseerde zorgprogramma's;
- Speerpunten wat betreft zorg: Traumazorg, spoedeisende hulp, oncologie en ouderenzorg;

Externe analyse

- Bevolking neemt komende jaren toe. De groep ouderen wordt groter, wat betekent dat het aantal patiënten met ziekten die bij ouderen voorkomen groter wordt;
- Na 2040 zal de bevolkingsgroei inkrimpen vanwege de afname van geboorten en de toename van sterfgevallen, de ziekenhuizen moeten daarom voorkomen dat er geen overcapaciteit ontstaat;
- Economische crisis zorgt voor forse bezuinigingen en het maken van keuzes;
- Individualisme heeft tot gevolg dat burgers gezondheid steeds belangrijker vinden. Dit is terug te zien in de steeds groter wordende zorgvoorzieningen en het bestrijden van ongezonde leefwijzen;
- Techniek biedt mogelijkheden om nieuwe behandeltechnieken te ontwikkelen;
- Het zorgstelsel is de afgelopen jaren flink in ontwikkeling geweest. Deze ontwikkeling kent een viertal fases: van toegankelijke gezondheidszorg naar kostenbeheersing, van kostenbeheersing naar vergroten van de doelmatigheid en van vergroten doelmatigheid naar introduceren en realiseren van gereguleerde marktwerking.

4. Koers en inrichting facilitair bedrijf

Na de bedrijfsanalyse van het Westfriesgasthuis, wordt er nu ingezoomd op het facilitair bedrijf. Er wordt aandacht besteed aan de strategie en de belangrijkste doelstellingen (met betrekking tot het onderzoek). Daarnaast is er aandacht voor de inrichting van het facilitair bedrijf met behulp van de facilitaire driehoek.

4.1 Het facilitair bedrijf

Aan het hoofd van het facilitair bedrijf staat de facility manager. Daarnaast beschikt het facilitair bedrijf over een tweetal stafafdelingen namelijk: het bedrijfsbureau (kenniscentrum F.B.) en de strategische inkoop. Naast deze stafafdelingen is het facilitair bedrijf opgesplitst in een viertal units te weten:

- Technische dienst en gebouwbeheer (vervoersmanagement, commercieel vastgoed, BHV en fysieke veiligheid)
- Horeca en services (keuken, restaurant, dienstkleding, schoonmaak en linnenbeheer)
- Front office (receptie, telefonie, postkamer, FIS, zorginformatiepunt, gastenvervoer)
- Operationele inkoop en logistiek (magazijn, transport, repro, ordersecretariaat)

In totaal beschikt het gehele facilitair bedrijf over 96 FTE (afgerond)²².

4.2 De strategie

De strategie van het Westfriesgasthuis is het vertrekpunt voor de visie en strategie van het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf heeft een aantal resultaatgebieden opgesteld vanuit de strategie van het ziekenhuis, die als de meest relevante richtlijnen dienen voor haar eigen strategie en doelstellingen. Dit zijn:

- Een patiëntvriendelijke omgeving;
- Veiligheid en kwaliteit hangen samen met beschikbare faciliteiten zoals: medische apparatuur, ICT en huisvesting;
- Aantoonbare kwaliteit leveren en medewerkers die zich toetsbaar opstellen en bereid zijn te leren;
- Financieel gezond;
- Heldere besluitvorming.

Het facilitair bedrijf wil door middel van een slimme, efficiënte en transparante organisatie van processen een bijdrage leveren aan een financieel gezond ziekenhuis met heldere besluitvorming. Dit wil het facilitair bedrijf middels de onderstaande missie bereiken: *“Als facilitair bedrijf zorgen wij voor een veilige en helende omgeving voor onze gasten/ klanten. Wij ondersteunen het zorgproces van het Westfriesgasthuis met eigentijdse en efficiënte facilitaire oplossingen en doen dit met kennis van zaken en een enthousiast team.”*

De kernwaarden van deze missie zijn: veilig, gastvrij, doelmatig en samen. Om de bovenstaande missie te behalen en hiernaar te werken heeft het facilitair bedrijf besloten om een richtinggevende keuze te maken in de toegevoegde waarde van het facilitair bedrijf, hiervoor is het waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema gebruikt. Het facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis heeft ervoor gekozen om zich te richten op Operational Excellence, dit omdat het facilitair bedrijf een betrouwbare en veilige dienstverlening wil bieden voor de klant. En om een constante kwaliteit van dienstverlening te garanderen en de kosten zo laag mogelijk te kunnen houden. Om dit doel te kunnen bereiken richt het facilitair bedrijf zich de komende jaren op twee pijlers, namelijk:

- Het huis “op orde hebben”;
- Standaardisatie van processen en producten.

Kort samengevat staat Operational Excellence voor een hoge mate van standaardisatie van het product en dienstenpakket, voor efficiënt en slim organiseren van het proces (betrouwbaarheid) en voor transparantie in de werkwijze. Dit alles moet gerealiseerd worden tegen een optimale prijs/kwaliteitverhouding.

²² Zie bijlage IX: Organogram facilitair bedrijf

4.2.1 Belangrijkste doelen 2011- 2015

Op basis van de strategische koers van het Westfriesgasthuis zijn er een aantal doelstellingen opgesteld. Een deel van deze doelen zijn overgenomen uit de strategische koers en toepasbaar gemaakt op het facilitair bedrijf. De doelstellingen zijn onderverdeeld in onderwerpen. Een aantal doelstellingen zijn:

- Gastvrijer en veiliger werken
 - De gebouwen zijn een veilige omgeving voor patiënten, bezoekers en medewerkers;
 - Na of tijdens de looptijd van de strategie behoort het Westfriesgasthuis tot de 25% meest gastvrije ziekenhuizen
- Transparanter werken
 - Het facilitair bedrijf maakt prestaties inzichtelijk en meetbaar door kritische prestatie indicatoren
 - Het facilitair bedrijf heeft managementinformatie beschikbaar voor klanten en opdrachtgevers
- Efficiënter werken
 - Er wordt gewerkt met een lange termijn onderhoudsplan voor het onderhoud van gebouwen en installaties conform de NEN richtlijnen
 - 80% van de werkprocessen en doorlooptijden zijn standaard en inzichtelijk voor de klanten

Het facilitair bedrijf houdt er rekening mee dat het groeien naar een meer operationeel excellente organisatie een verandering is die over een langere periode moet worden vormgegeven. Door het opstellen van doelstellingen en jaarplannen zal het facilitair bedrijf stapsgewijs steeds meer een operationeel excellente organisatie worden. Er zal sprake zijn van een groeiscenario i.p.v. big bang scenario.

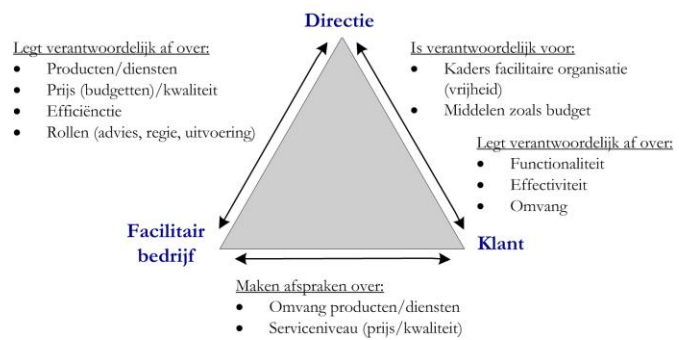
4.2.2 De facilitaire driehoek

Om de rolverdeling van het facilitair bedrijf in afstemming de Raad van Bestuur en de klant duidelijk toe te lichten, wordt er gebruik gemaakt van de facilitaire besturingsdriehoek. Met behulp van deze besturingsdriehoek wordt naast de rolverdeling tussen deze drie partijen ook het afstemmings- en besluitvormingsproces toegelicht. In de huidige

situatie zijn de afspraken en rolverdeling in de driehoek niet expliciet belegd, zijn er weinig facilitaire kaders afgesproken en is er geen duidelijk platform waarin klanten en facilitair bedrijf overleggen over de gewenste dienstverlening²³. Uit de interviews met gebruikers en personeel van de unit technische dienst en gebouwbeheer (hierna te noemen als TD&G) is gebleken dat afspraken met klanten ad hoc worden gemaakt op basis van ontstane vragen bij de klant. Er zijn daarbij tussen de klant en het facilitair bedrijf

geringd afspraken gemaakt en vastgelegd voor de langere periode. Dit resulteert er soms in dat klanten niet exact weten wat ze kunnen verwachten en wat het facilitair bedrijf allemaal te bieden heeft. Ditzelfde geldt voor de dienst die het bouwbureau kan leveren aan de interne klanten wat betreft de interne verbouw. Als klanten een verbouwingen willen realiseren, wordt er van de klant verwacht dat ze zelf de weg naar het bouwbureau weten te vinden. Uit de interviews die afgenomen zijn met de klant is gebleken dat niet iedereen deze weg kan vinden. Meer inzicht en ondersteuning in het proces van aanvraag tot verbouwing is daarom zeer gewenst bij de klant. De klant geeft hierbij aan dat het facilitair bedrijf meer een proactieve houding moet innemen, in plaats van een reactieve houding en afwachtend tot dat de klant actie onderneemt.

Naast de geringe afspraken zijn er nog meer knelpunten te vinden in de huidige facilitaire driehoek van het Westfriesgasthuis. Het facilitair bedrijf beheert namelijk een groot deel van de facilitaire beschikbare budgetten. Dit resulteert er in dat het facilitair bedrijf zich begeeft in de welbekende politierol. Er moet namelijk verantwoording afgelegd worden naar de Raad van Bestuur en tegelijkertijd moeten de interne klanten tevreden gehouden worden. Dit betekent dat het facilitair bedrijf zeker in tijden van bezuinigingen keuzes moet maken. Dit leidt soms tot discussies met de klant of zelfs ontevreden klanten. Dit leidt ertoe dat het facilitair bedrijf door sommige klanten als “lastige speler” wordt ervaren.



Afbeelding 4: Facilitaire driehoek

²³ Janssen, P. & Mourik, N. van (april, 2011). Strategie facilitair bedrijf, hoofdstuk vier

Het gevolg van deze onvrede leidt ertoe dat klanten een andere weg bewandelen om hun wensen goedgekeurd te krijgen. Het nadeel hiervan is, is dat het facilitair bedrijf zijn eigenwaarde verliest. Kortom er is behoefte aan een andere invulling van de huidige facilitaire driehoek. Gelukkig ziet het facilitair bedrijf dit zelf ook in en is daarom ook bezig om meer afspraken met de klant te maken en meer te gaan werken met beschikbare kaders. Één van deze kaders wordt aan de hand van dit onderzoek ontwikkeld.

Het facilitair bedrijf wil namelijk operational excellence, en beseft dat voor het realiseren van deze oriëntatie de rolverdeling expliciet vastgelegd moet worden. Voor de invulling van de nieuwe driehoek wil het facilitair bedrijf in overleg met de belangrijkste spelers, afspraken maken over ieders rol hierin. Tevens wil het facilitair bedrijf op een meer gestructureerde wijze het overleg met haar klanten organiseren, bijvoorbeeld via een klantenplatform of gebruikerspanels²⁴.

Deelconclusie

- Het facilitair bedrijf heeft een tweetal staffuncties: strategische inkoop en het bedrijfsbureau. Daarnaast beschikt het facilitair bedrijf over een viertal units, te weten: Front office, horeca en services, technische dienst/gebouwbeheer en operationele inkoop/logistiek;
- Kernwaardes: veilig, gastvrij, doelmatig en samen;
- Doelstellingen tot 2015 zijn: gastvrijer, veiliger, transparanter en efficiënter werken;
- Het facilitair bedrijf wil door middel van een slimme, efficiënte en transparante organisatie van processen een bijdrage leveren aan een financieel gezond ziekenhuis met heldere besluitvorming.
- Afspraken en rolverdeling in de facilitaire driehoek zijn niet expliciet belegd, en er zijn weinig facilitaire kaders afgesproken;
- Tussen de klant en het facilitair bedrijf worden gering afspraken gemaakt en vastgelegd voor de langere periode. Dit resulteert soms dat klanten niet exact weten wat ze van het facilitair bedrijf kunnen verwachten en wat het facilitair bedrijf allemaal te bieden heeft;
- Omdat het facilitair een groot deel van de facilitaire budgetten beheert, zit het facilitair bedrijf vanuit deze verdeling vaak in de politierol om budget en dienstverlening te bewaken.

²⁴ Janssen, P. & Mourik, N. van (april, 2011). Strategie facilitair bedrijf, hoofdstuk vier

5. Huidige inrichting vastgoedmanagement

Nu de achtergrondinformatie van het Westfriesgasthuis en de strategie van het facilitair bedrijf bekend is, wordt er gestart met het onderzoek om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Ter herinnering de hoofdvraag luidt als volgt: *“Hoe kan binnen het huidig facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis aan de hand van de eisen en wensen van de interne stakeholders een structureel kader worden opgesteld voor de gebouwen van het ziekenhuis die voldoet aan de wettelijke eisen?”* De onderzoeksvraag is in een drietal deelgebieden gesplitst, te weten: eisen en wensen interne stakeholders, structureel kader en wettelijke eisen.

Om er achter te komen wat de inhoud van het structurele kader dient te worden, wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan welke kader(s) het facilitair bedrijf in de huidige situatie ter beschikking heeft. Daarnaast is er onderzocht tegen welke problemen het facilitair bedrijf en de interne stakeholders aanlopen aan de hand van de afgenomen interviews. De wettelijke eisen komen later in het onderzoek aan bod, als er bekend is wat de inhoud van het structurele kader dient te worden.

De huidige inrichting wordt onderzocht aan de hand van de vier deelgebieden van CREM. Op deze manier wordt de inrichting van vastgoedmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau onderzocht, zodat er vastgesteld kan worden op welk niveau er een structureel kader mist en wat de inhoud van dit kader dient te zijn. De vier deelgebieden zijn:

Strategisch niveau

- General management: Bedrijfsstrategie, huisvestingsbeleid, locatiebeslissing, financiële criteria;
- Vastgoedmanagement: Optimaliseren van de totale portefeuille vanuit het primaire proces. Dit betreft vooral juridische en financiële taken. Daarnaast bezig met eerste fase nieuwbouwplannen;

Tactisch niveau

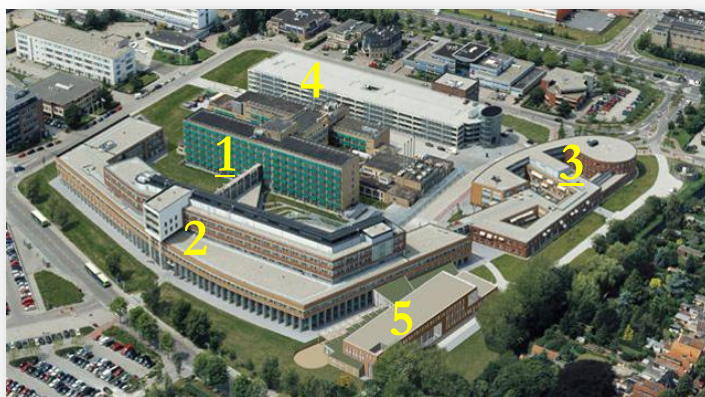
- Bouwprojectmanagement: realiseert en wijzigt vastgoedobjecten en stuurt op het beheer daarvan op basis van elementen (tijd, geld, kwaliteit, organisatie);

Operationeel niveau

- Huisvestingsmanagement: Dagelijks beheer van huisvesting, betreft het onderhoud van het gebouw en het plegen van aanpassingen zoals interne verbouwingen/verhuizingen.

5.1 General management/vastgoedmanagement (strategisch)

Omdat de overheid zich langdurig heeft bemoeid heeft met het vastgoed in de zorgsector en de risicoloze financiering, is er in de zorgsector enige onzekerheid ontstaan over hoe om te gaan met de vastgoedportefeuille en het management ervan²⁵. Voor het managen van de vastgoedportefeuille heeft het Westfriesgasthuis in 2007 een begin gemaakt door het opstellen van een lange termijn huisvestingsplan (hierna te noemen als LTHP). Het LTHP is afgeleid van de strategische koers van het ziekenhuis. In dit plan is berekend hoeveel m² het Westfriesgasthuis nodig heeft om in het jaar 2020 nog steeds aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Dit plan is gebaseerd op zorgcijfers/zorggroei. Er is in mindere mate met een commercieel oog naar het plan gekeken. Met behulp van het LTHP zijn er nieuwbouwplannen ontworpen. In de onderstaande afbeelding is het huidige terreinoverzicht van het ziekenhuis weergegeven.



Legenda

- 1 = Oude St. Jans Gasthuis
- 2 = Het “nieuwe ziekenhuis” ook wel nieuwbouwfase 1 genoemd
- 3 = GGZ centrum
- 4 = Parkeergarage
- 5 = Nieuwe Radiotherapiecentrum (oplevering medio november 2012)

Afbeelding 5: Terreinoverzicht

²⁵ Bron: Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement, hoofdstuk 24, bladzijde 344

Aan en om het gebouw van het oude St. Jans Gasthuis is het nieuwe ziekenhuis (fase één) opgeleverd in 2004. Naast het nieuwe ziekenhuishuis dat in 2004 is opgeleverd, is er op het terrein van het ziekenhuis een GGZ/centrum gesitueerd, waarin de psychiatrische afdeling is ondergebracht. Ook is er een huisartsenport gehuisvest in de panden nabij de parkeergarage. Met behulp van deze samenwerking wil het ziekenhuis het zorgaanbod voor de patiënten zo compleet mogelijk maken. Er ontstaat als het ware een zorgboulevard om de patiënten de juiste zorg te bieden.

De toekomst

In eerste instantie was de voorkeur van het Westfriesgasthuis om in één keer de volledige nieuwbouwfase twee te realiseren. Gegeven de in ontwikkeling (rond het jaar 2005) zijnde zorgmarkt, zorg regelgeving en zorg financiering was het toen wenselijk om toch de uitwerking van nieuwbouwfase twee in de tijd te kunnen bijsturen. Er is gekozen voor een faseringsplan²⁶. Het eerste deel van dit faseringsplan: het Radiotherapiecentrum wordt in november dit jaar opgeleverd. Het overige deel van nieuwbouwfase twee zal medio eind 2014 opgeleverd worden. Het Westfriesgasthuis heeft een terreinoppervlakte van 6,1 ha. Na realisering van nieuwbouwfase twee bedraagt de bebouwde terreinoppervlakte 29.000 m² oftewel 48%.

5.2 Bouwprojectmanagement (tactisch)

Op tactisch niveau wordt er ingezoomd op het beheer van het gebouw. Dit beheer wordt uitgevoerd door de unit TD&G. Deze unit is onder andere verantwoordelijk voor de technische dienst, het commercieel vastgoed en het complete gebouwbeheer van het ziekenhuis. Het takenpakket bestaat onder andere uit:

- Het plannen/coördineren/uitvoeren van onderhoud aan het gebouwen/installaties/terreinen op basis van een meerjarenonderhoudsplan;
- Het plannen/coördineren/uitvoeren van interne (ver)bouw en verhuizingen;
- Onderhouden/beheren van contact en contracten met huurders (commercieel vastgoed);
- Beheren van gebouwgegevens wat betreft gebouwindeling en vastgoedinformatie;
- Beheren van meubilair in het huis (kasten, tafels, stoelen, bureau, ladekasten)
- Ondersteuning bieden aan nieuwbouwactiviteiten, ten aanzien van advisering, bestekcontrole, verhuizingen, inhuizingen en herinrichting van ruimten;

Het unithoofd TD&G is verantwoordelijk voor een gezonde en optimale verhouding tussen de gebouwkosten en gebouwkwaliteit. Om deze optimale verhouding te creëren is het nodig om toezicht te houden op: het plannen en uitvoeren van onderhoud, de hoogte van de onderhoudskosten en de kwaliteit van het gebouw. De afgelopen twee jaar heeft de unit TD&G op dit gebied een professionaliseringslag gemaakt met het opstellen van een meerjarenonderhoudsplan (hierna te noemen als MJOP). De reden voor het opstellen van dit plan was om meer grip te krijgen op de instandhoudingskosten van gebouwen, terreinen en installaties en het borgen van risicomanagement. Het MJOP is opgesteld aan de hand van de NEN 2767 (conditiemeting) met ondersteuning van experts uit het werkveld. Het MJOP is opgesteld aan de hand van de technische- en economische levensduur van installaties/gebouwen/terreinen, de harde lijnen om het onderhoud in te plannen zijn hiermee geschetst.

Wat betreft de zachte lijnen, zoals de functionele- en esthetische levensduur is in mindere mate aandacht aan besteed. Er zijn géén afspraken gemaakt over de gewenste kwaliteit van het gebouw. Dit betekent dat het MJOP (harde lijnen) momenteel het enige stuurmiddel is waarmee het gebouw wordt onderhouden.

Op basis van het MJOP wordt er in de jaarlijkse planning en control cyclus een budget aangevraagd om onderhoud aan gebouwen/installaties/terrein te plegen in het aankomend jaar. Het verkregen budget om gebouwen/installaties/terreinen te onderhouden is in beheer van het unithoofd TD&G. Dit budget bestaat uit een deel onderhoudskosten, exploitatiekosten en onvoorziene kosten.

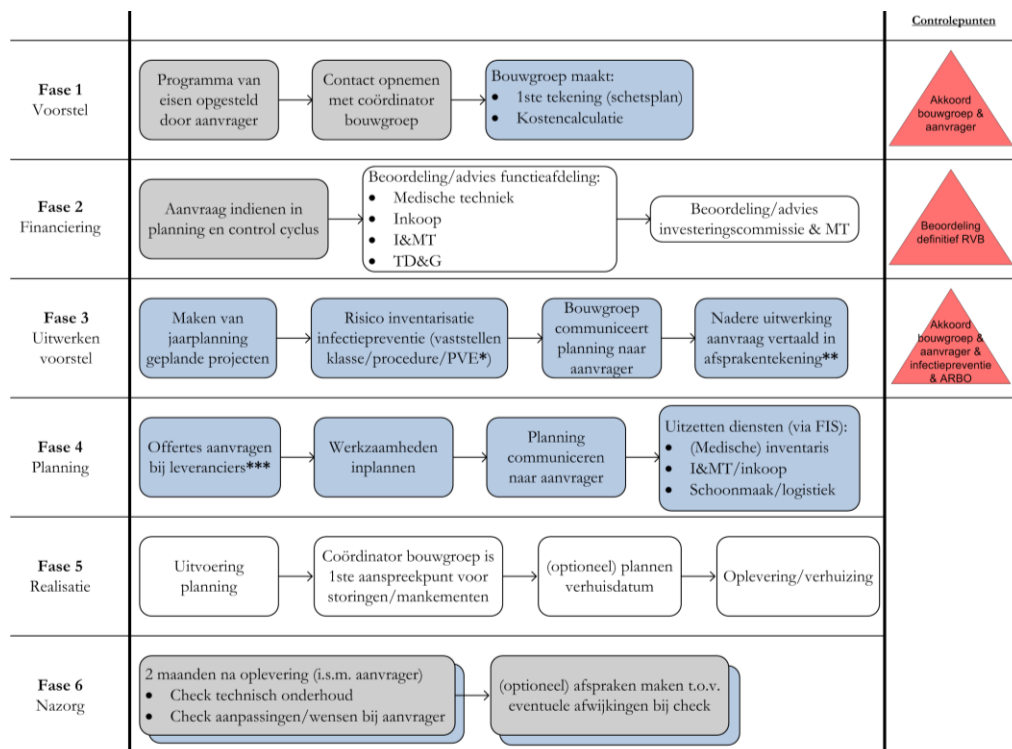
²⁶ Zie bijlage X: Het faseringsplan & impressie toekomstige nieuwbouw

5.3 Huisvestingsmanagement (operationeel niveau)

Het operationele niveau geeft het dagelijks beheer van de huisvesting weer, dit betreft het plegen van onderhoud en aanpassingen (interne verbouwingen/verhuizingen) aan het gebouw. Hierbij ligt de focus in het kader van bezuinigingen op kostenbeheersing.

Op basis van urgentie, prioriteit en het beschikbare budget wordt bepaald of een aanvraag wel of niet wordt goedgekeurd. Het facilitair bedrijf streeft er naar om alle aanvragen voor (ver)bouw/aanpassingen aan het gebouw, zoveel mogelijk in te plannen. Helaas is dit niet altijd mogelijk. Het facilitair bedrijf is daarbij voor een deel afhankelijk van de interne klant, omdat hun moeten aangeven of er een (ver)bouw moet plaatsvinden. Het facilitair bedrijf neemt hierin een reactieve houding.

Elk jaar kunnen er aanvragen ingediend worden middels de planning en control cyclus. Deze cyclus geldt voor het gehele ziekenhuis. Bij het indienen van de aanvragen wordt onderscheid gemaakt tussen investeringen (> € 20.000,-) en exploitaties (< € 20.000,-). Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt in diverse categorieën waarvoor budget aangevraagd kan worden. Deze categorieën zijn: Medische inventaris, niet medische inventaris, ICT, meubilair en verbouwingen. Om meer inzicht in het proces van aanvraag tot realisatie van een (ver)bouw/functionele aanpassing te verkrijgen, wordt het proces weergegeven.



Afbeelding 6: het (ver)bouw proces

Toelichting

- * = Programma van eisen alleen nodig bij functieverandering in de ruimte en bij nieuwbouw
- ** = Technisch inhoudelijk compleet, inclusief inventaris
- *** = Leveranciers voor: bouwtechnisch/vloerbedekking/wanden/schilderwerk, ect.

De grijze vakken geven de stappen van de aanvrager aan. De blauwe vakken geven de stappen van het bouwteam van het facilitair bedrijf aan en de blauw/grijze vakken geven de activiteiten aan die gezamenlijk door beide partijen wordt aangevoerd.

5.4 De huidige problemen

De kaders die het facilitair bedrijf ter beschikking heeft zijn het LTHP, de nieuwbouwplannen en het MJOP. Dat dit niet voldoende is om een gebouw te beheren blijkt uit de ontstane ontevredenheid bij zowel het facilitair bedrijf alsmede de interne klant. Bij (ver)bouw/functionele aanpassingen wordt nog te weinig samengewerkt met interne stakeholders zoals de eisen en wensen van de zorg, de wet en de regelgeving omtrent de infectiepreventie en Arbowetgeving.

Ontstane problemen bij het facilitair bedrijf zijn:

- Wildgroei aan aanvragen
Met de komst van Planetree wil interne klant zijn afdeling mensvriendelijker inrichten, dit betekent dat ze meer willen werken met kleuren zowel op de muren als in het meubilair. Er is geen structureel kader om deze aanvragen te kunnen behandelen/beheersen. Dit heeft tot gevolg dat er nu aanvragen binnen komen om afdelingen op te fleuren met kleuren, waarvan het facilitair bedrijf niet weet middels welk kader ze deze aanvragen kunnen behandelen en ze om die reden afkeuren, om wildgroei in meubilair en kleurenpaletten te voorkomen;
- Coördinator Planetree in bezit van Ikea businesspas
Het facilitair bedrijf keurt de aanvragen af, maar coördinator Planetree wil stappen maken in het ziekenhuis en heeft er daarom in goedkeuring van de Raad van Bestuur voor gekozen om een Ikea businesspas aan te schaffen. Dit wordt buiten de afdeling inkoop ingekocht. Eventuele wet en regelgeving op het gebied van Arbo en brandveiligheid is niet geborgd;
- Overscheiding budget onvoorziene omstandigheden (beschikbaar budget 70.000 euro)
Aanvragen worden niet altijd aangevraagd in de jaarplanning. Dit leidt ertoe dat er aanpassingen gerealiseerd worden, waar geen budget voor is. Overschrijding afgelopen 3 jaar gem. € 166.260;
- Bewandelen van de hiërarchische lijn (ziekenhuispolitiek)
Omdat het facilitair bedrijf bijna alle aanvragen met betrekking tot het verven van muren en het aanschaffen van nieuw meubilair afkeurt, kiezen sommige interne klanten ervoor om de hiërarchische lijn te bewandelen om hun aanvraag goedgekeurd te krijgen. Het gevolg hiervan is dat de Raad van Bestuur het facilitair bedrijf “buitenspel” zet.

Ontstane problemen bij de interne klant + overige betrokken functies (interne stakeholders):

- In eerste instantie geen duidelijkheid bij wie de aanvragen ingediend moeten worden;
- Niet op de hoogte van de mogelijkheden bij een (ver)bouw (geen transparantie/standaarden);
- Planetree en de zorg willen stappen maken, maar het facilitair bedrijf is hier nog niet klaar voor;
- De samenwerking tussen schoonmaak, Arbo, infectiepreventie en medische techniek kan en moet beter op elkaar zijn afgestemd, tijdens het realiseren van een (ver)bouw;
- Proces tot (ver)bouw is niet toegankelijk, niet standaard en heeft een lange doorlooptijd.

Uit de inrichting van de vier deelgebieden en de ontstane problemen kan geconstateerd worden dat het Westfriesgasthuis, volgens de vijf ontwikkelstadia van Joroff zich bevindt in de rol als controller (fase 2). De focus ligt op het minimaliseren van de instandhoudingskosten met behulp van het MJOP.

Deelconclusie

Strategisch

- Beschikbaarheid over een lange termijn huisvestingsplan gebaseerd op zorgcijfers en strategie;
- Nieuwbouwplannen worden in fases gerealiseerd om in de loop der tijd de plannen nog te kunnen bijsturen (in verband met de vele ontwikkelingen in de zorgbranche);
- Samenwerkingsverbanden overige zorgaanbieders + zorgboulevard op terrein;
- Huurovereenkomsten met GGZ, huisartsenpost, Maelson Apotheek en Prognosis B.V.;

Tactisch

- MJOP gebaseerd op technische- en economische levensduur (harde lijnen). Er is in mindere mate aandacht besteed aan de functionele- en esthetische levensduur van het gebouw (zachte lijnen);

Operationeel

- Er is sprake van een wildgroei aan diverse aanvragen en het facilitair bedrijf beschikt niet over een kader waarmee deze aanvragen behandeld kunnen worden;
- Niet alle aanvragen worden via de planningscyclus aangevraagd. Dit heeft tot gevolg dat er ongeplande aanpassingen gerealiseerd worden wat leidt tot budgetoverschrijding bij de TD&G;
- Er ontstaan in het huidige proces zowel problemen bij het facilitair bedrijf als bij de interne klant;
- Voornamelijk gericht op het minimaliseren van gebouwkosten (fase 2 *groeimodel*, Joroff).

6. De ideale situatie

Er wordt aan de hand van het vooronderzoek en de beschreven onderwerpen in de huidige situatie, de meest ideale situatie geschetst. Allereerst wordt er in het algemeen aandacht besteed aan het vastgoed van ziekenhuizen. Daarna wordt er ingezoomd in hoe een organisatie op het gebied van vastgoed op strategisch, tactisch en operationeel niveau het beste ingericht kan worden. Er wordt toegelicht met welke structurele kaders er gewerkt wordt, hoe de eisen en wensen van de interne stakeholders daarin zijn meegenomen en met welke wettelijke eisen daarin geborgd zijn.

6.1 Strategisch vastgoedmanagement

Wie met een bedrijfsmatige en marktconforme blik naar het vastgoed van ziekenhuizen kijkt, ziet een aantal opvallende zaken²⁷:

- *Het vastgoed is doorgaans incourant*: ziekenhuisgebouwen zijn specifiek ontworpen gebouwcomplexen, kan alleen tegen hoge kosten een andere bestemming krijgen, alleen de locatie en de omliggende infrastructuur van een ziekenhuis zijn waardevol;
- *De boekwaarde is hoog*: er is geen verband tussen de vastgoedwaarde van het ziekenhuis en de waarde in het vrije economisch verkeer;
- *Er wordt een merkwaardig onderhandelingspel gespeeld*: het vaak ontbreken van integrale businessplannen. Er is geen aandacht voor het optimaliseren van de exploitatiekosten.

Omdat ziekenhuizen beschikken over inflexibel vastgoed is het van belang om zo goed mogelijk met het vastgoed om te gaan en het te gaan gebruiken als een strategisch bedrijfsmiddel om ervoor te zorgen dat het gebouw flexibeler wordt. Een aanpassing aan het gebouw, kunnen in de toekomst voor grote en langdurige consequenties zorgen. Het is daarom van belang dat een ziekenhuis beschikt over een flexibel gebouw waarmee zo snel mogelijk op veranderingen in de behoefte aan zorg ingespeeld kan worden. Het vastgoed heeft voor ziekenhuizen namelijk een grote invloed op de logistieke efficiency van zorgprocessen, de kwaliteitsbeleving en het welbevinden van medewerkers en patiënten. Een andere reden waarom vastgoed als belangrijk wordt ervaren, is omdat bij zorgorganisaties (in dit geval ziekenhuizen) het ondernemersrisico is toegenomen. Het is namelijk niet zeker dat het zorgaanbod van de ziekenhuizen in de toekomst nog door zorgverzekeraars wordt afgenomen. Zorgverzekeraars kunnen contracten afsluiten met andere zorgaanbieders, wat tot gevolg heeft dat ziekenhuizen met overcapaciteit te maken krijgen. In vastgoedtermen heet dit leegstand: oftewel kapitaallasten zonder dat daar inkomsten tegenover staan²⁸.

Vanwege de ontwikkelingen in de zorgsector zal de nadruk op de zakelijke en strategische aspecten van vastgoedmanagement groter (moeten) worden. Dit betekent gezien de vastgoedstadia van Joroff dat de zorg van stadium I/II (beheerder en controleer) waar ze zich nu in bevinden, moeten door groeien naar stadium IV/V (ondernemer en strateeg). Strategisch vastgoedmanagement moet een geïntegreerd bedrijfsmiddel zijn naast kennis, mensen, kapitaal en technologie. Pas als dit gerealiseerd is kan er gesproken worden over Corporate Real Estate Management. In onderstaande tabel wordt duidelijk gemaakt, wat er precies allemaal moet veranderen aan de organisatie van het vastgoed²⁹.

Van traditioneel huisvestingbeheer	Naar strategisch vastgoedmanagement
Nadruk op nieuwbouw en instandhouding	Nadruk op vastgoedstrategie en portefeuille
Beheerder en controller	Ondernemer en strateeg
Eigenaars- en gebruikersrol geïntegreerd	Scheiding in eigenaars- en gebruikersrol
Vastgoed los van andere bedrijfsmiddelen	Integrale benadering van strategisch vastgoed
Huisvesting als technisch/facilitair aandachtsgebied	Strategisch vastgoedmanagement als specifieke discipline
Nauwelijks kostenbewustzijn bij eindgebruiker	Doorbelasting van vastgoedkosten aan gebruiker
Alles in eigen beheer (doen) uitvoeren	Sourcingstrategie voor vastgoed
Bestuurlijke aandacht incidenteel bij (nieuw)bouw	Structurele bestuurlijke aandacht voor vastgoed

Tabel 1: Van traditioneel naar strategisch vastgoedmanagement

²⁷ Bron: Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). Huisvesting is strategisch goed, wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen. Hoofdstuk twee.

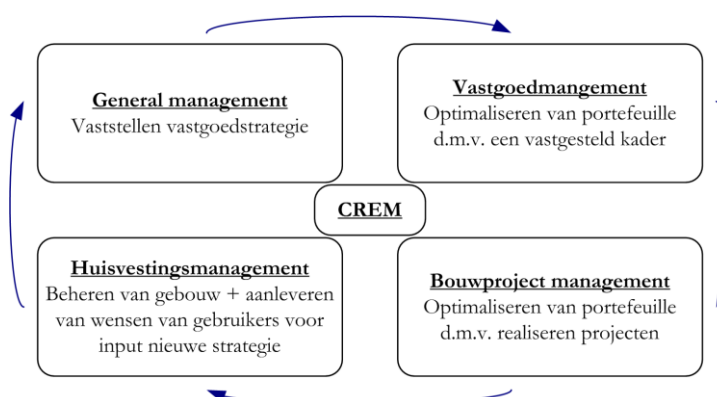
²⁸ Bron: Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). Huisvesting is strategisch goed, wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen. Hoofdstuk twee, bladzijde 17

²⁹ Bron: Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). Huisvesting is strategisch goed, wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen. Hoofdstuk twee, bladzijde 31

Als vastgoed als vijfde middel is toegevoegd aan de bedrijfsmiddelen van een organisatie, dan is het de taak om een professionele invulling te geven aan de CREM organisatie. Volgens Suyker (1996) heeft een CREM organisatie te maken met een viertal taakgebieden. Deze taakgebieden vormen samen een cyclisch proces, waardoor alle taken met elkaar in verbinding staan. De taakgebieden worden hieronder beschreven aan de hand van het strategische, tactische en operationele niveau.

Strategisch niveau

Voor het inrichten van een CREM organisatie is het belangrijk dat er aan de hand van de organisatiestrategie een vastgoedstrategie wordt samengesteld. Indien de organisatie gekozen heeft voor één van de waardeproposities van Treacy en Wiersema (operational excellence, customer intimacy, product leadership), is het belangrijk dat deze waardepropositie ook meegenomen wordt als uitgangspunt bij de vastgoedstrategie. Sterker nog de missie, visie en strategie van de organisatie worden



Afbeelding 7: CREM, een cyclisch proces

als belangrijkste uitgangspunten gehanteerd voor het vaststellen van de vastgoedstrategie, vastgoeddoelstellingen en vastgoedorganisatie. Hoewel ziekenhuizen niet zomaar te vergelijken zijn met andere organisaties, zal het in een omgeving met meer marktwerking wel noodzakelijk worden om een eigen oriëntatie te ontwikkelen. In het geval van het Westfriesgasthuis is er specifiek gekozen voor de oriëntatie Operational Excellence (Tracy en Wiersema).

Een andere taak op dit niveau is het vertalen van de vastgoedstrategie naar een kader voor het optimaliseren van de vastgoedportefeuille. Taken die hiervoor uitgevoerd moeten worden zijn: financiële en haalbaarheidsanalyses, juridische beoordelingen, return on investment en boekwaarden. De taken hebben vooral betrekking op analyses, transacties en contracten voor de gehele vastgoedportefeuille.

Tactisch niveau

Uit het optimaliseren van de vastgoedportefeuille vloeien projecten voort. Deze projecten worden op tactisch niveau uitgewerkt en beheerst. Dit niveau houdt zich vooral bezig met: het maken van programma's van eisen, ontwerpen van nieuwbouw/verbouw plannen, houdt toezicht op plannen, kosten en kwaliteit. Bij deze nieuwbouw/verbouw plannen is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met wet en regelgeving. Er zal bij nieuwbouw een bouwvergunning aangevraagd moeten worden. Deze bouwvergunning wordt zowel door de gemeente als door de brandweer (brandveiligheid, vluchtwegen, ect.) gekeurd. Daarnaast dienen de nieuwbouwplannen te voldoen aan de technische eisen uit het bouwbesluit en de bouwmaatstaven van de wet ziekenhuisvoorzieningen. Daarnaast mogen de plannen niet in strijd zijn met de wet milieubeheer.

Bij (ver)bouw dient er op het gebied van wet en regelgeving rekening gehouden te worden met: wet ziekenhuisvoorzieningen (bouwmaatstaven voor ziekenhuizen), bouwbesluit, brandveiligheid, Arbowet, infectiepreventie³⁰. Voor de Arbowet en infectiepreventie geldt dat een organisatie hier zelf een beleid over kan opstellen. Dit beleid dient gehandhaafd, geborgd en gecontroleerd te worden.

Operationeel niveau

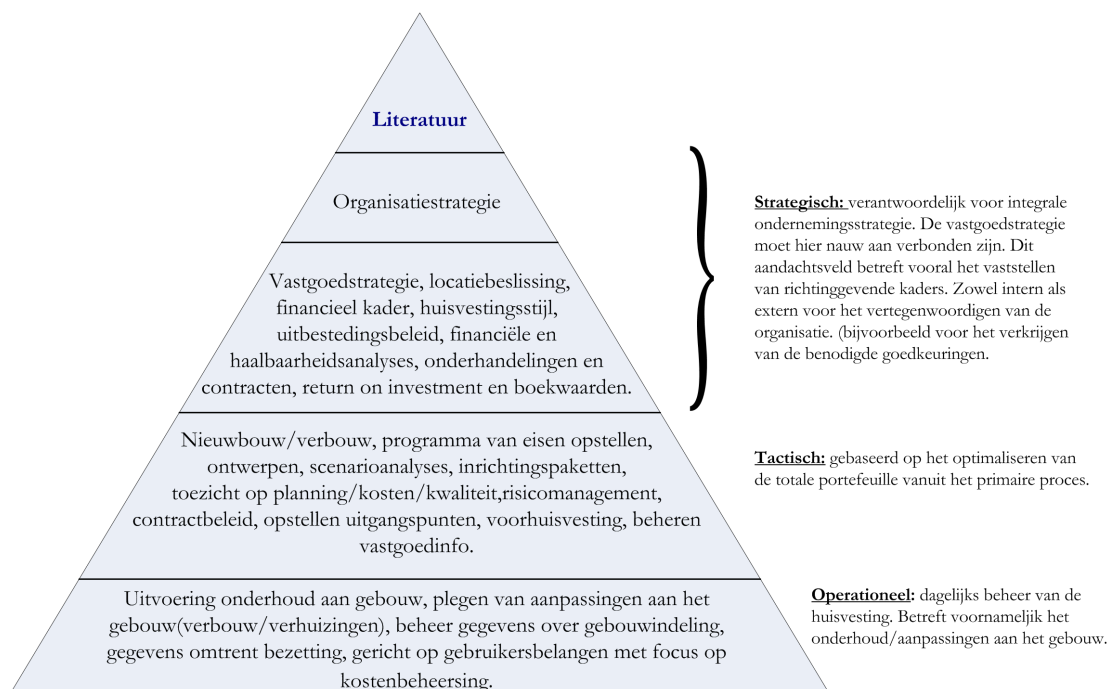
Het operationele niveau wordt ook wel huisvestingsmanagement of facility management genoemd. Dit niveau draagt zorg aan het beheer van de gebouwen. De taken die bij dit niveau horen zijn: administreren van huisvestingskosten, beheren van vastgestelde budgetten, uitvoeren van technische diensten en onderhoud en het inrichten van ruimtes in het gebouw. Naast de beheertaken levert dit niveau op basis van ervaringen en wensen van gebruikers input voor eventuele nieuwe strategievorming. Op deze manier wordt er getoetst het aanbod nog voldoet aan de eisen en wensen van de gebruikers (interne stakeholders).

³⁰ Voor meer informatie zie bijlage V: Wet en regelgeving

Naast bovenstaande taken op operationeel niveau is het belangrijk dat de kernwaarden van de oriëntatie (in dit geval operational excellence) geborgd zijn in de uitvoerende werkzaamheden. Operational Excellence staat voor efficiënte, betrouwbare, gemakkelijke en toegankelijke services met behulp van standaard operationele procedures tegen een optimale prijs- kwaliteitverhouding. Met behulp van deze oriëntatie probeert het facilitair bedrijf systeemefficiëntie te creëren door middel van: standaard operationele procedures, standaard gebouwen en overige standaard hulpmiddelen. Het systeem is het proces en het proces moet betrouwbaar zijn en over een acceptabele doorlooptijd beschikken. De onderstreepte/schuingedrukte woorden moeten in elke proces beheerst, geborgd en gecontroleerd worden om aan Operational Excellence te kunnen voldoen.

Een organisatie kiest er voor om op één oriëntatie te excelleren. Dit betekent niet dat de overblijvende oriëntaties wegvallen. De organisatie dient altijd aan een minimumdrempel te voldoen. Dit in het oogpunt van haar klanten (customer intimacy) en in vergelijking met de concurrenten (product leadership).

De kern van de cyclus (afbeelding 7) is dat de taken op strategisch, tactisch en operationeel niveau met elkaar geïntegreerd zijn. Daarin wordt het vraag en aanbodperspectief ook meegenomen. Een organisatie moet in de ideale schets voldoen aan de kaders die in de onderstaande piramide op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden weergegeven. Naast het beschikken over de stukken is het van belang dat de stukken worden beheerd en beheerst en waar nodig worden aangepast.



Afbeelding 8: Beschikbare kaders volgens literatuur

6.2 Facilitaire driehoek

In de besturing van een facilitaire organisatie speelt de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer en hoe die door alle betrokken partijen beleefd en ingevuld wordt een cruciale rol. Wanneer er tussen deze drie spelers geen overeenstemming bestaat over de spelregels en besluitvormingsprocessen op facilitair gebied, dan zal dit doorgaans leiden tot een suboptimale organisatie.

Met behulp van de besturingsdriehoek worden naast de rolverdeling ook het afstemmings- en het besluitvormingsproces bepaald tussen de drie betrokken partijen (directie, facilitair bedrijf, de klant). In de ideale situatie zijn de afspraken en rolverdeling in de driehoek expliciet besproken en zijn de kaders waarmee het “spel” gespeeld moet worden vastgelegd. Deze kaders dragen bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en passen bij de missie van het facilitair bedrijf. Ook dienen er duidelijke afspraken voor de langere periode gemaakt te worden, zodat het facilitair bedrijf en de klanten weten waar ze aan toe zijn en de dienstverlening efficiënt kan worden ingekocht en georganiseerd.

De rollen

De directie vervult in de driehoek een tweetal rollen. De rol als opdrachtgever en regelgever. In de rol als opdrachtgever, moet het facilitair bedrijf zo optimaal mogelijk ondersteuning bieden aan het primaire proces, tegen de juiste prijs/kwaliteitverhouding. In de rol als regelgever stelt de directie de kaders vast waarbinnen het facilitair bedrijf mag opereren. De rol van de klant is het enige belang dat er de juiste services worden geleverd. De wensen van de klant en de mogelijkheden van het facilitair bedrijf moeten daarom goed op elkaar worden afgestemd en naar elkaar worden gecommuniceerd. Pas dan kunnen er producten en diensten worden aangeboden die in grote mate voldoen aan de eisen en wensen van de klant, mits deze eisen en wensen volbracht kunnen worden binnen de vastgestelde kaders van de directie. Het is de taak aan het facilitair bedrijf om het spanningsveld tussen deze drie partijen te beheren door te controleren of elke partij zich aan de regels houdt, dan wel de spelregels naar hun eigen hand zetten.

In de ideale opdrachtgever – opdrachtnemer relatie spelen de drie partijen hun eigen rol en zijn zij bovendien rolvast.

Deelconclusie*Strategisch*

- Vastgoed maakt als vijfde bedrijfsmiddel integraal onderdeel uit van het beleid v/d organisatie;
- De organisatie beschikt over een vastgoedstrategie die afgeleid is van de organisatiestrategie en de oriëntatie Operational Excellence;
- Naar aanleiding van de ontwikkelingen in de zorgsector wordt er in de vastgoedstrategie niet alleen de nadruk gelegd op zorgproductie/zorgcijfers/bevolkingsgroei/bevolkingssamenstelling, maar ook op de zakelijke en strategische aspecten van het vastgoed worden groter;
- Aan de hand van de vastgoedstrategie, wordt er een kader opgesteld dat de basis biedt voor de activiteiten/taken op tactisch en operationeel niveau;
- Het vastgoed denken van een ziekenhuis bevindt zich in fase vier/vijf (*groeimodel, Joroff*) en richt zich op het gebied van vastgoed op: huisvesting volgens de beste marktopties en het optimaal bijdragen aan realisatie van doelstellingen;
- De CREM cyclus moet continu doorlopen worden. Dit moet worden gecontroleerd en beheerst.

Tactisch

- Een organisatie moet voldoen aan de juiste beschikbare kaders op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Naast het beschikken van de kaders is het van belang dat de stukken worden beheerd en beheerst en waar nodig worden aangepast;
- Wet en regelgeving zoals: Bouwvergunningen, bouwbesluit, wet milieubeheer, brandveiligheidseisen, wet ziekenhuisvoorzieningen (bouwmaatstaven), Arbowet en infectiepreventie dient in nieuwbouw en (ver)bouwplannen gehandhaafd, geborgd en gecontroleerd te worden;
- In de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie spelen de drie partijen (directie, facilitair bedrijf, klant) hun eigen rol en zijn zij bovendien rolvast;
- Een organisatie kiest er voor om op één oriëntatie te excelleren. De organisatie dient altijd aan een minimumdrempel te voldoen bij de andere oriëntaties. Dit in de ogen van haar klanten (customer intimacy) en in vergelijking met de concurrenten (product leadership);
- Bewaken van de huisstijl;
- Toezicht houden op (ver)bouwplannen, gebouwkosten en gebouwkwaliteit;

Operationeel

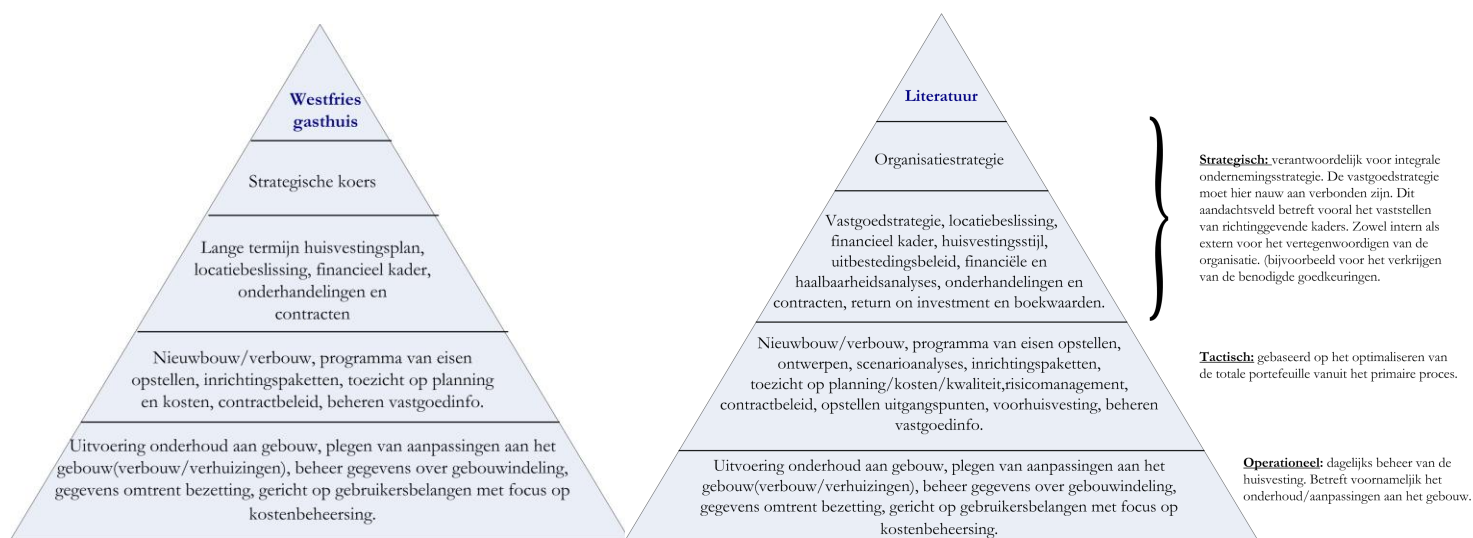
- Kernwaardes van de oriëntatie Operational Excellence komen terug in processen en zijn geborgd. Kernwaardes zijn: efficiëntie, betrouwbare/gemakkelijke/toegankelijke services, standaard procedures, optimale prijs/kwaliteitverhouding, acceptabele doorlooptijd;
- Beheren van gebouw o.b.v. een meerjarenonderhoudsplan om planmatig op de onderhoudskosten te kunnen sturen;
- Op basis van ervaringen en wensen van gebruikers (interne stakeholders) input leveren voor nieuwe strategie.

7. Analyse huidige en ideale inrichting vastgoedmanagement

Met behulp van de vier deelgebieden (General-, vastgoed-, bouwproject- en huisvestingsmanagement: Suyker, 1996) is onderzocht welke taken het Westfriesgasthuis uitvoert en welke kaders hierbij behoren per organisatieniveau. Deze taken en beschikbare kaders worden vergeleken met de taken en kaders die volgens de literatuur (ideale situatie) beschikbaar moeten zijn per organisatieniveau. Door middel van deze vergelijking kan er vastgesteld worden welk standaard/structureel kader(s) het Westfriesgasthuis mist. Ook worden de taken die niet of maar gedeeltelijk worden uitgevoerd omschreven als gap. Hierbij worden de drie deelgebieden: eisen en wensen van de interne stakeholders en wettelijke eisen als leidraad genomen.

7.1 Vergelijking aan de hand van beschikbare kaders

Bij de vergelijking is net zoals in de voorgaande hoofdstukken onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. De verschillen worden in de tweetal piramides weergegeven. De linker piramide geeft de “beschikbare kaders” weer waarover het Westfriesgasthuis beschikt. De rechter piramide geeft de “beschikbare kaders” weer waarover een organisatie moet beschikken in de ideale situatie.



Afbeelding 9: De vergelijking

7.2 Inventariseren van de gaps

Voordat de gaps toegelicht worden per niveau is het belangrijk om het verschil tussen gaps en knelpunten toe te lichten. Gaps zijn verschillen tussen de huidige en de ideale situatie. Geconstateerde gaps hoeven niet altijd aanleiding te zijn voor problemen bij een organisatie. Gaps die in verband staan met de daadwerkelijke problemen die zich in de organisatie afspelen worden knelpunten genoemd.

De gaps worden weergegeven per niveau:

Strategisch

- Vastgoed maakt niet als vijfde bedrijfsmiddel uit van het integrale beleid v/d organisatie;
- Het LTHP kan niet geheel worden aangezien als vastgoedstrategie. Het is wel een strategie op het gebied van vastgoed, maar is alleen gebaseerd op toekomstige zorgproductie, bevolkingsgroei en bevolkingssamenstelling. Er is minder gekeken naar de zakelijke aspecten van het vastgoed;
- Op basis van de ontwikkelstadia van Joroff bevindt het Westfriesgasthuis zich nu in fase twee. Volgens de literatuur zal het ziekenhuis zich meer moeten gaan richten op niveau vier en vijf;
- De nadruk ligt op het realiseren van nieuwbouw en het minimaliseren van instandhoudingskosten. Er wordt in mindere mate gekeken naar return on investment en portefeuillemangement;
- De afspraken en rolverdeling in de facilitaire driehoek zijn niet expliciet belegd;
- Strategisch, tactisch en operationeel niveau is niet met elkaar geïntegreerd. Dit heeft tot gevolg dat de kaders op verschillende niveaus niet altijd op elkaar zijn afgestemd en niet met elkaar refereren.

Tactisch

- Er is geen sprake van risicomanagement. Het enige risicomanagement dat er is, is ingebouwd in het MJOP. Dit opvallend gezien de ontwikkeling tot marktwerking waarbij het ondernemersrisico van een ziekenhuis is toegenomen. Hier moet actiever beleid op gevoerd worden;
- Er ontbreken kaders voor de huisvesting die vanuit het strategisch niveau doorvertaald moeten worden op tactisch niveau. Doordat deze kaders ontbreken, kunnen de richtlijnen ook niet bewaakt en gecontroleerd worden. Te denken aan huisstijl, type materialen, functionele indeling;
- Wet en regelgeving zoals brandveiligheidseisen, wet ziekenhuisvoorzieningen, Arbowet en infectiepreventie worden meestal gehandhaafd, soms geborgd en worden soms gecontroleerd;
- Er zijn weinig facilitaire kaders afgesproken tussen directie, facilitair bedrijf en klant. Dit resulteert erin dat het facilitair bedrijf optreedt als politieagent;
- Er wordt niet tot nauwelijks gebruik gemaakt van de ervaringen/eisen/wensen van de interne stakeholders (o.a. interne klanten, Arbo coördinator, deskundige infectiepreventie, coördinator Planetree) om nieuwe strategie te vormen of om het proces te optimaliseren.

Operationeel

- Bij afkeur van aanvragen (ver)bouw bewandelen een aantal aanvragers de hiërarchische lijn om als nog goedkeuring te verkrijgen;
- Er is een wildgroei aan aanvragen ontstaan, voor (ver)bouw/functionele aanpassingen;
- In het huidige proces van aanvraag tot realisering van (ver)bouw zitten een aantal knelpunten³¹. Dit zijn onder andere: offertes worden niet altijd aangevraagd, beschikbare budgetten worden overschreden en de nazorg wordt niet altijd verleend;
- Het proces voldoet in z'n geheel niet aan de kernwaardes van operational excellence: efficiënte, betrouwbare/gemakkelijke/toegankelijke services, standaard procedures, optimale prijs/kwaliteitverhouding, acceptabele doorlooptijd;

7.3 De knelpunten

Aan de hand van de bovenstaande gaps worden hierna de knelpunten weergegeven. De knelpunten zijn de gaps die een causaal verband hebben met de problemen die zich momenteel voordoen in de huidige situatie. Om de knelpunten te selecteren wordt gebruik gemaakt van de drie deelgebieden van de onderzoeksvraag, te weten: eisen en wensen interne stakeholders, structureel kader en wettelijke eisen.

Strategisch

- De nadruk ligt op het realiseren van nieuwbouw en het minimaliseren van instandhoudingskosten. Er wordt in mindere mate gekeken naar return on investment en portefeuillemanagement;
- Strategisch, tactisch en operationeel niveau is niet met elkaar geïntegreerd. Dit heeft tot gevolg dat de kaders op verschillende niveaus niet altijd op elkaar zijn afgestemd en niet met elkaar refereren.

Tactisch

- Er ontbreken kaders voor de huisvesting die vanuit het strategisch niveau doorvertaald moeten worden op tactisch niveau. Doordat deze kaders ontbreken, kunnen de richtlijnen ook niet bewaakt en gecontroleerd worden. Te denken aan huisstijl, type materialen, functionele indeling;
- Wet en regelgeving zoals brandveiligheidseisen, wet ziekenhuisvoorzieningen, Arbowet en infectiepreventie worden meestal gehandhaafd, soms geborgd en worden soms gecontroleerd;
- Er zijn weinig facilitaire kaders afgesproken tussen directie, facilitair bedrijf en klant. Dit resulteert erin dat het facilitair bedrijf optreedt als politieagent;
- Er wordt niet tot nauwelijks gebruik gemaakt van de ervaringen/eisen/wensen van de interne stakeholders (o.a. interne klanten, Arbo coördinator, deskundige infectiepreventie, coördinator Planetree) om nieuwe strategie te vormen of om het proces te optimaliseren.

³¹ Voor een overzicht van de knelpunten in het proces zie bijlage XIII: Knelpunten proces van aanvraag tot realisatie (ver)bouw

Operationeel

- Bij afkeur van aanvragen (ver)bouw bewandelen een aantal aanvragers de hiërarchische lijn om als nog goedkeuring te verkrijgen;
- Er is een wildgroei aan aanvragen ontstaan, voor (ver)bouw/functionele aanpassingen;
- In het huidige proces van aanvraag tot realisering van (ver)bouw zitten een aantal knelpunten³². Dit zijn onder andere: offertes worden niet altijd aangevraagd, beschikbare budgetten worden overschreden en de nazorg wordt niet altijd verleend;
- Het proces voldoet in z'n geheel niet aan de kernwaarden van operational excellence: efficiënte, betrouwbare/gemakkelijke/toegankelijke services, standaard procedures, optimale prijs/kwaliteitverhouding, acceptabele doorlooptijd;

Met het onderzoeken van de huidige en ideale situatie voor de inrichting van vastgoedmanagement, de interne en externe interviews, het opstellen van een DESTEP – analyse en het inventariseren van gaps en knelpunten, is er een SWOT – analyse³³ opgesteld. In deze analyse worden de sterktes, zwaktes (intern), kansen en bedreigingen (extern) van het facilitair bedrijf (Westfriesgasthuis) verwerkt. Door deze sterkte, zwaktes, kansen en bedreigingen naast en tegenover elkaar te zetten ontstaat er een confrontatiematrix. Met behulp van deze matrix is geprobeerd om de zwaktes weg te nemen, de sterktes nog sterker te maken om de bedreigingen af te weren en de kansen te grijpen. In de eindconclusie kunt u lezen welke maatregelen hieraan zullen bijwerken.

Deelconclusie

- Er zijn in totaal vijftien gaps, waarvan tien knelpunten. Deze knelpunten hebben direct verband met de problemen die zich in de huidige inrichting van het vastgoedmanagement voordoen;
- De meeste knelpunten hebben betrekking op tactisch en operationeel niveau en hebben te maken met het niet beschikbaar stellen van kaders en problemen in het huidige proces;
- Met behulp van de onderzoeken naar de huidige en ideale inrichting van vastgoedmanagement, de interne en externe interviews, het opstellen van een DESTEP – analyse en het inventariseren van gaps en knelpunten, is er een SWOT – analyse opgesteld. Met behulp van deze analyse en de bijbehorende confrontatiematrix wordt getracht om zwaktes weg te nemen, sterktes sterker te maken om bedreigingen af te weren en de kansen te grijpen.

³² Voor een overzicht van alle knelpunten in het proces zie bijlage XIII: Knelpunten proces van aanvraag tot realisatie (ver)bouw

³³ Zie bijlage XIV: SWOT-analyse en confrontatiematrix

8. Eindconclusie en overige aanbevelingen

Na het uitvoeren van diverse onderzoeken komen alle uitslagen daarvan nu samen in de eindconclusie. De problemen van de opdrachtgever, de inventarisatie van gaps/knelpunten en de sterke eigenschappen van het facilitair bedrijf worden bij elkaar gebundeld om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag:

“Hoe kan binnen het huidige facilitair bedrijf van het Westfriesgasthuis aan de hand van de eisen en wensen van de interne stakeholders een structureel kader worden opgesteld voor de gebouwen van het ziekenhuis die voldoet aan de wettelijke eisen?”

Uit het onderzoek is gebleken dat zowel de interne stakeholders als het facilitair bedrijf problemen ondervinden bij het missen van een structureel kader en het borgen van wettelijke eisen. Om deze problemen op te lossen zijn onderstaande handvaten ontworpen³⁴:

1. Standaardiseren proces van aanvraag tot realisatie (ver)bouw + aanvraagformulier;
2. Aanvraagprocedure (ver)bouw (vier stappenplan);
3. Meerjarenonderhoudsplan (functionele en esthetische levensduur);
4. Overzicht wet en regelgeving omtrent (ver)bouw.

Handvaten één t/m drie vormen bij elkaar het structurele kader die op basis van de eisen en wensen van de interne stakeholders en het facilitair bedrijf zijn opgesteld. Daarnaast is er een overzicht gemaakt waarin de belangrijkste wet en regelgeving op het gebied van interne (ver)bouw in is weergegeven. Hoe de stukken met elkaar in verbinding staan, wordt hieronder kort toegelicht per niveau.

Operationeel niveau

Het huidige proces is transparant en inzichtelijk gemaakt. Het proces is onderverdeeld in een aantal fasen, waarbij in elke fase processtappen zijn verwerkt, die worden gecontroleerd met behulp van controlepunten op het aanvraagformulier. Doordat de processtappen voor beide partijen inzichtelijk zijn, kunnen er geen stappen worden overgeslagen, omdat beide partijen elkaar hierop kunnen aanspreken. Vroeger werd het aanvragen van offertes of het verlenen van nazorg nog wel eens overgeslagen, met behulp van het formulier kan dit niet meer vergeten worden. Kortom het proces is inzichtelijk, waardoor beide partijen (facilitair bedrijf en interne klant) efficiënter met elkaar kunnen samenwerken en beide partijen weten wie voor welke taken verantwoordelijk is. Daarnaast worden bij elke aanvraag de richtlijnen vanuit de Arbo en infectiepreventie gecontroleerd, omdat deze partijen goedkeuring moeten geven.

Tactisch niveau

Er is een aanvraagprocedure ontwikkeld, waarmee de interne klant in vier stappen weet: of er (ver)bouw mogelijk is, wat de mogelijkheden tijdens de (ver)bouw zijn en welke acties er ondernomen moeten worden. De wildgroei van aanvragen is hierbij verleden tijd. De aanvrager kan namelijk direct zien wat de mogelijkheden zijn op het gebied van kleuren en materiaaltypen van de muur, de vloer, het plafond, de verlichting, het meubilair en de raambekleding. Iedere persoon met of zonder (ver)bouw ervaring kan nu een aanvraag indienen. Het stappenplan dient als communicatiemiddel tussen het facilitair bedrijf en de interne klant. De onduidelijkheden bij de interne klanten worden met dit stappenplan ontnomen. Het aanvraagformulier is aan het stappenplan gekoppeld en dient als borgingsinstrument voor het proces.

Naast het ontwerp voor een structureel kader voor de interne klant, is er ook een kader ontworpen voor het facilitair bedrijf. Het huidige MJOP is gebaseerd op de technische en economische levensduur van het gebouw. De aanvragen die binnenkomen bij het facilitair bedrijf hebben alleen meer raakvlakken met de functionele en esthetische levensduur van het gebouw. Om deze aanvragen beter te kunnen behandelen is ervoor gekozen om het huidige MJOP uit te breiden, door de gewenste kwaliteit van het gebouw vast te stellen aan de hand van een conditiemeting. Met het vaststellen van de kwaliteit kan het facilitair bedrijf sturen op het behoud van deze kwaliteit. Aanvragen om muren te verven of vloeren op te knappen die nog voldoen aan de gewenste kwaliteit, kunnen uitgevoerd worden, maar worden bekostigd door de aanvrager. Hierdoor zal er minder beroep worden gedaan op het budget onvoorziene kosten (70.000 euro) van de unit TD&G.

³⁴ Voor inzicht in de ontworpen handvaten zie bijlage XV: Aanvraagprocedure (ver)bouw, Bijlage XVI: MJOP en bijlage XVII: Overzicht belangrijkste wet en regelgeving per functie

Een ander structureel kader dat het facilitair bedrijf gaat ondersteunen bij (ver)bouw is het overzicht van alle wet en regelgeving en bijbehorende eisen vanuit het Westfriesgasthuis. De opgenomen wet en regelgeving is in de huidige situatie geborgd bij de afdeling inkoop van het facilitair bedrijf. Bij aanschaf van bijvoorbeeld nieuw meubilair kan het overzicht een houvast zijn bij het opstellen van eisen richting de leverancier. Vooral de handhaving en borging omtrent Arbo en infectiepreventie wetgeving is in het huidige proces een knelpunt. Schetstekeningen van (ver)bouw aanvragen werden goedgekeurd en gerealiseerd zonder dat de Arbo coördinator of een deskundige van infectiepreventie hiervoor goedkeuring had gegeven. Dit leidde er soms toe dat er na de verbouwing aanpassingen gerealiseerd moesten worden om de ruimte aan de wettelijke richtlijnen te laten voldoen. Deze aanpassingen zijn vaak erg prijzig. Met behulp van de controlepunten in het operationele proces + het overzicht van wet en regelgeving worden deze aanpassingen in de toekomst voorkomen. Daarnaast biedt het overzicht een volledig beeld van de diverse beleidsstukken die beschikbaar zijn in het ziekenhuis.

Strategisch niveau

De vier handvaten die gegeven zijn, zijn allemaal standaarden. Standaarden passen in de strategie van het facilitair bedrijf: Operational Excellence. Bij Operational Excellence is het proces het systeem. Het proces is ook gebruikt als systeem bij het structureel kader (handvat 1 t/m 3). Door het proces inzichtelijk te maken kon er een aanvraagformulier opgesteld worden. In dit aanvraagformulier zijn de fases uit het proces verwerkt (dit is dus aan elkaar gelinkt). Het formulier dient als leidraad gebruikt te worden in het gehele proces. Met behulp van het stappenplan is het proces toegankelijker en gemakkelijker gemaakt voor de aanvrager. Daarnaast biedt het standaard kader de mogelijkheid om de doorlooptijd van de aanvraag in de toekomst te kunnen verkorten, door alle stappen nog beter en efficiënter op elkaar af te stemmen.

De eindproducten dragen bij aan het behalen doelstellingen (2011-2015) van het facilitair bedrijf, te weten:

- Transparanter werken
 - 80% van de werkprocessen en doorlooptijden zijn standaard en inzichtelijk voor de klanten
- Efficiënter werken
 - Er wordt gewerkt met MJOP voor het onderhoud en KWALITEIT van gebouwen

Overige aanbevelingen

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn er nog een aantal aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze aanbevelingen hebben betrekkingen op de ontwikkelingen in de vastgoedmarkt, de facilitaire driehoek en ondersteuning van Planetree. De aanbevelingen zijn:

- Wordt als Westfriesgasthuis een CREM organisatie en voeg vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel toe:
 - Omdat het geen huisvesting meer is maar vastgoed, een strategisch bedrijfsmiddel;
 - Omdat dit de concurrentiepositie tegenover andere ziekenhuizen versterkt;
 - Omdat er extra inkomsten gegenereerd kunnen worden als er met een marktconforme en commerciële blik naar de vastgoedportefeuille gekeken wordt;
 - Om te voorkomen dat het ziekenhuis na het jaar 2040 (bevolkingskrimp) met overcapaciteit van het gebouw te maken krijgt (oftewel kosten genereren zonder inkomsten)
- De focus ligt nu op het minimaliseren van gebouwkosten oftewel de rol als controller. Groei als facilitair bedrijf door naar fase 3 van het groeimodel van Joroff: de handelaar en leg de focus op het standaardiseren van gebouwgebruik. (klantenrevolutie) Ga meer probleemoplossend te werk en probeer de knelpunten in het proces samen met de interne stakeholders op te lossen, zodat er financieel voordeel ontstaat. Dit onderzoek heeft hier al een klein steentje aan bijgedragen;
- Facilitaire driehoek moet explicieter ingericht worden. De rollen van alle drie de partijen moeten duidelijk omschreven zijn en iedere partij moet rolvast zijn. Alleen op deze manier kan het facilitair bedrijf uit de politierol komen. Daarnaast is het van belang dat de Raad van Bestuur, de interne klant die de hiërarchische lijn bewandelt terug stuurt naar het facilitair bedrijf;
- Ikea business pas dient onmiddellijk in beslag genomen te worden en het facilitair bedrijf moet grote stappen maken om Planetree zo goed mogelijk te ondersteunen. Ga hiervoor met elkaar in gesprek en laat zien wat het facilitair bedrijf voor mogelijkheden te bieden heeft om het ziekenhuis een gastvrije en huiselijke sfeer te bieden;
- Zorg voor een beleid waar de huisstijl in staat omschreven. Gebruik dit als houvast om het ziekenhuis in te richten. Hierdoor creëer je eenheid als ziekenhuis.

9. Implementatieplan en consequenties

De oplossing van de onderzoeksvraag is bekend. Dat houdt in dat de oplossing nu nog geïmplementeerd moet worden in de organisatie. Bij deze implementatie zijn de onderstaande functies/partijen betrokken:

- Interne klant
- Unithoofd TD&G
- Coördinator bouwgroep
- Coördinator uitvoerende groep
- Coördinator meubilair
- Facility manager
- Arbo coördinator
- Deskundigen infectiepreventie
- Coördinator Planetree
- Afdeling DBZA (financiën)
- Raad van Bestuur

Hierbij geldt dat de linker rij de grootste gevolgen gaan ondervinden van de oplossing en de rechter rij indirect betrokken zijn bij de verandering. Het is wel van belang om de indirect betrokken functies te informeren over het bestaan en de inhoud van het structureel kader.

Implementatie aan de hand van een projectmatige aanpak

Om de oplossingen te implementeren is er gekozen om deze onder te verdelen in een tweetal projecten:

- Structureel kader voor de interne klant: Aanvraagprocedure + aanvraagformulier
- Structureel kader voor facilitair bedrijf: Uitbreiding MJOP + overzicht wettelijke eisen

Met behulp van deze splitsing is er gekozen om beide structurele kaders middels een projectmatige aanpak te implementeren³⁵. Voor elk project zijn de volgende gegevens vastgesteld: betrokken functies, doelstelling en coördinator (verantwoordelijk voor voortgang van project):

Structureel kader voor de interne klant (project 1)	Structureel kader voor facilitair bedrijf (project 2)
<u>Doelstelling</u> Iedere interne stakeholder is bekend met het structureel kader en kan de aanvraagprocedure zonder problemen uitvoeren, zodat alle aanvragen voor het jaar 2013 met behulp van het structureel kader ingediend kunnen worden.	<u>Doelstelling</u> Vanaf het jaar 2013 kan er een jaarlijkse conditiemeting worden uitgevoerd om aan de gewenste kwaliteit van het gebouw te kunnen voldoen. Het overzicht van wettelijke eisen is een gebruikt document bij het realiseren van (ver)bouw
<u>Betrokken functies</u> - Unithoofden zorg + ondersteunend (45 pers.) - Unithoofd TD&G - Coördinator bouwgroep	<u>Betrokken functies</u> - Unithoofd TD&G - Coördinator uitvoerende groep - Coördinator bouwgroep
<u>Coördinator/ aanspreekpunt project</u> Unithoofd TD&G	<u>Coördinator/ aanspreekpunt project</u> Unithoofd TD&G

Tabel 2: Projectmatige aanpak

Om beide projecten tot een succes te brengen is het van belang dat de koplopers: unithoofd TD&G en coördinator bouwgroep de meerwaarde van de structurele kaders met enthousiasme kunnen overbrengen. De koplopers moeten in staat zijn om de achterblijvers zoals de interne klant, coördinator uitvoerende groep, coördinator meubilair en de facility manager ervan te overtuigen dat de kaders toegevoegde waarde bieden. Met behulp van deze overtuiging wordt getracht om eventuele weerstand te voorkomen. In de implementatie zal de focus daarom meer gaan liggen op de overtuigingskracht van de meerwaarde dan op het beheersen en verminderen van weerstand. Namelijk alle betrokken partijen zijn al op de hoogte gesteld dat er een structureel kader aan zat te komen. Met alle betrokken partijen zijn namelijk interviews afgenomen om de eisen en wensen van de interne stakeholders in kaart te brengen. Kortom tijdens het afnemen van deze interviews is al enige draagvlak gecreëerd.

Om de implementatie te doen slagen is er in de planning gebruik gemaakt van een tweetal middelen, te weten: coaching en begeleiding en het organiseren van bijeenkomsten/feedbacksessies. Met behulp van coaching en begeleiding van het facilitair bedrijf worden de interne klanten geïnformeerd over hoe het structureel kader werkt en hoe er een aanvraag ingediend kan worden. Met behulp van een bijeenkomst kan een unithoofd zich hierover laten informeren. (hiervoor worden twee verschillende data ingepland)

³⁵ Voor de gehele planning van de implementatie zie bijlage XVIII: Planning implementatietraject

Er wordt naar gestreefd om tenminste één unithoofd per afdeling kennis te laten maken met het structurele kader voor de interne klant. Dit unithoofd is daarnaast direct verantwoordelijk om de nieuwe werkwijze te implementeren bij de overige unithoofden van de afdeling waar hij/zij werkzaam is.

Met behulp van feedbacksessies die zijn verwerkt in de planning wordt getracht om beide structurele kaders te optimaliseren aan de hand van feedback van betrokken partijen. Deze feedbacksessies vinden plaats voordat de structurele kaders worden voorgedragen aan het Raad van Bestuur en de interne klant. Door middel van deze feedbacksessies is geprobeerd om de plan, do, check, act cyclus in de implementatie te verwerken. Voor de ingebruikname van de structurele kaders wordt:

- Het kader geoptimaliseerd door de gewenste kwaliteit (MJOP) en de mogelijkheden (aanvraagprocedure) in kaart te brengen (plan);
- Het kader uitgevoerd/getest (do);
- Aan de hand van de test, worden verbeterpunten gesignaleerd (check);
- Daarna worden deze verbeterpunten verwerkt (act).

Consequenties

Nu de te ondernemen acties zijn omschreven, komen nu de organisatorische-, personele- en financiële consequenties aan bod. Consequenties zijn veranderingen die plaats gaan vinden na invoering van de adviezen, ten opzichte van de huidige situatie. Hierbij zal onderscheid worden gemaakt in korte termijn (1 tot 6 maanden) en de lange termijn (langer dan 6 maanden) consequenties.

Organisatorische consequenties

Kort/lange termijn

- Alle toekomstige aanvragen voor (ver)bouw worden aangevraagd via de aanvraagprocedure met behulp van het aanvraagformulier. Dit is voor de interne klant nieuw en daarom zal het facilitair bedrijf hierin begeleiding en sturing geven;
- Zowel het facilitair bedrijf als de interne klant kunnen te kennen geven als een processtap wordt overgeslagen/vergeten/onvoldoende is uitgevoerd, met behulp van de toelichting en de akkoorden op het formulier. Van beide partijen wordt hierdoor goed functioneren geacht, wat zich doorvertaalt in een kwaliteitsverbetering omdat er minder fouten gemaakt zullen worden;

Lange termijn

- De eerste zes maanden is de voortgang van het implementeren van de structurele kaders een vast agendapunt bij het facilitair unithoofdenoverleg.
- Na zes maanden dient er een evaluatiegesprek plaats te vinden met de unithoofden die tot dan toe een (ver)bouw hebben aangevraagd en gerealiseerd, om nog eventuele onduidelijkheden te kunnen aanpassen, zodat de structurele kaders optimaal zullen functioneren;
- Er zal elk jaar een jaarlijkse conditiemeting gelopen en gerapporteerd moeten worden. Aan de hand van de geconstateerde afwijkingen worden budgetten voor het komende jaar aangevraagd. Deze controle is gericht op preventie en controle om aan de gewenste kwaliteit van het gebouw te kunnen voldoen³⁶. Daarnaast zal het bijdragen bij de beheersing van de budgetten van de TD&G;
- Ten opzichte van de huidige situatie is het proces aan de hand van de aanvraagprocedure, het aanvraagformulier en het processchema inzichtelijk, gemakkelijk en toegankelijk geworden voor de interne klant. De verbetering zal een bijdrage leveren aan verhoging van de klanttevredenheid;

Personele consequenties

Korte termijn

- Er zullen twee personen (in mijn ogen unithoofd TD&G en coördinator uitvoerende groep) opgeleid worden om een conditiemeting te kunnen uitvoeren, door middel van een cursus;
- Coördinator bouwgroep zal meer gecontroleerd worden op het uitvoeren van zijn takenpakket, dit kan de persoon als positief of als negatief ervaren;
- Aanvulling MJOP dient geoptimaliseerd te worden, hiervoor moeten zowel het unithoofd TD&G alsmede coördinator uitvoerende groep tijd voor reserveren;

³⁶ Voor stappen van deze jaarlijkse controle zie bijlage XVI: Meerjarenonderhoudsplan (processchema)

Lange termijn

- Door interne stakeholders zoals Arbo en infectiepreventie toe te voegen aan de controlepunten in het aanvraagformulier, zal de afstemming tussen het facilitair bedrijf en deze functies op de langere termijn steeds meer verbeteren. Er wordt meer met elkaar samengewerkt en beide partijen houden elkaar op de hoogte van alle lopende en komende (ver)bouw;
- Door elk jaar een jaarlijkse bijeenkomst te planen met: de bouwgroep, Arbo, infectiepreventie en Planetree kan het overzicht van wet en regelgeving up to date gehouden worden;
- De interne kennis van het facilitair bedrijf zal vergroot worden omdat twee personen van de unit TD&G de cursus: conditiemeting zullen gaan volgen.

Financiële consequenties

Korte termijn

- Er zullen scholingskosten gemaakt worden. Een cursus conditiemeting kost per persoon € 775,-, dit houdt in dat het Westfriesgasthuis € 1550,- betaald aan scholingskosten;
- Met behulp van het aanvraagformulier, de inzichtelijkheid van het proces en de coaching en begeleiding van het facilitair bedrijf, wordt de aanvrager ertoe gedwongen om bij de aanvraag van een investering gebruik te maken van de onderverdeling:
 - Medische inventaris
 - Niet medische inventaris
 - ICT
 - Meubilair
 - Verbouw
 Hierdoor zal de investering in de toekomst specifiekere aangevraagd kunnen worden, waarop afdeling financiën beter inzicht heeft de aangevraagde investeringen;
- Met de uitbreiding van het MJOP wordt de gewenste kwaliteit van elke ruimte vastgesteld. Voldoet de ruimte nog aan de gewenste kwaliteit, maar wil de aanvrager toch aanpassingen realiseren in de ruimte op het gebied van: muur verven of vloer vervangen, is dit mogelijk, maar de financiering wordt ondergebracht bij de aanvrager, want het voldoet nog aan de kwaliteitseis;

Langere termijn

- In de vernieuwde procedure is een extra controlepunt toegevoegd om de in fase één opgestelde offerte te vergelijken met het programma van eisen en de schetstekening. Met het behulp van deze extra check kan het budget naar boven of naar beneden bijgesteld worden. Mochten de kosten veel hoger uitvallen dan begroot, dan kan voor de (ver)bouw actie ondernomen worden;
- De structurele kaders zullen een bijdrage leveren aan het beheersen van het budget onvoorziene omstandigheden van de unit TD&G (70.000 euro). Alle aanvragen die in het verleden uit deze pot worden betaald worden namelijk nu gedekt met de kwaliteitseis per ruimte van het MJOP. Alles wat buiten de kwaliteitseis valt, komt niet meer voor rekening van de unit TD&G. Daarnaast zal het aantal ongeplande verbouwingen afnemen, omdat de aanvraagprocedure bij elke interne klant bekend is en daarbij toegankelijk en transparant. De gemiddelde overschrijding van de afgelopen drie jaar van het budget onvoorziene kosten is: - € 166.300,- als hier de beschikbare € 70.000,- van af wordt gehaald, wordt er een besparing gerealiseerd van maar liefst € 96.300,-;
- Met behulp van het overzicht wet en regelgeving en het borgen van de akkoorden van Arbo en infectiepreventie zullen er in de toekomst minder aanpassingen (achteraf) gerealiseerd hoeven te worden aan een (ver)bouw. Vroeger kwam het weleens voor dat een opgeleverde (ver)bouw niet voldeed aan de eisen van Arbo/infectiepreventie, dit ging altijd gepaard met aanpassingskosten.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda B. & Goede de M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers;
- Fritzsche, C. & Hoepel, H. & Kaper, L. & Ommeren, A. van (2005 derde druk). *Huisvesting is strategisch goed, Wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen*. Amersfoort: Twynstra Gudde Adviseurs en Managers;
- Jansen, G.A. & Jong, W.A.C. de & Suijkerbuijk, A.C.M. & Verdult, P.J.M. & Wolde, P.G.A. ten (2003) *Arbo normenboek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer;
- Jong, B. de & Niesten, H. (2004) *De besturing van facilitaire organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer;
- Maas, G.W.A. & Pleunis J.W. (2006). *Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer;
- Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) *Handboek Vastgoedmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers;
- Voordt, T. van der & Eck, R. van & Geurtsen, A. & Janzen, A. & Visser, J. (1998). *Praktijkhandboek bouw en beheer*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum;
- Wentzel, P.L. (2004). *Jellema deel 13: Bouwproces beheren*. Utrecht: ThiemeMeulenhoff;
- Wijk, M. & Drenth, J & Ditmarsch, M. van (2003) *Handboek voor toegankelijkheid, over de ergonomie van stedelijke inrichting, gebouwen en woningen*. Doetinchem: Reed Business Information bv.

Artikelen

- Mattousch, R. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisatie van ondernemingen*. PwC
- Voskamp, P. (2000). *Arbo-informatieblad "kantoren"*. Den Haag: Sdu, Uitgevers

Interviews

Intern

- Lid/tijdelijke voorzitter Raad van Bestuur
- Coördinator Planetree
- Manager nieuwbouw
- Facility manager
- Senior adviseur afdeling bedrijfseconomie en zorgadministratie (financiën)
- Senior adviseur medische microbiologie en infectiepreventie
- Unithoofd technische dienst en gebouwbeheer
- Hoofd BHV en fysieke veiligheid
- Arbo coördinator/coördinator fysieke belasting
- Senior adviseur bedrijfsbureau
- Medewerker bedrijfsbureau
- Unithoofd Endoscopie
- Unithoofd Interne geneeskunde
- Unithoofd Radiologie
- Unithoofd Centrale sterilisatie afdeling (CSU)
- Unithoofd Kraam en verloskunde
- Unithoofd Spoedeisende hulp (SEH)
- Unithoofd Klinisch chemisch laboratorium (KCL)
- Coördinator meubilair
- Coördinator bouwgroep
- Coördinator uitvoering technische dienst
- Medewerker vastgoed

Extern

- Hagaziekenhuis, manager vastgoed
- Gemini ziekenhuis, manager nieuwbouw
- Flevoziekenhuis, unithoofd technische dienst
- Spaarne ziekenhuis, hoofd gebouw services
- Planetree rondleiding, Flevoziekenhuis (hoe is het Planetree concept vertaald in het ziekenhuis)
- Rabobank Zaanstreek (profit organisatie)

Interne stukken m.b.t. facilitair bedrijf Westfriesgasthuis

- Agema, E. & Dubelaar, A. & Ellikhuijzen, I. & Vermeulen, T.A. (mei 2010). *Fysieke beveiligingseisen*. Hoorn: Facilitair bedrijf, Westfriesgasthuis;
- Braaksmā, J. & Willems, J. (20 mei, 2010). *Voorlopig ontwerp nieuwbouwfase 2*. Amersfoort: Pieterse terwel grevink;
- Dubelaar, A. (2010) *Ambiancebeleid*. Hoorn: Facilitair bedrijf, Westfriesgasthuis;
- Flesch, M. (december 2007). *Faseringsplan lange termijn huisvestingsplan*, nieuwbouwfase 2. Pieterse terwel grevink;
- *Gebruiksvergunning brandweer* (2003). Hoorn: Westfriesgasthuis;
- Janssen, P. & Mourik, N. van (april, 2011). *Strategie facilitair bedrijf*. Samengesteld door: Twynstra Gudde en het Westfriesgasthuis
- Maxgrip & IOB onderhoud (2012). *Meerjarenonderhoudsplan*. Hoorn: Westfriesgasthuis
- Strategische koers 2010-2015 (mei 2010). Hoorn: Westfriesgasthuis;
- Vermeulen, T.A. (2011). *Verhuis/verbouwbeleid*. Hoorn: Projectbureau, Westfriesgasthuis

Internet

- Beukering, C.A.J. van (2012). *Strategische planning van huisvestingsmiddelen*. www.factomediabase.nl
- Handboek RgdBOEI-inspecties (2009). *Hoofdstuk 4: Standaard ruimtenlijst*. Rijsgebouwendienst
- Schols, C.M.J. (2007). *Strategisch huisvestingsmanagement*. www.factomediabase.nl
- www.vrom.bouwbesluit.com
- <http://www.bouwcollege.nl/smartsite.shtml?id=824>
- www.arbokennisnet.nl/kennisdossiers.html

Overige interne stukken

- Besluitvorming in het Westfriesgasthuis;
- Begroting unit technische dienst en gebouwbeheer 2012, 2011, 2010;
- Checklist voor het beoordelen van bouwtekeningen en/of situaties op infectiepreventie aspecten;
- Functieomschrijving: manager facilitair bedrijf (januari 2007);
- Functieomschrijving: unithoofd technische dienst en gebouwbeheer (maart 2011);
- Functieomschrijving: coördinator bouwgroep (september 2011);
- Overzicht exploitatiekosten unit technische dienst en gebouwbeheer 2012, 2011, 2010;
- Risico inventarisatie infectiepreventie (ver)bouw + Klasse I, II, III, IV procedures;
- Verantwoordelijkheden t.a.v. de infectiepreventie maatregelen bij (ver)bouw werkzaamheden, onderhoud en reparaties.

Overige

- Bruijn, J.H.A. de & Mulder, J.C. (2011). *Handleiding afstudeeronderzoek*. Den Haag: Academie voor Facility Management, De Haagse Hogeschool;
- Joostens, F. (2009). *Collegesheets Organisatiegericht Huisvesten Basis*. Den Haag: Academie voor Facility Management, De Haagse Hogeschool;
- Groenevelt, B. (2009). *Collegesheets Organisatiegericht Huisvesten 3*. Den Haag: Academie voor Facility Management, De Haagse Hogeschool.