

Personeelsrestaurants 'Orde op Zaken!'



Adviesrapportage voor GGZ inGeest

Auteur: Eline Verhaar

Niet vertrouwelijk

Personeelsrestaurants

‘Orde op Zaken!’

Auteur: Eline Verhaar

Studentnummer: 11067233

Opdracht: Onderzoeksrapport Afstuderen

Docent: H.R. Klamer

Opdrachtgever: R. Westerveld

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

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Datum: 26 mei 2015

Auteursreferaat

Dit is een onderzoeksrapport gericht op de personeelsrestaurants/koffiecorners van GGZ inGeest. Onderzoeksvraag is op welke wijze de vier personeelsrestaurants/koffiecorners van GGZ inGeest zo financieel mogelijk kunnen worden geëxploiteerd, waarbij de klanttevredenheid en gastvrijheid tenminste gelijk blijven. Doel is om binnen 2 jaar de personeelsrestaurants zo te organiseren dat ze budgetneutraal (zonder personeelslasten meegenomen) kunnen worden geëxploiteerd. Aan de hand van marktonderzoek, relevante literatuur, de huidige situatie, benchmark onderzoek, interviews en enquêtes/klanttevredenheidsonderzoek zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd voor GGZ inGeest. Belangrijke speerpunten in het rapport zijn: klanttevredenheid, serviceconcept, dienstenomgeving, gastvrijheid en financieel optimaal. Belangrijke conclusies zijn dat de restaurants te duur zijn om te behouden en geen toevoegde waarde bieden aan het primaire proces. Daarnaast spelen de restaurants niet in op gastvrijheid, terwijl gastvrijheid een grote rol speelt zowel binnen de zorgbranche, als in de cateringbranche en binnen GGZ inGeest. De uiteindelijke oplossing is om de restaurants strategisch anders in te zetten. De strategische functie van de personeelsrestaurants moet gericht zijn op ontmoeten gedurende de dag en gericht zijn op betrokkenheid creëren met de zorg. De restaurants gaan een meer gastvrije functie vervullen en het is een plek voor patiënten, bezoekers en medewerkers. Het financieel optimaal exploiteren van de restaurants wordt ingevuld door de klanttevredenheid en de gastvrijheid te verbeteren, in plaats van deze gelijk te houden zoals in de hoofdvraag staat.

Indexreferaat

HBO, Facility Management, De Haagse Hogeschool, adviesrapportage, overheid, catering, personeelsrestaurant, koffiecorner, financieel optimaal, klanttevredenheid, gastvrijheid, serviceconcept, dienstenomgeving.

Managementsamenvatting

Dit rapport is een adviesrapport uitgevoerd bij de organisatie GGZ inGeest, op de afdeling Facilitair Accountmanagement. GGZ inGeest is een specialistische instelling die psychiatrische zorg aanbiedt aan kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Dit adviesrapport is gericht op de exploitatie van de vier personeelsrestaurants/koffiecorners van GGZ inGeest. De aanleiding van het onderzoek is te vinden in de ontwikkelingen die spelen in de zorgbranche. GGZ inGeest heeft te maken met veel bezuinigingen vanuit de overheid, waardoor de afdeling Facilitair Accountmanagement in 2012 twee personeelsrestaurants heeft gesloten. Naast de bezuinigingen speelt de beleveniseconomie een steeds grote rol binnen de zorg. Doel is om binnen 2 jaar de personeelsrestaurants zo te organiseren dat ze budgetneutraal (zonder personeelslasten meegenomen) kunnen worden geëxploiteerd, waarbij de gebruikerstevredenheid en gastvrijheid minimaal gelijk blijven.

In het adviesrapport wordt antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:
*‘Op welke wijze kunnen de **personeelsrestaurants/koffiecorners** op de locaties van GGZ inGeest worden **georganiseerd**, zodanig dat zij zo **financieel optimaal** mogelijk worden geëxploiteerd, waarbij de **gebruikerstevredenheid en de gastvrijheid tenminste gelijk** blijft?’*

Aan de hand van marktonderzoek, literatuur, de huidige situatie, benchmark onderzoek, interviews en enquêtes/klanttevredenheidsonderzoek is de hoofdvraag beantwoord. Belangrijke speerpunten binnen het literatuur onderzoek zijn klanttevredenheid, serviceconcept, dienstenomgeving en gastvrijheid. De modellen Servqual-model, Bitner’s ServiceScape Model en het gastvrijheidsmodel van Hotelschool Den Haag zijn belangrijke modellen die zijn toegepast zijn in het onderzoek.

Belangrijke conclusies van het onderzoek zijn dat de restaurants te duur zijn om te behouden en geen toevoegde waarde bieden aan het primaire proces. Daarnaast kennen de restaurants een eenzijdige functie en spelen de restaurants niet in op gastvrijheid, terwijl gastvrijheid een grote rol speelt in de zorgbranche, de cateringbranche en binnen GGZ inGeest. De restaurants worden dus niet optimaal benut. Tenslotte blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek dat de mensen over het algemeen redelijk tevreden zijn wat betreft de personeelsrestaurants. De grootste knelpunten tussen behoefte en ervaring zitten op het gebied van het assortiment, de ruimte en de manier van betalen.

De uiteindelijke oplossing is om de restaurants strategisch anders in te zetten. De strategische functie van de personeelsrestaurants moet gericht zijn op ontmoeten gedurende de dag en gericht zijn op betrokkenheid creëren met de zorg. De visie op de restaurants is: *Het restaurant biedt een ontmoetingsplek waar medewerkers, cliënten en bezoekers, de gehele dag welkom zijn om te pauzeren, te ontspannen en te werken, waarbij gastvrijheid, zorg en groei centraal staan.* De verandering van de strategische functie betekent dat de klanttevredenheid en de gastvrijheid wordt verbeterd, in plaats van deze gelijk te houden zoals in de hoofdvraag staat. Dit zal positieve gevolgen hebben voor de financiële exploitatie van de restaurants. Om de restaurants strategisch anders in te zetten, is een formule opgezet, genaamd samen tafelen. Binnen deze formule staan vier aspecten centraal:

- **Ontmoeting:** De restaurants gaan fungeren als een ontmoetingsplek. Er komt een huiselijke sfeer met een internationale uitstraling.
- **Gastvrij:** Gastvrijheid wordt gevormd voor het voldoen aan de verwachtingen van de klant en door de dienstverleners die werkzaam zijn binnen de restaurants.
- **Zorg:** Ten eerste biedt de formule zorg aan de medewerkers en de cliënten. Ten tweede verbindt het restaurant het contact met de zorg. Cliënten worden betrokken bij het runnen van de restaurants.
- **Vers en biologisch:** De oriëntatie van het assortiment moet meer gericht zijn op verse, biologische en gezonde producten.

Voorwoord

Mijn naam is Eline Verhaar en ik ben vierdejaars studente aan de voltijd opleiding Facility Management op de Haagse Hogeschool. Na 3,5 jaar in de schoolbanken te hebben gezeten, kwam het moment van afstuderen. Het adviesrapport dat voor u ligt is het eindproduct van mijn afstudeerstage in de periode februari 2015 tot en met mei 2015 bij GGZ inGeest. Dit rapport dient ter afsluiting van de opleiding Facility Management. Het adviesrapport is gericht op de personeelsrestaurants binnen GGZ inGeest. Ik heb mijn afstudeerperiode als een leerzame periode ervaren en het was een uitdaging om een onafhankelijk onderzoek te verrichten. Ik wil graag iedereen bedanken die mij heeft ondersteund bij het tot stand komen van mijn scriptie. Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik gewerkt bij de afdeling Facilitair Accountmanagement en ik wil graag mijn collega's bedanken voor de gezelligheid tijdens de pauzes en de hulp die ze mijn geboden hebben. Ze stonden altijd open voor vragen van mijn kant. Hierbij wil ik mijn stagebegeleider Robbert Westerveld in het bijzonder bedanken. Daarnaast wil ik Reinout Klamer bedanken voor de begeleiding vanuit school. Ik heb zeker nuttige tips en opmerkingen mogen ontvangen. Daarbij wil ik ook mijn externe beoordelaar J. Middendorp bedanken voor zijn commentaar. Tenslotte wil ik Thijmen van Schooten bedanken voor zijn steun.

Amsterdam, 26 mei 2015
Eline Verhaar

Inhoudsopgave

Inleiding	8
1. Onderzoekopzet en verantwoording	9
1.1 Aanleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Hoofdvraag	10
1.3 Methode van onderzoek	11
1.3.1 Onderzoekstype	11
1.3.2 Onderzoeksmethoden	11
2. Organisatiebeschrijving GGZ inGeest	15
2.1 Gastvrijheid	16
2.2 Facilitaire organisatie	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Catering	18
3.2 Klanttevredenheid	19
3.2.1 Begrip klanttevredenheid	19
3.2.2 Servqual-model: meten van klanttevredenheid	19
3.3 Serviceconcepten	21
3.3.1 Catering serviceconcept	22
3.3.2 Dienstenomgeving	22
3.4 Gastvrijheid	23
3.4.1 Gastvrijheid Hotelschool Den Haag	23
3.4.2 Gastvrijheid binnen restaurants	24
4. Exploitatie personeelsrestaurants	25
4.1 Sluiting personeelsrestaurants	25
4.2 Huidige personeelsrestaurants	25
4.2.1 Concept	26
4.2.2 Tevredenheid personeelsrestaurants	27
4.2.3 Kosten personeelsrestaurants	27
4.3 Huidige knelpunten	28
5. Ontwikkelingen cateringmarkt	30
5.1 Algemene ontwikkelingen cateringbranche	30

5.2 Cateringconcepten in de zorg.....	31
6. Tevredenheid personeelsrestaurant	32
6.1 Gevolgen sluiting personeelsrestaurants	32
6.1.2 Kostenbesparing.....	33
6.2 Enquête	34
6.2.1 Algemeen.....	34
6.2.2 Per locatie.....	37
6.2.3 Betrouwbaarheid.....	38
7. Benchmark.....	39
7.1 Kennemer Gasthuis (locatie Zuid)	39
7.2 Spaarneziekenhuis.....	39
7.3 Rivierduinen (locatie Rijnveste Leiden)	40
7.4 Akin, samenwerking met Sinai (locatie Laan van de Helende Meesters 2)	40
7.5 Conclusie	41
8. Conclusie	42
9. Advies	42
10. Consequenties	47
10.1 Organisatorische consequenties	47
10.2 Personele consequenties	49
10.3 Financiële consequenties	50
11. Implementatieplan	52
11.1 Betrokkenen	52
11.2 Implementatieplan	52
11.3 Veranderingsproces medewerkers	53
Literatuurlijst	55

Inleiding

Dit rapport is een adviesrapport uitgevoerd bij de organisatie GGZ inGeest. Dit adviesrapport is gericht op de exploitatie van de vier personeelsrestaurants/koffiecorners van GGZ inGeest. De aanleiding van het onderzoek is te vinden in de ontwikkelingen die spelen in de zorgbranche. GGZ inGeest heeft te maken met veel bezuinigingen vanuit de overheid, waardoor de afdeling Facilitair Accountmanagement in 2012 twee personeelsrestaurants heeft gesloten. De ontwikkelingen in de zorgbranche blijven doorgroeien en GGZ inGeest moest blijven bezuinigen. Naast de bezuinigingen speelt de beleveniseconomie een steeds grote rol binnen de zorg. Cliënten kiezen bewuster voor een bepaalde instelling. Gastvrijheid wordt dus belangrijker, waarbij de personeelsrestaurants/koffiecorners een rol spelen. Het is dus belangrijk dat de personeelsrestaurants financieel zo optimaal mogelijk worden geëxploiteerd, waarbij de gebruikerstevredenheid en gastvrijheid minimaal gelijk blijven, om de huidige concurrentiepositie te behouden.

In dit adviesrapport wordt door middel van een aantal deelvragen antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

*‘Op welke wijze kunnen de **personeelsrestaurants/koffiecorners** op de locaties van GGZ inGeest worden **georganiseerd**, zodanig dat zij zo **financieel optimaal** mogelijk worden geëxploiteerd, waarbij de **gebruikerstevredenheid en de gastvrijheid tenminste gelijk** blijft?’*

Het doel van dit rapport is om een advies te geven hoe de vier personeelsrestaurants/koffiecorners binnen twee jaar financieel zo optimaal mogelijk kunnen worden geëxploiteerd. Wat financieel optimaal precies betekent wordt in het rapport nader verklaard. De doelgroep van het rapport is de afdeling Facilitair Accountmanagement van GGZ inGeest, met in het bijzonder de vier facilitair accountmanagers en het hoofd van de afdeling Facilitair Accountmanagement.

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet weergegeven, waarbij aandacht wordt besteed aan de aanleiding en de hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast wordt beschreven met welke onderzoeksmethoden is gewerkt en wordt verantwoord waarom voor deze methodiek is gekozen. In hoofdstuk 2 is een beschrijving gegeven van de organisatie GGZ inGeest en van de afdeling Facilitair Accountmanagement. In hoofdstuk 3 wordt relevante literatuur behandeld, die gebruikt wordt bij het onderzoek. De onderwerpen catering, klanttevredenheid, serviceconcept en gastvrijheid komen aan bod. In hoofdstuk 4 volgt een beschrijving van de huidige exploitatie van de personeelsrestaurants. Eerst wordt ingegaan op de gevolgen van de sluiting van enkele personeelsrestaurants voor gebruikers, daarna wordt ingegaan op het huidige concept en de knelpunten. Hoofdstuk 5 behandelt de ontwikkelingen die spelen in de cateringbranche en specifiek in de zorg. In hoofdstuk 6 worden eerst de gevolgen van de sluiting van enkele personeelsrestaurants weergegeven, daarna worden de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek gericht op de personeelsrestaurants weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in het resultaat van alle personeelsrestaurants samen en het resultaat per locatie/personeelsrestaurant. In hoofdstuk 7 wordt onderzocht hoe andere vergelijkbare organisaties hun personeelsrestaurant hebben georganiseerd. Hierbij is gekeken naar de organisaties Kennemer Gasthuis, Spaarneziekenhuis, Rivierduinen en Akin. In hoofdstuk 8 wordt een conclusie gegeven en in hoofdstuk 9 volgt het daadwerkelijke advies. In hoofdstuk 10 worden de consequenties van het advies weergegeven, verdeelt in organisatorische consequenties, personele consequenties en financiële consequenties. Tenslotte volgt in hoofdstuk 11 het implementatieplan van het advies. Hierbij worden de acties die ondernomen moeten worden om het advies te implementeren in tijdsvolgorde getoond.

1. Onderzoeksopzet en verantwoording

In dit eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uitgewerkt. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek besproken, gevolgd door de probleemstelling en de deelvragen. Daarna volgt een beschrijving van de verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt worden in dit onderzoek en wordt de vraag beantwoord waarom voor deze onderzoekstypes is gekozen.

1.1 Aanleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uitgewerkt. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek besproken, gevolgd door de probleemstelling en de deelvragen. Daarna volgt een beschrijving van de verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt worden in dit onderzoek en wordt de vraag beantwoord waarom voor deze onderzoekstypes is gekozen.

1.1 Aanleiding

GGZ inGeest heeft te maken met veel ontwikkelingen die spelen in de zorgbranche. In 2012 is GGZ inGeest geconfronteerd met een eigen bijdrage voor psychiatrische patiënten en met een volumekorting van ongeveer 10 miljoen euro t.o.v. ongeveer 120 miljoen zorgomzet met verzekeraars. Door de eigen bijdrage hebben sommige cliënten afgezien van een behandeling. Patiënten worden ook steeds vaker thuis verzorgd en behandeld, waardoor het aantal bedden binnen GGZ inGeest moest dalen. In het kader van de bezuinigingen en ontwikkelingen heeft GGZ inGeest locaties gesloten en zijn kosten verlaagd. Met welke ontwikkelingen GGZ inGeest allemaal te maken heeft wordt in bijlage 4 toegelicht. Eén van de speerpunten binnen GGZ inGeest was het terugdringen van de centrale indirecte kosten waar de afdeling Facilitair Accountmanagement onder valt (GGZ inGeest, 2014). De afdeling Facilitair Accountmanagement heeft zich hierbij o.a. gefocust op de cateringvoorziening. Rond 2012 zijn op de locaties Bennebroek en Osdorpplein de personeelsrestaurants/koffiecorners opgeheven en kunnen zowel medewerkers, als patiënten op die plekken geen lunch meer kopen. Op de locatie Overschiestraat maakten de medewerkers altijd gebruik van het personeelsrestaurant van bureau Jeugdzorg, maar dit mag sinds kort niet meer. Op vier locaties in Amsterdam is er nog wel een personeelsrestaurant/koffiecorner. De reden waarom bepaalde personeelsrestaurants zijn opgeheven en waarom bepaalde personeelsrestaurants nog aanwezig zijn, wordt later in het rapport toegelicht.

De ontwikkelingen in de zorgbranche blijven doorgaan. De behandeling en verzorging van patiënten aan huis blijft stijgen en de bijdragen van zorgverzekeraars blijven dalen. De verwachting is dat dit in de toekomst niet zal veranderen. GGZ inGeest moet dus opnieuw bezuinigen. De directie heeft in het najaar van 2014 bepaald dat alle ondersteunende diensten (P&O, Kwaliteit, Financiën, Onderzoek en Dienst, Infrastructuur en Huisvesting) in 2015 in totaal €800.000 op ongeveer 29 miljoen budget extra moeten bezuinigen. Hoe zij dit dienen te doen, moeten de ondersteunende diensten onderling zelf bepalen. De afdeling Facilitair Accountmanagement richt zich hierbij weer op de personeelsrestaurants, omdat de kosten van de personeelsrestaurants hoger uitvallen dan de opbrengsten. De insteek nu is om de vier nog bestaande voorzieningen niet direct te verwijderen. Amsterdam en omstreken kennen meerdere GGZ instellingen en het is voor cliënten niet altijd meer vanzelfsprekend om de dichtstbijzijnde instelling te kiezen. Patiënten kiezen bewuster voor een bepaalde instelling en zijn bereid om iets verder te reizen (Bes, Wendel, & Jong, 2012). Gastvrijheid is hierbij een belangrijk aspect en speelt een belangrijke rol binnen GGZ inGeest. Gastvrijheid is immers een van de punten in de missie van GGZ inGeest, waar zeker aandacht aan moet worden besteed (GGZ inGeest, 2014). De personeelsrestaurants kunnen hierbij een belangrijke meerwaarde creëren. De rol van gastvrijheid binnen GGZ inGeest wordt in hoofdstuk 2 verder toegelicht. Voor de personeelsrestaurants binnen GGZ inGeest is het belangrijk dat zij inspelen op de ontwikkelingen, en niet alleen maar naar de kosten kijken, om hun concurrentiepositie te behouden. Deze concurrentiepositie is zeker van belang om het voortbestaan van GGZ inGeest te kunnen garanderen.

Welke ontwikkelingen allemaal spelen wordt nader onderzocht. Indien niet wordt ingegrepen zullen de personeelsrestaurants geen toevoegde waarde meer creëren voor GGZ inGeest, omdat zij niet meegroeien met de ontwikkelingen die spelen. Dit heeft als effect dat geld wordt gestoken in zaken die geen waarde creëren, terwijl GGZ inGeest juist moet bezuinigen.

Binnen het onderzoek wordt gekeken naar de effecten van het verwijderen van de personeelsrestaurants in 2012 om hier lessen uit te leren voor nu. De vraag is of de opheffing van de voorzieningen daadwerkelijk besparingen heeft opgeleverd en wat voor effect de opheffing heeft gehad op de gebruikers. In het kader van bezuinigingen en het behouden van de concurrentiepositie wordt dus gekeken naar de mogelijkheden van het financieel zo optimaal mogelijk organiseren van de personeelsrestaurants, waarbij de gebruikerstevredenheid en gastvrijheid minimaal gelijk blijven. Er is gekozen voor het minimaal gelijk blijven van de gebruikerstevredenheid en gastvrijheid om realistisch te blijven. In de ideale situatie dalen de kosten en stijgen de tevredenheid en de gastvrijheid. Uit het onderzoek moet blijken in hoeverre deze ideale situatie mogelijk is

1.2 Hoofdvraag

De doelstelling en de hoofdvraag die centraal staan binnen dit rapport worden hieronder gegeven. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn enkele deelvragen opgesteld.

Doelstelling

Binnen twee jaar de vier huidige personeelsrestaurants/koffiecorners van GGZ inGeest financieel zo optimaal mogelijk exploiteren, waarbij de gebruikerstevredenheid en de gastvrijheid minimaal gelijk blijft. Wat financieel zo optimaal mogelijk betekent voor GGZ inGeest wordt onderzocht in 4.3. Hieruit blijkt dat financieel optimaal betekent; budgetneutraal exploiteren, waarbij de personeelslasten niet worden meegerekend. De huidige gebruikerstevredenheid en gastvrijheid wordt onderzocht in hoofdstuk 6. Hieruit blijkt dat de gebruikers de personeelsrestaurants gemiddeld beoordelen met een 6,7.

Hoofdvraag

De hoofdvraag die voortkomt uit de aanleiding is:

‘Op welke wijze kunnen de **personeelsrestaurants/koffiecorners** op de locaties van GGZ inGeest worden **georganiseerd**, zodanig dat zij zo **financieel optimaal** mogelijk worden geëxploiteerd, waarbij de **gebruikerstevredenheid en de gastvrijheid minimaal gelijk** blijft?’

Deelvragen

1. Hoe is GGZ inGeest als organisatie ingericht?
2. Hoe kan klanttevredenheid gemeten worden?
3. Wat voor effect kent een dienstenomgeving op de gebruiker?
4. Op welke wijze wordt gastvrijheid gedefinieerd in de zorgsector?
5. Hoe worden de personeelsrestaurants op dit moment georganiseerd op de locaties van GGZ inGeest?
6. Wat voor cateringconcepten- en ontwikkelingen zijn actueel op de markt?
7. Wat zijn de gevolgen voor de gebruikers op de locaties waar de personeelsrestaurants zijn gesloten?
8. Hoe ervaart de gebruiker de huidige personeelsrestaurants?
9. Hoe hebben vergelijkbare organisaties hun personeelsrestaurants georganiseerd?

Eindresultaat

Het eindresultaat is een advies aan GGZ inGeest hoe zij de personeelsrestaurants/koffiecorners strategisch moeten inzetten, waarbij wordt gelet op hoe de restaurants een meerwaarde kunnen leveren voor de organisatie. Kosten, opbrengsten, gebruikerstevredenheid en gastvrijheid nemen

hierbij een belangrijke rol in. Het eindresultaat geeft weer in hoeverre de kosten van de restaurants gerechtvaardigd worden door de opbrengsten en de meerwaarde die de restaurants opleveren.

1.3 Methode van onderzoek

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en welke stappen worden ondernomen. Eerst komt het onderzoekstype aan bod, waarna de onderzoeksmethodes worden toegelicht.

1.3.1 Onderzoekstype

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd, wordt ook wel een casestudie genoemd. Er is sprake van een casestudie als één of enkele cases intensief worden bestuurd aan de hand van veel aspecten, met behulp van diverse typen gegevensbronnen gedurende een zeker periode bij slechts één onderzoekseenheid (Zee, 2015). Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een case studie, omdat het onderzoek specifiek plaatsvindt bij GGZ inGeest en veel verschillende gegevensbronnen worden gebruikt. Er wordt zowel onderzoek naar het verleden gedaan als naar de toekomst. Welke onderzoeksmethoden allemaal worden gebruikt staat toegelicht in hoofdstuk 1.3.2. Binnen de casestudie wordt gebruik gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is een beschrijving geven van verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten. Kwalitatief onderzoek is gericht op het begrijpen van situaties. Kwantitatief onderzoek biedt daarin tegen cijfermatig inzicht en geeft antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Bij de beoordeling van bepaalde producten of diensten wordt meestal ook kwantitatief onderzoek gebruikt, zoals een tevredenheidsonderzoek. Binnen dit onderzoek is vooral sprake van explorerend onderzoek. In het begin is sprake van beschrijvend onderzoek, omdat hier wordt ingegaan op het beschrijven van de huidige situatie en niet verder wordt ingegaan dan het beschrijven van een verschijnsel. Explorerend onderzoek is gericht op het zoeken naar verbanden tussen variabelen en op het ontwikkelen van een theorie. Er worden verbanden gelegd tussen nieuwe mogelijkheden en de huidige situatie. Huidige theorieën worden onderzocht, er wordt gekeken naar de markt en de tevredenheid van de gebruikers wat betreft de personeelsrestaurants wordt onderzocht (Verhoeven, 2011).

1.3.2 Onderzoeksmethoden

Binnen het onderzoek wordt gebruik gemaakt van drie hoofdmethodes van onderzoek, namelijk theoretisch onderzoek, deskresearch en empirisch onderzoek. Het onderzoek begint met theoretisch onderzoek, waar bij gebruikt wordt gemaakt van bestaande informatie. Daarna wordt gebruikt gemaakt van empirisch onderzoek, waarbij de gegevens worden verworven door zelf uitgevoerd onderzoek. Zie hieronder tabel 1 waarin in een overzicht staat aangegeven welke onderzoeksmethoden worden gebruikt en de daarbij behorende doelgroep. Tevens staat in de laatste kolom aangegeven welke deelvraag wordt beantwoord met de onderzoeksmethode.

Doelgroep → Onderzoeksmethoden ↓	Medewerkers	Cliënten	Management	Beantwoording deel vraag
Theoretisch onderzoek			X	1,2,3,4
Deskresearch			X	6
Observatie	X			5
Halfgestructureerde interviews	X			5,7
Enquête	X			8
Benchmarken	X	X	X	9

Tabel 1: Onderzoeksmethoden

Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek vindt plaats om de organisatie in kaart te brengen en om het theoretisch kader te beschrijven. Bij het organisatieonderzoek wordt gebruik gemaakt van jaarverslagen en interne documenten, zoals beleidsdocumenten en protocollen. Binnen het theoretisch kader wordt literatuur verzameld over de onderwerpen catering, klanttevredenheid, services, serviceconcepten, dienstenomgeving en gastvrijheid. Hierbij is vooral gebruik gemaakt van internet en boeken. Zie hoofdstuk 2 en 3 voor de resultaten. Door middel van deze methode worden de deelvragen 1, 2, 3 en 4 en een deel van deelvraag 7 beantwoord.

Deskresearch

Naast theoretisch onderzoek vindt deskresearch plaats. Deskresearch is het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens die dienstbaar zijn aan de onderzoeksopdracht, maar die reeds eerder door anderen zijn verzameld (Verhoeven, 2011). Deskresearch wordt vaak gebruikt voor marktonderzoek, wat in dit onderzoek ook het geval is. De ontwikkelingen die spelen binnen de zorgbranche en de cateringbranche worden onderzocht d.m.v. deskresearch. Zie hoofdstuk 5 en bijlage 4 voor de resultaten. Door middel van deze methode wordt deelvraag 6 beantwoord.

Empirisch onderzoek

Binnen het empirisch onderzoek worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, namelijk half gestructureerde interviews, observaties, benchmark en enquêtes.

Observatie

Onder observatie wordt verstaan, de systematische waarneming van bepaalde gedragingen van personen. Er bestaan verschillende vormen van observeren en bij dit onderzoek is de participerende en de niet participerende observatie toegepast. Het voordeel bij participerende observatie is dat de onderzoeker meewerkt aan alle activiteiten van de onderzochte persoon (Verhoeven, 2011). De participerende observatie is toegepast om helder te krijgen hoe de personeelsrestaurants te werk gaan en wat voor soort medewerkers werkzaam zijn. Eén dag wordt meegelopen bij het personeelsrestaurant op de locatie A.J. Ernstraat. Op de andere locaties met een personeelsrestaurant wordt een bezoek gebracht en wordt niet participerende observatie toegepast. Zie de resultaten van de observaties in 4. Door middel van deze methode wordt een deel van deelvraag 5 beantwoord.

Halfgestructureerde interviews

Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Interviews afnemen is een geschikte methode om informatie te krijgen over de beleving, gevoelens en motieven van de respondenten. Er is gekozen om te werken met half gestructureerde interviews, omdat het richting geeft aan het interview en de interviews op deze manier beter met elkaar te vergelijken zijn. Tegelijkertijd biedt het ook ruimte voor eigen inbreng van de respondenten. Hierdoor komen wellicht (interessante) zaken aan bod, die anders overgeslagen zouden worden. Interviews kennen ook enkele nadelen, een bepaalde subjectiviteit is niet te vermijden. De betrouwbaarheid van informatie kan worden beïnvloed door het selectieve geheugen van de geïnterviewde en de interviewer interpreteert het gezegde ook op zijn eigen manier. Het afnemen van interviews biedt daarin tegen wel de mogelijkheid om achter de motieven en gevoelens van mensen te komen (Verhoeven, 2011). Half gestructureerde interviews worden binnen dit onderzoek afgenomen om inzicht te krijgen in de gevolgen van het sluiten van de cateringvoorziening voor de gebruikers, oftewel de medewerkers. Binnen de personeelsrestaurants die gesloten zijn maakten de cliënten sporadisch gebruik van de restaurants, waardoor het geen betrouwbare informatie geeft wanneer deze groep wordt geïnterviewd. Het gevoel en de motieven die de gebruikers hebben bij de sluiting komen ruimschoots aanbod. In totaal worden twaalf interviews afgenomen, vier interviews per locatie waar de personeelsrestaurants gesloten zijn. Dit zijn de locaties Overschiestraat, Bennebroek en Osdorpplein.

Er is bewust gekozen om medewerkers met uiteenlopende functies te interviewen om een zo representatief mogelijk afspiegeling van de afdelingen te krijgen. Binnen verschillende functies is willekeurig een persoon gekozen. Aan de hand van een vragenlijst worden de medewerkers geïnterviewd over de gevolgen die zij ervaren en wordt zo inzichtelijk gemaakt wat er sinds de sluiting veranderd is. Er wordt gevraagd hoe zij nu hun pauze invullen en in hoeverre dit anders is dan voorheen. Daarnaast komen onderwerpen gericht op productiviteit, tevredenheid en gastvrijheid aan bod. De vragen staan in het teken van het effect van de sluiting van het personeelsrestaurant op productiviteit, tevredenheid etc. In bijlage 18 staan de interviews die zijn afgenomen en in hoofdstuk 6 de conclusie van de afgenomen interviews. Tenslotte is de onderzoeksmethode interviews gebruikt om informatie te vergaren over de exploitatie van de personeelsrestaurants (zie hoofdstuk 4 voor de resultaten). Door middel van deze methode worden de deelvragen 5 en 7 beantwoord.

Enquête

Om zicht te krijgen op hoe de gebruikers de huidige personeelsrestaurants ervaren wordt een schriftelijke enquête uitgezet onder de gebruikers. Het doel van de enquête is om de klanttevredenheid ten aanzien van de personeelsrestaurants te meten. De doelgroep van de enquête zijn alle medewerkers van GGZ inGeest op de locaties waar een personeelsrestaurant aanwezig is. Er wordt een schriftelijke enquête uitgezet, omdat daarmee in relatief korte tijd een groot aantal personen kan worden ondervraagd. De respondenten kunnen ook zelf bepalen wanneer zij de enquête invullen. Een nadeel is een relatief laag responspercentage bij schriftelijke enquêtes. Vooral de zeer tevreden of zeer ontevreden reageren op een schriftelijke enquête (Verhoeven, 2011). Om het responspercentage te verhogen zal de enquête worden aangekondigd per mail en zullen de medewerkers nog een herinnering toegestuurd krijgen. Alle medewerkers van de locaties waar een personeelsrestaurant aanwezig is krijgen gedurende een week toegang tot de enquête. Op deze manier wordt een zo representatief mogelijk beeld verkregen van alle verschillende medewerkers. Naast de medewerkers gebruiken ook de cliënten, in mindere mate, de personeelsrestaurants. De keuze is gemaakt om alleen medewerkers te ondervragen. Zie het kopje 'Cliënten' waarom de keuze is gemaakt om alleen de medewerkers te ondervragen. Elke locatie krijgt een eigen enquête toegestuurd, omdat elke locatie anders is. Op deze manier kunnen de verschillen wat betreft tevredenheid per locatie goed in kaart worden gebracht. Er worden grotendeels dezelfde vragen gesteld, zodat verschillen daadwerkelijk in kaart te brengen zijn. Uiteindelijk worden de resultaten per locatie bij elkaar opgeteld om een totaal beeld te creëren. De enquête wordt uitgezet via SurveyMonkey zodat alle antwoorden direct duidelijk en overzichtelijk in te zien zijn. Zie bijlage 1 voor informatie over de opzet van de enquête. Door middel van deze methode wordt deelvraag 8 beantwoord.

In totaal werken 751 mensen op de vier locaties waar een personeelsrestaurant aanwezig is. Zie tabel 2 voor de verdeling per locatie. Volgens de steekproefberekening zijn ongeveer 255 respondenten nodig om een betrouwbaar oordeel te vellen over de mening van de medewerkers. De foutmarge is hierbij gesteld op 5% en het betrouwbaarheidsniveau op 95%. Zie hoofdstuk 6 voor de resultaten van de enquête.

Locatie	Aantal	FTE
A.J. Ernstraat	138	112,45
Amstelmere	142	116,42
Bocholtstraat	105	85,82
De Nieuwe Valerius	366	285,19
Totaal	751	599,88

Tabel 2: Aantal fte per locatie

Cliënten

De keuze is gemaakt om de cliënten niet te betrekken in het tevredenheidsonderzoek. Cliënten maken in verhouding tot medewerkers weinig gebruik van de personeelsrestaurants. Er moeten daardoor veel cliënten ondervraagd worden om betrouwbare informatie te genereren. Bovendien is het bij de meeste cliënten niet mogelijk om de enquête digitaal te sturen en/of af te nemen. Dit

betekent dat de vragen op papier moeten worden ingevuld of persoonlijk moeten worden gesteld, wat tijdsintensief werk is. Voor de uitvoering van het onderzoek is een beperkte tijd beschikbaar, waardoor het afnemen van de enquête bij cliënten teveel tijd in beslag neemt. De mening van de cliënt is echter wel belangrijk om een totaal advies te kunnen geven aan GGZ inGeest. Aan de medewerkers worden in de enquête twee vragen gesteld die gaan over de cliënten en het personeelsrestaurant. De medewerkers hebben veel kennis van de cliënten en hebben hier wel enig inzicht in. Tenslotte komt in de methode benchmark de cliënt ook naar voren. Er wordt onderzocht welke rol de cliënt inneemt ten aanzien van de personeelsrestaurants.

Benchmarken

Benchmarken is een methode om te leren van andere organisaties en is een referentiepunt om prestaties van apparaten, systemen of organisaties te vergelijken (Verhoeven, 2011). De methode benchmarken wordt toegevoegd binnen dit onderzoek om te kijken hoe andere vergelijkbare instellingen buiten GGZ inGeest hun personeelsrestaurants/cateringvoorziening hebben georganiseerd. Extern onderzoek wordt verricht bij de organisaties Kennemer Gasthuis, Spaarneziekenhuis, Rivierduinen en Arkin. Er is gekozen om bij twee ziekenhuizen langs te gaan, omdat de GGZ inGeest locaties in Haarlem en Hoofddorp gebruik maken van het personeelsrestaurant van het Kennemer Gasthuis en het Spaarneziekenhuis. Tevens biedt dit net een bredere blik dan catering in de gezondheidszorg, waar inspiratie uitgehaald kan worden. Tenslotte wordt er ook gekeken naar de ontwikkelingen die spelen in de cateringbranche, zodat GGZ inGeest ook op deze ontwikkelingen kan inspelen. Er is gekozen om bij andere organisaties te benchmarken en niet bij cateringleveranciers, omdat bij bezoeken aan vergelijkbare organisaties het concept in real life te zien is en het verhaal achter het concept naar voren komt. Tijdens het bezoek wordt onderzocht in hoeverre het concept voldoet aan de klantbehoefte, de medewerkersbehoefte en de organisatiebehoefte. Daarnaast komt aan bod wat onderscheidend is aan het concept, wat de ruimte voor functie kent en wat de laatste ontwikkelingen en problemen zijn. Tenslotte worden foto's gemaakt van het restaurant en de bijbehorende ruimte. Een nadeel is dat bij deze methode innovatieve concepten misschien mis worden gelopen. Daarom is bij deskresearch ook gekeken wordt naar ontwikkelingen in de cateringbranche om inzicht te krijgen in innovatieve ontwikkelingen. Uiteindelijk wordt ook gekeken in hoeverre de benchmark organisaties meegaan met de trends en ontwikkelingen. Zie hoofdstuk 7 en bijlage 21 voor een uitgebreide toelichting op de uitkomst van de benchmark. Door middel van deze methode wordt deelvraag 9 beantwoord.

Structuur

GGZ inGeest kent in totaal vier personeelsrestaurants, op de locaties A.J. Ernstraat, Amstelmere, Bocholtstraat en op de Nieuwe Valerius. Lees hierover meer in hoofdstuk 4. De restaurants verschillen allemaal in meer of mindere mate van elkaar. Binnen dit rapport wordt vaak eerst in het algemeen ingegaan op de restaurants en daarna op de verschillen tussen de restaurants.

2. Organisatiebeschrijving GGZ inGeest

Om aan te geven wat voor organisatie GGZ inGeest is, wordt in dit hoofdstuk een omschrijving van de organisatie gegeven. Eerst wordt kort toegelicht wat GGZ inGeest doet en wat hun missie en visie is. Vervolgens wordt beschreven wat het begrip gastvrijheid voor GGZ inGeest betekent. Tenslotte komt de facilitaire organisatie van GGZ inGeest aan bod.

GGZ inGeest is een specialistische instelling die psychiatrische zorg aanbiedt aan kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Deze zorg is heel divers, van gesprekken met een psycholoog of psychiater tot crisisopvang en langdurige opnames. GGZ inGeest richt zich op het versterken van de geestelijke gezondheid en maatschappelijk functioneren van de patiënten. GGZ inGeest kent sinds 2013 een samenwerkingsverband met het VU medisch centrum (VUmc) om lichaam en geest integraal te kunnen benaderen. In totaal kent GGZ inGeest elf locaties die geopend zijn, één in Amstelveen, zes in Amsterdam, één in Bennebroek, twee in Hoofddorp en één in Haarlem. Eén locatie in Hoofddorp en één locatie in Amsterdam zijn nog wel in beheer van GGZ inGeest, maar zijn gesloten.

De missie en visie van GGZ inGeest luiden als volgt:

Missie

GGZ inGeest staat voor herstel en bevordering van geestelijke gezondheid, met oog voor de samenhang tussen lichaam en geest en het verbeteren van de kwaliteit van leven van cliënten. Zij doen dit door cliënten betrouwbare en toonaangevende zorg te verlenen, waarbij gastvrijheid, betrokkenheid en persoonlijke aandacht voorop staan. (GGZ inGeest, 2014).

Visie

GGZ inGeest biedt toegankelijke en gespecialiseerde zorg die aansluit op behoeften, wensen en verwachtingen van cliënten, hun naasten, verwijzers en de samenleving. Samen met het VUmc biedt GGZ inGeest een geïntegreerde benadering van complexe zorg op het snijvlak van psychiatrie en sommatie (GGZ inGeest, 2014).

Organisatiestructuur

GGZ inGeest is een stichting, wat betekent dat zij niet gericht is op het maken van winst. GGZ inGeest is een op zichzelf staande organisatie en wordt vooral verzekerd vanuit zorgverzekeraars. GGZ inGeest kent een raad van bestuur die integraal verantwoordelijk is voor het eindresultaat van de stichting. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van GGZ inGeest. GGZ inGeest kent vijf lijnafdelingen; jeugd en jongeren, volwassenen, ouderen, Prezens en Actenz. Prezens is het hulpaanbod dat onderdeel is van de basis-ggz dat wordt verleend in wijkcentra en in huisartsenpraktijken en is bedoeld voor mensen met lichte of matige psychische problemen. Actenz helpt mensen om (weer) zelfstandig kunnen functioneren in de maatschappij. Naast de lijnafdelingen kent GGZ inGeest enkele stafafdelingen, o.a. bestuursbureau, financiën, personeel en informatiemanagement, dienst, infrastructuur en huisvesting, onderzoek en opleidingen. Zie bijlage 2 Organogram voor het organogram van GGZ inGeest (GGZ inGeest, 2014).

Strategie

In 2014 is een nieuw meerjarenbeleidsplan opgesteld dat de koers van GGZ inGeest uitzet tot eind 2017. Het leveren van goede zorg is hierbij de belangrijke opdracht vanuit uitgangspunten als persoonlijke aandacht en aansluiten op eigen kracht. GGZ inGeest heeft enkele speerpunten opgezet:

- *Naar een andere manier van organiseren.* In de manier van samenwerken wordt uitgegaan van principes als eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en optimaal aansluiten op de netwerken waarin wordt geopereerd.
- *Vermaatschappelijken van de zorg.*
- *Concentreren op de uitkomsten.* Aanvaardbare verhouding realiseren tussen inspanningen en opbrengsten voor het herstel van de patiënten.

- *Versterken en verkorten van de kenniscyclus.* Kennis en ervaringen in de praktijk moeten snel worden gedeeld en worden geïntegreerd in werkzaamheden om optimaal te kunnen reageren op ontwikkelingen van de maatschappij.
- *Speciale focus op e- health.* De toepassing van e- health gaat de komende jaren flink groeien.
- *Speciale focus op voorkomen van suicide.* (GGZ inGeest, 2014)

GGZ inGeest zit in de branche gezondheidszorg. Er spelen op dit moment veel ontwikkelingen in de zorgbranche. De cliënt, de zorgmedewerker en de zorgorganisaties ondervinden veel ingrijpende veranderingen. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de organisatievoering van GGZ inGeest en Facilitair Accountmanagement. Zie bijlage 4 voor de ontwikkelingen en de invloed van deze ontwikkelingen op GGZ inGeest en Facilitair Accountmanagement. Zie bijlage 3 voor meer informatie over GGZ inGeest wat betreft kengetallen, doelstellingen, historie, kwaliteit en cultuur.

2.1 Gastvrijheid

Gastvrijheid is een belangrijk aspect binnen de missie van GGZ inGeest. Binnen de hoofdvraag van het onderzoek komt gastvrijheid ook terug. In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat gastvrijheid voor GGZ inGeest betekent en hoe zij hun gastvrijheidsbeleid willen implementeren.

De afdeling Facilitair Accountmanagement heeft in 2013 een gastvrijheidsbeleid opgesteld welk nog in concept is. Binnen GGZ inGeest wordt vaak gesproken over gastvrijheid zowel in protocollen als in beleidstukken. Gastvrijheid vormde een impliciet begrip, waar nog geen vorm aan was gegeven. Als antwoord op de vraag; 'wat betekent gastvrijheid nu eigenlijk voor GGZ inGeest?' is het gastvrijheidsbeleid opgesteld. Het boek Mood Maker, het ontwikkelen van een gastvrije organisatie door de schrijvers J.Hokkeling en L. de la Mar, is een belangrijke bron geweest bij het schrijven van het beleidsdocument. In het beleidsdocument wordt beschreven wat GGZ inGeest als organisatie verstaat onder gastvrijheid en op welke wijze GGZ inGeest gastvrijheidsbeleving wil creëren voor haar gasten. Het beleidsconcept beschrijft het containerbegrip gastvrijheid en gastgerichtheid. Gastgerichtheid zijn de harde aspecten binnen de organisatie, denk hierbij aan processen, protocollen en inrichting. Dit zijn onderdelen die zijn te beïnvloeden. Gastvrijheid echter is niet te beïnvloeden. Gastvrijheid is de sociaal emotionele interactie tussen de gastheer en de gast. De definitie gast is in het gastvrijheidsbeleid een verzamelbegrip voor een brede doelgroep waarmee o.a. de cliënten, de familieleden, de bezoekers, leveranciers en de vrijwilligers worden bedoeld. Om gastvrijheid binnen GGZ inGeest te ontwikkelen dient een bedrijfscultuur te worden ontwikkeld die gericht is op de gast (Hokkeling & Mar, 2012). Zie bijlage 5 voor meer informatie over deze begrippen.

Motto

In het kader van gastvrijheid is een motto geformuleerd die GGZ inGeest en haar medewerkers ondersteunt in hun dagelijkse werkzaamheden binnen de organisatie:

“Kijk door de  van de gast”

De beleving van de gast is per persoon verschillend. Ieder mens heeft een uniek karakter, een ander verleden, behoeften, wensen angsten en drijfveren. Het is niet gemakkelijk om als organisatie de dienstverlening af te stemmen op de gemiddelde gast. Vandaar dat de medewerkers (de gastheren) moeten “empoweren”, dat wil zeggen dat zij moeten beschikken over de mogelijkheden en vaardigheden om de dienst af te stemmen op de verschillende behoeften van de gast. Wanneer alle zorg- en dienstverleners hun werkzaamheden verrichten met het bovenstaande motto in gedachten, hebben zij de kans om een positieve beleving te creëren bij hun gast (Doedijns, 2013). GGZ inGeest hanteert het Mood Maker concept om gastvrijheid te implementeren binnen de organisatie en om richtlijnen te bieden aan de medewerkers. Zie in bijlage 5 hoe GGZ inGeest het Mood Maker gastvrijheidsconcept gebruikt en zie bijlage 6 voor het Mood Maker gastvrijheidsmodel.

2.2 Facilitaire organisatie

Om duidelijk te krijgen hoe de facilitaire organisatie binnen GGZ inGeest opereert wordt een toelichting gegeven op de facilitaire afdeling. De facilitaire afdeling binnen GGZ inGeest kent de naam Facilitair Accountmanagement. Accountmanagement is gericht op het inspelen op klantwensen en vertalen van (latente) klantvragen in oplossingen. De facilitaire organisatie valt sinds 1 januari 2014 onder de dienst Infrastructuur & Huisvesting (I&H), welke verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De dienst I&H bestaat uit de afdelingen ICT, Huisvesting (vastgoed- en vastgoedbeheer, facilitaire zaken) en informatiemanagement. Per 1 januari 2015 is de afdeling informatiemanagement hieraan toegevoegd. De afdeling valt onder de ondersteunende diensten, die allemaal gerangschikt zijn als stafafdeling (Facilitair Accountmanagement, n.b.).

De missie en visie van de afdeling Facilitair Accountmanagement luiden als volgt:

Missie

De afdeling Facilitair Accountmanagement biedt duurzame facilitaire dienstverlening, die waarde toevoegt, en levert zo een zichtbare bijdrage aan de realisatie van de ambities van het GGZ inGeest vanuit de perspectieven patiënt, bezoeker, student, medewerker, familie, leverancier en vrijwilliger. Samen met de klanten maakt de afdeling Facilitair Accountmanagement de juiste keuzes voor een veilige en aangename leef- en werkomgeving (Facilitair Accountmanagement, 2014).

Visie

De afdeling Facilitair Accountmanagement staat voor:

- *Samenwerkend*: Samen met andere ondersteunende diensten het primaire proces verbeteren.
- *Klantgerichtheid*: Overleggen met klanten, keuzes bieden en afspraken nakomen.
- *Gastvrijheid*: Oprecht aandacht besteden aan de patiënten, bezoekers, medewerkers en leveranciers (Facilitair Accountmanagement, 2014).

Structuur

De afdeling Facilitair Accountmanagement kent de volgende 5 accounts, waar één of meerdere locaties onder vallen:

- Account Amsterdam 1, locaties De Nieuwe Valerius, Osdorpplein en A.J. Ernstraat
- Account Amsterdam 2, locaties Amstelmere, Bochtstraat, Van Hillegaerstraat en Overschiestraat
- Account Hoofddorp, locaties Spaarnepoort en Etta palmstraat
- Account Haarlem, locatie Zuiderpoort
- Account Bennebroek, locatie Bennebroek

Elke account kent een facilitair accountmanager, die voor één of meerdere locaties operationeel verantwoordelijk is. De facilitair accountmanagers spelen een belangrijke rol bij het vervullen van accountmanagement. De afdeling staat onder aanvoering van het hoofd Accountmanagement (Facilitair Accountmanagement, n.b.).

De afdeling Facilitair Accountmanagement kent dezelfde kernwaarden als GGZ inGeest. Facilitair Accountmanagement heeft als beleid diensten uitbesteden, tenzij er een goede reden is om dat niet te doen. Deze reden kan van alles zijn, van kosten tot kwaliteit. Dit beleid is opgesteld om tegen te gaan dat diensten zonder goede reden uit worden besteed. Op dit moment bestaat 62% van het facilitaire budget uit uitbestede materiële kosten en personele kosten. De afdeling Facilitair Accountmanagement heeft de vorm regieorganisatie voor een groot deel gerealiseerd. Hiermee wil Facilitair Accountmanagement zorgen voor een betere afstemming tussen vraag en aanbod en hier de nadruk op leggen door zich te richten op de regiefunctie en minder op operationele zaken. In totaal kent de afdeling Facilitair Accountmanagement 76,95 fte en 102 medewerkers. Zie bijlage 7 voor meer informatie over de regels rondom uitbesteding en de vorm van de regieorganisatie die de afdeling kent.

3. Theoretisch kader

Voor het uitvoeren van het onderzoek is enige theoretische kennis vereist. In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond besproken die relevant en aanvullend is voor het onderzoek. Eerst zal worden toegelicht waarom deze theorie wordt gebruikt en daarna wordt de theorie zelf besproken. Onder het kopje toepassing staat vervolgens aangegeven hoe deze theorie van toepassing is op GGZ inGeest. De onderwerpen catering, klanttevredenheid, serviceconcept en gastvrijheid komen aanbod.

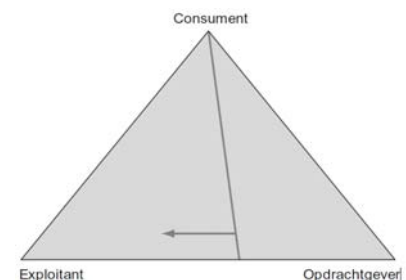
3.1 Catering

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat catering betekent en wordt de rol van een bedrijfsrestaurant in een organisatie belicht. Dit onderwerp komt aan bod, omdat het onderwerp van het gehele onderzoek gericht is op personeelsrestaurants.

Onder de cateringbranche vallen alle organisaties die de consument voorzien van consumeerbare voeding en dranken. Een veel gehanteerde definitie van catering in Nederland luidt: 'Catering is de georganiseerde bereiding en verstrekking van voedsel en dranken aan grote groepen mensen op andere dan horecalocaties' (Berg, Berkhout, & Cornelis, 2006). Catering is een aanvullende of afgeleide bezigheid, wat betekent dat het een vorm van dienstverlening is die mensen als gevolg van een andere activiteit of omstandigheid krijgen aangeboden (Berg, Berkhout, & Cornelis, 2006). Catering levert een product dat zowel zorgt voor de bevrediging van fysiologische (eten en drinken) als psychologische (aandacht en verbinding) behoeften. Het directe contact en het inspelen op de behoefte van de klant zorgt voor een hogere tevredenheid tegen lagere kosten. Hiervoor zijn medewerkers van het facilitair bedrijf nodig die aanspreekbaar zijn en zich verantwoordelijk gedragen. Ze moeten graag hun steentje willen bijdragen aan het succes van de organisatie (Beuker, 2014). Het personeelsrestaurant is vaak de etalage van het beleid van de organisatie. Aan de hand van het personeelsrestaurant kan de organisatie laten zien hoe belangrijk het zijn medewerkers vindt. Er zijn grofweg twee soorten personeelsrestaurants in organisaties:

- Een organisatie die het personeelsrestaurant vooral als functioneel ziet en zich positioneert als de beste goedkoopste. Het restaurant is simpel en doeltreffend (Knevel, 2009).
- Een organisatie waar bij het personeelsrestaurant bijdraagt aan de cultuur van de organisatie en de medewerkers centraal stelt binnen de organisatie. De organisatie erkent dat catering een sociale rol vervult, dat het medewerkers en gasten verbindt en dat het de core business ondersteunt. De catering is veel meer een horecaomgeving (Knevel, 2009).

De personeelsrestaurants binnen GGZ inGeest zitten tussen deze twee soorten in, maar neigen meer naar de eerste variant. GGZ inGeest erkent wel dat personeelsrestaurants belangrijk zijn, maar tegelijkertijd zijn enkele personeelsrestaurants gesloten. Het assortiment en de ruimtes binnen de huidige personeelsrestaurants zijn simpel. Binnen Facility Management neemt catering een bijzondere plaats in. De uiteindelijke consument betaalt een deel van de dienstverlening zelf en verwacht daarom een extra vriendelijke behandeling. Catering is daarmee een driehoeksrelatie tussen consument, exploitant en opdrachtgever (zie figuur 1). Bij sprake van uitbesteding is de exploitant de externe leverancier en bij inbesteding het facilitair bedrijf (Knevel, 2009).



Figuur 1: Driehoeksrelatie

Toepassing

Personeelsrestaurants binnen organisaties kunnen verschillende rollen vervullen. Voor GGZ inGeest is het belangrijk om te besluiten wat voor rol het bedrijfsrestaurant gaat spelen in de toekomst, om zo optimaal invulling te geven aan de restaurants.

3.2 Klanttevredenheid

Klanttevredenheid neemt een centrale rol in binnen de hoofdvraag van het onderzoek. De personeelsrestaurants moeten financieel zo optimaal mogelijk worden georganiseerd, maar de klanttevredenheid mag hierbij niet uit het oog worden verloren. Het is dus van belang om de klanttevredenheid van de personeelsrestaurants te meten. Om de klanttevredenheid goed te kunnen meten wordt eerst gekeken wat klanttevredenheid inhoudt.

3.2.1 Begrip klanttevredenheid

Het begrip klanttevredenheid is door veel verschillende auteurs beschreven. Meerdere onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar het begrip klanttevredenheid. De verschillende onderzoekers beschrijven het begrip anders, maar de kern komt toch overeen. J.P.R. Thomassen is in Nederland een belangrijke onderzoeker op het begrip van klanttevredenheid en beschrijft klanttevredenheid als volgt: 'Klanttevredenheid is de beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft' (Thomassen, 2000). Adrian Payne zegt het volgende over klanttevredenheid: 'The satisfaction is resulting from customer judgment on this issue that to what extent the characteristics of a product or service able to meet customer expectations at the desired level' (Payne, 2006). In de E- journal 'What are your customers saying about you?' wordt klanttevredenheid beschreven als volgt: 'Satisfaction is determined to a large extent by the disconfirmation or confirmation of consumer expectations' (Malhotra, Agarwal, & Oly Ndubisi, 2010). Uit deze drie definities blijkt dat klanttevredenheid de vergelijking is tussen de verwachting die de klant heeft en de prestatie die uiteindelijk geleverd wordt aan de klant.

Indien de prestatie boven de verwachting van de klant is, levert dit een verrukte en trouwe klant op. Indien de prestatie gelijk aan is aan de verwachting van de klant, levert dit een tevreden en trouwe klant op. Als de prestatie lager is dan de verwachting, levert dit in eerste instantie een ontevreden klant op. Van Looy, Gemmel en van Dierdonck hebben in het boek Services Management de vergelijking tussen prestatie en verwachting schematisch weergegeven (zie bijlage 8) (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003). Een ander bekend model om dit verschil tussen verwachting en presentatie weer te geven is het disconfirmatie model van Richard Oliver (zie bijlage 8). Het disconfirmatie model is algemeen aanvaard en veel onderzoekers hebben het model gebruikt om klanttevredenheid verder te definiëren. Het model onderscheidt dezelfde drie categorieën als Van Looy, Gemmel en van Dierdonck; negatieve disconfirmatie, confirmation en positieve disconfirmation (Oliver, 1980). In het onderdeel meten van klanttevredenheid is terug te zien hoe het disconfirmatie model is toegepast bij het meten van klanttevredenheid.

Toepassing

Het begrip klanttevredenheid is nu in kaart gebracht en het is duidelijk hoe klanttevredenheid tot stand komt. Het is belangrijk om dit begrip in kaart te hebben, zodat de definitie van klanttevredenheid als houvast kan dienen bij het meten van de klanttevredenheid. Het aspect klanttevredenheid komt ook terug in het benchmark onderzoek.

3.2.2 Servqual-model: meten van klanttevredenheid

De mate waarin de klant over een dienst tevreden is, bepaalt hoeveel hij van de diensten koopt, hoe hij over de dienst praat en dus hoeveel nieuwe klanten worden aangetrokken of bestaande klanten worden afgestoten. Hieruit kan worden afgeleid dat een hogere klanttevredenheid leidt tot meer verkoop. Tevredenheid is dus zeker een belangrijk aspect. Om de klanttevredenheid te verhogen moet deze worden begrepen en om de klanttevredenheid te begrijpen moet deze worden gemeten.

Dienstendimensies

Binnen klanttevredenheidsonderzoeken wordt vaak gebruik gemaakt van het Servqual-model, een meetinstrument om de kwaliteit van dienstverlening te meten, waarbij de klanttevredenheid ook wordt meegenomen. Het model is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml,

Parasuraman en Berry. In het model wordt uitgegaan van de verwachtingen en ervaringen van de klant als basis voor kwaliteit. Het Servqual-model kent dus dezelfde basis als het disconfirmatie model. Uit onderzoek blijkt dat klanten diensten beoordelen op vijf dimensies. Deze vijf dienstendimensies vormen de basis van het Servqual-model. De volgende vijf factoren geven de aspecten weer die klanten gebruiken om een dienst te oordelen:

- *Betrouwbaarheid*: De mate waarin aan verwachtingen wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen.
- *Responsiviteit*: De bereidheid de klant te helpen en het gemak waarmee de klant de leverancier kan bereiken.
- *Zekerheid*: Het gevoel van benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener.
- *Tastbare elementen*: De uitstraling van de tastbare elementen van de dienst, maar ook van gebouwen en inrichting.
- *Empathie*: Het inleven in de klantsituaties en de zorg om de klant.

Gaps

Het Servqual -model brengt verder in beeld wat de mogelijke oorzaken zijn van het niet voldoen aan de verwachtingen van de klant. Het model zegt dat de verschillen tussen kwaliteitservaringen en verwachtingen te wijten zijn aan het niet goed inspelen van de dienstverlener op de verwachtingen. De mogelijke oorzaken van het niet voldoen aan verwachtingen worden gemeten aan de hand van een aantal interne organisatieaspecten. Het model kent de vijf volgende gaps, die de oorzaak kunnen zijn van een gebrekkige kwaliteit:

Gap 1

Het verschil tussen de verwachtingen van de klant en de managementpercepties over deze verwachting. Er is sprake van onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie.

Gap 2

Het verschil tussen waargenomen verwachtingen van de klant door het management en de vertaling naar kwaliteitsspecificaties. Er is sprake van gebrek aan beleidsontwikkeling.

Gap 3

De medewerkers maken niet de juiste vertaalslag van regels en richtlijnen naar de uitvoerende werkzaamheden. Dit komt meestal voort uit gebrek aan discipline en coördinatie.

Gap 4

Het verschil tussen de externe communicatie (reclame en voorlichting) en de in werkelijkheid geleverde dienstverlening. Reclame belooft vaak meer.

Gap 5

De som van gap 1 tot en met gap 4 bepaalt de grootte van gap 5, het uiteindelijke kwaliteitsoordeel.

Een onderzoek volgens het Servqual- model geeft alleen inzicht in gap 5 en niet in de afzonderlijke gaps. Gap 1 tot en met 3 worden niet door de klant waargenomen en kunnen dus ook geen deel uitmaken van een klanttevredenheidsonderzoek. Zie bijlage 9 voor een afbeelding van het Servqual-model.

Het Servqual-model kent enkele kritiekpunten. Het inventariseren van verwachtingen is lastig, omdat mensen vaak niet goed weten wat ze verwachten. Daarnaast speelt perceptie en beleving een rol in het model, wat subjectieve aspecten zijn en dus niet goed meetbaar. Tenslotte is er amper bewijs dat te vinden dat het meten van kwaliteit van dienstverlening op basis van het verschil tussen ervaring en verwachting gemeten kan worden. Cronin en Taylor hebben vervolgens hierop een ander model ontwikkelt, het Service performance (Servperf) model. Volgens Cronin en Taylor maken klanten onbewust een vergelijking tussen hun ervaringen en verwachtingen. In de gemeten ervaringscore, zit dus al de vergelijking tussen verwachting en prestatie ingesloten. Het Service performance model gaat uit van dezelfde vijf dienstendimensies als het Servqual-model, maar het meet alleen de waargenomen prestaties (ervaring). Tenslotte zeggen Cronin en Taylor dat het meten van het belang

dat klanten hechten aan de verschillende aspecten van de dienstverlening geen toevoegde waarde heeft. Zeithaml, Parasuraman en Berry zeggen juist dat het achterwege laten van de belangrijkheidsmeting de voorspellende waarde kan beperken.

Toepassing

Voor dit onderzoek is gekozen om met het Servqual-model te werken, omdat het een goede diagnose stelt waar de tekortkomingen liggen in de dienstverlening (Boomsma & Borrendam, 2003). Bij het opzetten van de enquête om de klanttevredenheid te meten wat betreft de personeelsrestaurants zullen de vijf dimensies van diensten als uitgangspunt dienen. De uitkomst van de enquête zal ook op deze dimensies worden gerangschikt. Door het gebruik van deze methode is in organisatie eenvoudig vast te stellen waar de probleemgebieden liggen. Daarnaast zal in de enquête de belangrijkheidsmeting worden meegenomen, zoals is aangegeven in hoofdstuk 1.3.2. Tenslotte worden de gaps van het Servqual-model in de conclusie gebruikt om de oorzaak te vinden tussen de ervaring van de klant en de behoefte van de klant. Het verschil zal uit het tevredenheidsonderzoek moeten blijken. In het advies komt terug hoe deze gaps in de toekomst te voorkomen zijn.

3.3 Serviceconcepten

GGZ inGeest maakt op dit moment gebruik van verschillende serviceconcepten bij de exploitatie van de personeelsrestaurants. In het uiteindelijke advies zal een concept worden geadviseerd die het beste past bij GGZ inGeest en het meest aansluit op de hoofdvraag. In de onderzoeksmethode benchmark wordt onderzoek uitgevoerd naar de verschillende serviceconcepten op de markt. Om inzicht te krijgen op wat een serviceconcept precies is, wordt het begrip serviceconcept onderzocht.

Belangrijk bij service is de interactie tussen de dienstverlener en de klant. Services kennen de volgende vijf vaste kenmerken:

1. *Ontastbaarheid*, een dienst is een ervaring.
2. *Gelijktijdigheid*, productie en consumptie vallen samen. Diensten kunnen niet worden gescheiden van de dienstverlener en de consument.
3. *Heterogeniteit*, de kwaliteit van de dienst is afhankelijk van de dienstverlener en van waar, wanneer en hoe. De menselijke factor maakt elke dienst uniek.
4. *Vergankelijkheid*, diensten kunnen niet worden opgeslagen voor later gebruik of verkoop.
5. *Ontbreken van eigendom*, de koper of gebruiker wordt geen eigenaar van de dienst (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003).

Een concept is volgens J.A. Beitler het uitgangspunt voor een uitwerking. Het is het uitgangspunt voor de vormgeving van een product of dienst (Beitler, 2015). Het begrip serviceconcept wordt in het boek servicemanagement beschreven als een begrip dat definieert wat een organisatie verkoopt of levert en de klant koopt of gebruikt. Een serviceconcept is uniek, herkenbaar, onderscheidend en waardevol voor klanten. (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003). Facility Servicemanagement definieert een serviceconcept als; samengestelde diensten die een klantprobleem oplossen op een tijdsbesparende, gemakkelijke en toegankelijke manier. Uitgangspunt is dat er bij het definiëren van de services wordt gedacht vanuit de belevingswereld van de klant. (Facility Servicemanagement, n.b.). CYIM (een dienstverlener op het gebied van consultancy en management) zegt dat een serviceconcept een totaaloplossing is voor de klant, door een uitgekende en samenhangende schil van diensten en services rondom de kerndienst. Een serviceconcept beschrijft het geheel van kenmerken van het dienstverleningsproces die, in hun onderlinge samenhang, waarde voor de klant creëren (CYIM, n.b.). In alle begripverklaringen komt naar voren dat een serviceconcept een totaalpakket biedt en toegevoegde waarde creëert voor de klant.

Het opstellen van een serviceconcept vraagt grote betrokkenheid van de medewerkers, de organisatie en de klanten. Het vereist creativiteit en het open staan voor innovaties (CYIM, n.b.). Een serviceconcept moet dan ook voldoen aan de organisatiebehoeftes, klantbehoeftes en de

werknemersbehoeftes. De werknemers zijn verantwoordelijk en dragen het serviceconcept. Medewerkers moeten duidelijk en herkenbaar zijn en de uitstraling van de organisatie hebben en kennis van het serviceconcept (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003).

Toepassing

Zoals genoemd, moet een serviceconcept voldoen aan de organisatiebehoeftes, klantbehoeftes en de werknemersbehoeftes. De knelpunten binnen de huidige situatie worden beschreven via deze drie dimensies. Uiteindelijk zal de conclusie wat betreft de personeelsrestaurant ook worden aangedragen vanuit deze drie aspecten. Bij het externe onderzoek wordt het concept van de vier organisaties beschreven volgens deze drie dimensies en wordt onderzocht wat de onderscheidende waarde is van het concept. Deze drie dimensies zijn een rode draad door het onderzoek heen. Hier is voor gekozen omdat hierdoor het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken en de drie dimensies versterken elkaar als aan de behoeften van een dimensie wordt voldaan. Zo wordt een optimaal resultaat geboekt.

3.3.1 Catering serviceconcept

Bij een catering serviceconcept wordt het serviceconcept in het teken gesteld van restauratieve voorzieningen. Wat de klant koopt of gebruikt staat in het teken van het leveren van eten en drinken. In 3.1 is al ingegaan op het begrip catering en het begrip bedrijfsrestaurant. Nu komt aan bod welke drie gangbare soorten uitgiften bedrijfsrestaurants kennen:

1. Het lijnbuffet

Bij een lijnbuffet worden de drank en etenswaren achter elkaar, in een logische volgorde, aan de gebruiker geboden. De doorstroomsnelheid van een lijnbuffet wordt bepaald door de keuzesnelheid van de individuele gebruiker, de lengte van het buffet, het aantal keuzemogelijkheden en het afrekensysteem. Het lijnbuffet is vooral geschikt voor een beperkter assortiment en voor gebruikers die vaker het restaurant gebruiken (Berg, Berkhout, & Cornelis, 2006).

2. Het free-flowsysteem

Bij een free-flowsysteem staan in de uitgifteruimte verschillende buffeteilanden opgesteld. De doorstroomsnelheid van het free-flowsysteem is sterk afhankelijk van de verwerkingscapaciteit van de kassa's, de gemiddelde verblijfsduur, de grootte van de ruimte en het aantal buffeteilanden. Het free-flowsysteem is geschikt voor een groter assortiment en voor niet-frequente gebruikers (Berg, Berkhout, & Cornelis, 2006).

3. Stand alone units

De stand alone units zijn gericht op losse verkoop, denk hierbij aan een broodjescorner of een koffiecorner (Berg, Berkhout, & Cornelis, 2006)

Toepassing

Wat betreft dit onderzoek moet gekeken worden wat voor systeem GGZ inGeest kent en of dit systeem goed werkt en of eventuele andere systemen beter bruikbaar zijn voor GGZ inGeest. Tenslotte wordt binnen het benchmark onderzoek de verschillende systemen gebruikt om de personeelsrestaurants te beschrijven.

3.3.2 Dienstenomgeving

Een serviceconcept bevindt zich in een dienstenomgeving, die van grote invloed is op de beleving van de klant. Het begrip dienstenomgeving kan omschreven worden als:

Het ontwerp van een fysieke locatie waar klanten komen om producten te bestellen of te kopen en dienstverlening ondergaan waartoe de fysieke faciliteit, de locatie, omgevingsomstandigheden en de medewerkers behoren (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003).

De fysieke ruimte waar de dienst plaatsvindt wordt geobserveerd door de klant en zorgt ervoor dat de klant een bepaald gevoel en verwachting krijgt en bepaald gedrag vertoont. Alle sociale interacties worden beïnvloed door de fysieke ruimte waarin deze plaatsvindt. De omgeving waar de

dienst plaatsvindt, wordt een deel van de dienst en beïnvloedt de tevredenheid over de dienst (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003).

Bitner's ServiceScape Model

Het model van dienstomgeving door Bitner is ontwikkeld om de impact van gebruikers op de fysieke ruimte uit te drukken. Hierbij wordt gekeken naar klanten en dienstverleners. Het model beschrijft de omgevingsdimensies, de reacties van de gebruiker op de ruimte en het uiteindelijke gedrag van de gebruiker. Zie bijlage 10 voor het Bitner's ServiceScape Model en een verdere toelichting.

Invloed omgevingsfactoren in een bedrijfsrestaurant op gasten

In 2012 is een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van vormgeving en ambiance in een bedrijfsrestaurant op (bestedings)gedrag van gasten. Het onderzoek geeft aan dat omgevingsfactoren invloed uitoefenen op de emotionele staat van gasten, op de mate van geluk en opwinding. Hoe positiever de gasten scoren op deze punten, hoe fijner ze het vinden om in het restaurant te verblijven en hoe hoger de bereidheid is om meer geld uit te geven en het restaurant aan te bevelen aan anderen. Er is nagegaan of een relatie bestaat tussen de mate van geluk en opwinding bij de gast en de duur van het verblijf, de bereidheid om meer geld uit te geven, het restaurant vaker te bezoeken en aan te bevelen bij anderen. Uit het onderzoek blijkt dat een omgeving die blijdschap genereert een positief effect heeft op al deze punten. Blijdschap, geluk, plezier en comfort hebben een grote invloed, in tegenstelling tot opwinding. Opwinding leidt eerder af van het gevoel van eetlust. De inrichting en de kleuren binnen het personeelsrestaurant zijn ook van belang. Kleur is een factor waar iedereen een gevoel bij heeft. Rood staat bijvoorbeeld voor passie, het is een kleur die snel emoties losmaakt en trek stimuleert. Decoratiematerialen en atmosferische omstandigheden zijn ook van invloed op de besteding, denk hierbij aan planten, meubilair, muziek, temperatuur en geluidsniveau (Dijken, 2013). Muziek heeft een groot effect op de manier waarop mensen een restaurantbezoek ervaren. Uit onderzoek blijkt dat muziek bijdraagt aan een goede sfeer en dat mensen het restaurant eerder aanbevelen, geneigd zijn langer te blijven, meer te consumeren en vaker terug te komen (Sena en Buma, n.b.). Bedrijven en cateraars die hun omzet en hun rendement van het bedrijfsrestaurant willen verhogen kunnen zich meer richten op de ambiance en hiermee bijdragen aan een blij en gelukkig gevoel van de gast (Dijken, 2013).

Toepassing

Het Bitner's ServiceScape Model en de invloed van omgevingsfactoren wordt gebruikt om de klanttevredenheid wat betreft de tastbare elementen te meten. Hierin wordt meegenomen welk effect de ruimte heeft op de gebruikers van de personeelsrestaurants. De ruimte en de functie van de ruimte binnen het personeelsrestaurant komt ook terug binnen het benchmark onderzoek.

3.4 Gastvrijheid

Gastvrijheid neemt, net zoals klanttevredenheid, een centrale in binnen de hoofdvraag van het onderzoek. De personeelsrestaurants moeten financieel zo optimaal mogelijk worden georganiseerd, maar de gastvrijheid mag hierbij niet uit het oog worden verloren. Gastvrijheid speelt een belangrijke rol binnen GGZ inGeest. Het Mood Maker concept, welke GGZ inGeest hanteert, is gebaseerd op een theorie die de Hotelschool Den Haag heeft geformuleerd. Wat gastvrijheid en het Mood Maker concept betekent voor GGZ inGeest is terug te vinden in hoofdstuk 2.1. Er bestaan nog meer theorieën over gastvrijheid, zoals die van Hans Visser in zijn boek 'Ethiek van gastvrijheid'. Hieronder wordt aandacht besteed aan de theorie die de Hotelschool Den Haag heeft geformuleerd, omdat het concept welke GGZ inGeest hanteert, hierop gebaseerd is.

3.4.1 Gastvrijheid Hotelschool Den Haag

De Hotelschool Den Haag heeft geprobeerd om via een model het begrip gastvrijheid te verklaren (zie bijlage 11). De kern van gastvrijheid is de middelste cirkel van het model, waarin gastvrijheid wordt aangeboden en ontvangen door de klant. De beleving van gastvrijheid wordt gevormd door de

factoren product, gedrag en omgeving aan de kant van de aanbieder en behoefte en doelstellingen van de klant aan de kant van de klant. Naast deze aspecten wordt in het model aandacht besteed aan het aspect geld. De prijs die de klant moet betalen beïnvloedt het verwachtingspatroon van de dienst en/of de gastvrijheid. Al deze aspecten heeft de Hoge Hotelschool samengevoegd in het gastvrijheidsmodel. Het model zegt eigenlijk het volgende: 'Een beleving van gastvrijheid ontstaat wanneer een ontvanger van gastvrijheid een aanbod van gastvrijheid ondergaat. Indien de verwachting van de gast in overeenstemming is met datgene wat geboden wordt, ontstaat een gevoel van gastvrijheid. Indien de verwachtingen niet uitkomen, ontstaat een ongastvrij gevoel, dat zich uit in een gevoel van 'niet op je gemak zijn'.

3.4.2 Gastvrijheid binnen restaurants

Tenslotte wordt ingegaan op gastvrijheid binnen restaurants in het algemeen en op gastvrijheid binnen restaurants in de zorg. In de E-journal Hospitality and Service: Leading Real Change beschrijft Karlene M. Kerfoot gastvrijheid in restaurants. Ze zegt dat we allemaal wel eens in een goed restaurant hebben gegeten waar een goede service was, lekker eten en een uitstekende sfeer, maar dat er geen magnetisme was die ons nog een keer terugbracht. Karlene M. Kerfoot citeert verschillende mensen die werkzaam zijn binnen restaurants en een visie hebben op dit magnetisme. Meyer zegt dat gastvrijheid moet spreken tot de klant zijn ziel. Indien de dienstverlener langs de emoties heen werkt, zal de dienst snel vergeten worden. Er is een sterk verband tussen service en gastvrijheid. Service is de technische levering van het product, waarbij de dienstverlener bepaalt wat er gedaan moet worden en zijn eigen standaard stelt voor de service. Gastvrijheid is hoe de klant zich voelt bij de levering, waarbij de dienstverlener zich invoelt in de klant. De dienstverlener moet goed luisteren naar de klant om te bepalen hoe hij/zij het beste bediend kan worden. Een combinatie van beide aspecten, service en gastvrijheid, is van belang om klanten terug te laten komen. Daarnaast vindt Mayer dat een gevoel van eigendom mensen terugbrengt naar een restaurant. Een gevoel van eigendom wordt voortgebracht door een gevoel van aansluiting, worden geaccepteerd en gewaardeerd. Hierbij zijn de medewerkers die werken in het restaurant van belang. Meyer zoekt naar mensen die 51% emotional hospitality skills en 49% technical excellence hebben. Emotional hospitality wordt gevormd door zes kenmerken, namelijk optimisme, nieuwsgierigheid om te leren, een sterke werkhethiek, empathie, zelfbewustzijn en integriteit. Fred Lee zegt dat loyaliteit ook erg belangrijk is en zelfs belangrijker dan service binnen de zorg. Loyaliteit brengt hoge aanbevelingen en patiënten en hun families zullen terugkeren wanneer dat nodig is. Fred Lee brengt het Disney concept naar de zorg. Disney is gericht op het voldoen aan de emotionele behoeften van de klant en het geven van positieve herinneringen, gericht op het personeel en hun interactie met de klant. Het veranderen van de service mindset in zorginstanties tot een hospitality mindset dat mensen positief en emotioneel beïnvloedt, is waar het om gaat (Kerfoot, 2008).

Toepassing

De doelstelling van het onderzoek is dat de gastvrijheid binnen de personeelsrestaurants minimaal gelijk moet blijven. Hiervoor moet eerst worden gemeten wat de huidige gastvrijheid is. De gastvrijheid wordt gemeten in het klanttevredenheidsonderzoek door middel van twee aspecten. Ten eerste worden de behoeften en de doelstellingen waarmee de klanten naar het personeelsrestaurant gemeten. Deze worden vergeleken met de daadwerkelijke ervaringen van de klant. Binnen het uiteindelijke advies wordt rekening gehouden met het verschil tussen behoeften en ervaringen en wordt gezocht naar een oplossing om dit gat te dichten. Ten tweede wordt gastvrijheid gemeten aan de hand van de dienstverleners die werkzaam zijn binnen de personeelsrestaurants. De vriendelijkheid/gastvrijheid, behulpzaamheid, verzorging, flexibiliteit en snelheid van de medewerkers wordt beoordeeld door de respondenten van de enquête. Bij het extern onderzoek wordt ook aandacht besteed aan het aspect gastvrijheid en de vriendelijkheid van de dienstverleners. Binnen het uiteindelijke advies wordt gekeken naar de functie van het personeel en op welke wijze zij gastvrijheid dienen in te vullen.

4. Exploitatie personeelsrestaurants

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie wat betreft de personeelsrestaurants besproken. Eerst wordt kort toegelicht waarom de personeelsrestaurants op de locaties Osdorpplein en Bennebroek zijn gesloten. Vervolgens wordt toegelicht hoe de huidige personeelsrestaurants geëxploiteerd worden, om daarna te kijken wat voor concept elk personeelsrestaurant hanteert. Tenslotte komen de kosten van de huidige personeelsrestaurants aan bod.

4.1 Sluiting personeelsrestaurants

Ongeveer drie jaar geleden is het personeelsrestaurant op de locatie Osdorpplein gesloten en ongeveer vijf jaar geleden is het personeelsrestaurant op de locatie Bennebroek gesloten. De keuze is gemaakt om de personeelsrestaurants op de locaties Osdorpplein en Bennebroek te sluiten, omdat de klandizie daar te klein was en het financieel niet meer mogelijk was om deze te behouden. De Locatie Overschiestraat mocht altijd kosteloos gebruik maken van de personeelskantine van bureau jeugdzorg, welke in het zelfde gebouw is gevestigd, maar sinds kort is dit niet meer toegestaan. Zie bijlage 12 voor meer informatie over de keuze waarom bepaalde personeelsrestaurants zijn gesloten. In tabel 3 is een overzicht te vinden van de locaties. Zie 6 voor de gevolgen van de sluiting voor de gebruikers.

Accounts	Wel of geen personeelsrestaurant
Account Amsterdam 1	
De Nieuwe Valerius	Personeelsrestaurant
A.J. Ernstraat	Personeelsrestaurant
Osdorpplein	Geen personeelsrestaurant
Account Amsterdam 2	
Amstelmere	Personeelsrestaurant
Bocholstraat	Personeelsrestaurant
Van Hillegaerstraat	Geen personeelsrestaurant
Overschiestraat	Geen personeelsrestaurant
Account Hoofddorp	
Spaarnepoort	Maken gebruik van personeelrestaurant van Spaarneziekenhuis
Etta Palmstraat	Maken gebruik van personeelrestaurant van Spaarneziekenhuis
Account Haarlem	
Zuiderpoort	Maken gebruik van personeelrestaurant van Kennemer Gasthuis
Account Bennebroek	
Bennebroek	Geen personeelsrestaurant

4.2 Huidige personeelsrestaurants

Tabel 3: Overzicht locaties personeelsrestaurants

Het Facilitair Accountmanagement is verantwoordelijk voor de exploitatie van de personeelsrestaurants/koffiecorners. De personeelsrestaurant vallen onder het onderdeel Eten&drinken, welke bestaat uit de onderdelen cliëntenvoeding, restauratieve voorzieningen (personeelsrestaurant) en catering evenementen/vergaderingen en warmedrankenvoorziening. GGZ inGeest kent in totaal vier personeelsrestaurants (zie tabel 3). GGZ inGeest kent personeelsrestaurants om te voorzien in de behoefte van de medewerkers, patiënten en bezoekers. Op deze manier wordt invulling gegeven aan goed werkgeverschap en aan gastvrijheid aan patiënten en bezoekers. De personeelsrestaurants worden in eigen beheer uitgevoerd en worden bemand door medewerkers van het Facilitair Accountmanagement. In totaal werken 12 medewerkers (6,17 fte) in de personeelsrestaurants. Sommige medewerkers verrichten naast hun werkzaamheden (uren) in het personeelsrestaurant ook nog andere werkzaamheden. De medewerkers hebben de functie medewerker Services en voldoen aan het niveau VMBO gericht op praktijkgerichte leerweg, zie

bijlage 13 voor een functieomschrijving. De personeelsrestaurants zijn geopend van maandag tot vrijdag en kennen vaste openingstijden. Alle verstrekkingen vinden tegen betaling plaats en de kosten zijn voor de individuele gebruiker. Verzoeken en klachten kunnen gebruikers uiten bij het servicepunt of bij het accountmanagement van de desbetreffende locatie. De gebruikers van de personeelsrestaurants zijn medewerkers, patiënten en bezoekers, zoals eerder is vermeld. De voornaamste gebruiker is de medewerker, vandaar de naam personeelsrestaurants (Facilitair Accountmanagement, 2014).

De kwaliteit binnen de voorzieningen wordt gewaarborgd door het toepassen van de HACCP-normen¹. Het kwaliteitsniveau van de producten wordt bepaald door middel van de nutritionele kwaliteit (voedingswaarde), de organoleptische kwaliteit (smaak, geur, kleur, etc.) en de voedselveiligheid van de producten. Jaarlijks komt een onafhankelijk bedrijf voor een externe audit om te controleren of de personeelsrestaurants voldoen aan alle wettelijke HACCP-eisen (Facilitair Accountmanagement, 2014).

Het Facilitair Accountmanagement werkt samen met twee externe partijen, Van Hoeckel en Catering De Dreef. Vanuit een aanbestedingstraject is de leverancier Van Hoeckel als beste uit de bus gekomen. Leverancier Van Hoeckel is de hoofdleverancier en levert droge kruidenierswaren, versproducten en maaltijden voor de cliënten. Van Hoeckel heeft ook een adviserende functie en levert apparatuur voor in de personeelsrestaurants. Daarnaast is het een partner in het voedsel bereidingsproces. Catering De Dreef voert regieopdrachten uit bij grote opdrachten voor het Facilitair Accountmanagement. De kwaliteit van de dienstverlening van deze twee partijen wordt gewaarborgd doordat:

- De leveranciers beschikken over een gecertificeerd kwaliteitssysteem en deze eis hanteren zij voor hun leveranciers
- Een aantal kritische prestatie-indicatoren zijn opgesteld (KPI's) waarop gestuurd wordt. De belangrijkste hiervan zijn:
 - Aflevertijdstip is twee dagen na bestelling
 - Juistheid bij levering
 - Tenminste houdbaarheidsdatum is minimaal vijf dagen na levering

Indien de leveranciers onder de vastgestelde KPI's presteren, dienen zij binnen vijf dagen een verbeterplan aan te leveren. Met interne klanten zijn geen service level afspraken gemaakt (Facilitair Accountmanagement, 2014).

In de missie van de afdeling Facilitair Accountmanagement staat dat zij duurzame facilitaire dienstverlening bieden. Binnen de personeelsrestaurants wordt niet veel aandacht besteed aan duurzaamheid. Dit is echter wel aan verandering onderhevig. De afdeling Facilitair Accountmanagement is met leverancier van Hoeckel aan het bespreken hoe zij de duurzaamheid binnen de personeelsrestaurants kunnen vergroten, onder andere door middel van het aanbieden van biologische producten (Facilitair Accountmanagement, 2014).

4.2.1 Concept

Drie locaties kennen ongeveer dezelfde invulling van het personeelsrestaurant. Zij hebben hetzelfde basisassortiment en werken volgens het lijnbuffet systeem. Het lijnbuffet systeem is geschikt voor deze locaties, omdat het restaurant een beperkt assortiment kent en veel dezelfde gebruikers. Hierdoor zullen minder vertragingen ontstaan door trage keuzes van gebruikers en hoeven gebruikers niet een heel groot buffet langs voor één product. De locatie De Nieuwe Valerius wijkt hier vanaf en kent het concept van een koffiëcorner, ook wel stand alone unit genoemd. De locatie De Nieuwe Valerius kent een ander systeem, omdat de koffiëcorner een andere, meer gastvrije functie richting de cliënt kent en gepositioneerd is in de centrale hal/wachtruimte van de locatie. De

¹ HACCP staat voor Hazard Analysis and Critical Control Points en is een voedselveiligheidssysteem

koffiecorner kent dan ook geen aparte lunchruimte. Zie bijlage 15 voor informatie over de verschillende restaurants en foto's van de personeelsrestaurants.

4.2.2 Tevredenheid personeelsrestaurants

In 2012 heeft een eerste klanttevredenheidsonderzoek plaats gevonden onder de gebruikers van de personeelsrestaurants van GGZ inGeest. In dit klanttevredenheidsonderzoek is o.a. gevraagd naar de tevredenheid wat betreft de personeelsrestaurants. Zie hieronder de resultaten:

Tevredenheid personeelsrestaurants 2012	Cijfer
Kwaliteit/ smaak dranken	6,8
Kwaliteit/ smaak producten	6,6
Variatie in assortiment (dagelijkse afwisseling)	5,6
Prijsstelling producten restaurant	6,6
Aantal keuzemogelijkheden	5,9
Beschikbaarheid van het assortiment	6
Sfeer en inrichting restaurant	6,2
Openingstijden restaurant	6,9
Representativiteit medewerkers restaurant	7,3
Vriendelijkheid medewerkers restaurant	7,5

Tabel 4: Tevredenheid personeelsrestaurants 2012

Daarnaast is gevraagd aan de medewerkers om te benoemen hoe belangrijk zij de diensten vinden die het Facilitair Accountmanagement levert. Het onderdeel Schoonmaak vonden de medewerkers het meest belangrijk. Het onderdeel Eten&drinken kwam hierbij op de laatste plek te staan (Atzema, Grobbee, & Pluijm, 2014).

4.2.3 Kosten personeelsrestaurants

De kosten van de personeelsrestaurants zijn als volgt:

Saldo personeelsrestaurants 2014	
Kosten	
Ingrediënten	€129.208
Keukenapparatuur en benodigdheden	€1.903
Personeelskosten	€230.841
Totaal	361.952

Tabel 5: Saldo personeelsrestaurants 2014

Saldo per personeelsrestaurant 2014	Kosten	Opbrengsten	Rendement
Amstelmere	€95.010	€14.722	€- 80.288
Bocholstraat	€72.100	€5.323	€- 66.777
Nieuwe Valerius	€95.597	€28.487	€- 67.110
A.J. Ernstraat	€99.243	€20.932	€-78.311
Totaal	€361.952	€69.465	€-292.487

Tabel 6: Saldo personeelsrestaurants 2014

Locatie	Ingrediënten	Opbrengsten	Verschil
Amstelmere	€ 28.403	€ 14.722	€- 13.681
Bocholtstraat	€ 21.219	€ 5.323	€- 15.896
De Nieuwe Valerius	€ 49.815	€ 28.487	€- 21.328
A.J. Ernststraat	€ 29.771	€ 20.932	€- 8.839

Tabel 7: Verschil kosten ingrediënten en opbrengsten

Zie bijlage 14 voor een verdere uitwerking van deze kosten en opbrengsten.

4.3 Huidige knelpunten

De knelpunten die spelen binnen de huidige situatie worden beschreven volgens de drie dimensies waaraan een serviceconcept dient te voldoen, namelijk de organisatiebehoeftes, klantbehoeftes en de werknemersbehoeftes.

Organisatiebehoeftes

Op dit moment kosten de personeelsrestaurants veel meer dan dat ze opbrengen. De producten worden minimaal tegen de kostprijs verkocht. Dit moet betekenen dat de opbrengsten van de personeelsrestaurants ongeveer gelijk moet zijn aan de kosten van de ingrediënten en producten. Dat is op dit moment niet het geval. De kosten voor de ingrediënten vallen €59.743 hoger uit dan de opbrengsten. Dit komt door enkele redenen:

- Producten worden weggegooid door derving, dit bedraagt ongeveer 10 tot 15% van de ingrediënten(€13.000 tot €19.500). Hoeveel de derving precies bedraagt, is niet duidelijk.
- De kassa's worden niet altijd goed geteld en afgedragen aan de bank.
- Cliëntenmaaltijden zijn op de kostenplaats van het personeelsrestaurant geboekt.
- De cliënten krijgen korting in bepaalde restaurants, deze korting wordt vervolgens verrekend met de zorgverzekering. Deze regeling geeft veel administratieve handelingen, waar waarschijnlijk fouten bij zijn gemaakt.
- Aan de administratieve kant zijn nog andere fouten gemaakt.
- Personeel dat werkzaam is, eet van de producten.

Opvallend is dat het verschil tussen de ingrediënten en de opbrengsten erg verschilt tussen locaties. Bij De Nieuwe Valerius ligt het verschil op €21.238, terwijl het verschil bij de A.J. Ernststraat €8.839 is. Het verschil op De Nieuwe Valerius ligt waarschijnlijk hoger doordat medewerkers van facilitair daar elke dag één kopje koffie mogen. Tevens zijn de inkooprijzen van de belegde broodjes daar hoger, waardoor de kosten voor derving hoger uitvallen. De opbrengsten liggen waarschijnlijk ook hoger dan in de boekhouding staat vermeld door de fouten die zijn gemaakt. Hoe hoog de opbrengsten daadwerkelijk zijn is niet duidelijk. Dit betekent dat de personeelsrestaurants op dit moment te duur zijn voor de organisatie om te behouden. De organisatie moet bezuinigingen om zijn continuïteit te waarborgen. Het doel van dit onderzoek is om de personeelsrestaurants financieel optimaal te organiseren. Met financieel optimaal wordt bedoeld budgetneutraal exploiteren, de kosten moeten opwegen tegen de opbrengsten. Hierbij zijn de personeelslasten niet meegenomen.

Gastvrijheid

Naast het financiële aspect is gastvrijheid een heel belangrijk speerpunt binnen de organisatie. Een wens vanuit de organisatie is dat de restaurants in de toekomst een meer gastvrije functie vervullen richting de cliënt. De restaurants moeten meer dienen als ontmoetingsplek en geschikt zijn voor zowel cliënten als medewerkers. Op de locatie De Nieuwe Valerius is daarom ook een koffiecorner geplaatst om de gastvrijheid naar de cliënten toe te bevorderen.

Klantbehoeftes

In hoeverre het concept voldoet aan de klantbehoefte en welke knelpunten er zijn tussen de klantbehoeftes en het huidige concept wordt onderzocht door middel van een tevredenheidsonderzoek die gehouden wordt onder de gebruikers van het personeelsrestaurant. Zie hoofdstuk 6 voor de resultaten van dit onderzoek.

Werknemersbehoeftes

De werknemers vinden het huidige concept prettig om mee te werken. Dit blijkt uit gesprekken met medewerkers en observaties. Op de locaties zijn wel enkele knelpunten. De locatie Amstelmere kent een personeelsrestaurant met een kleine koffiehoeck. Er moet altijd iemand aanwezig zijn in het personeelsrestaurant om de koffiecorner te kunnen bemannen, wat nog wel eens zorgt voor problemen. De medewerkers hebben namelijk ook andere taken op de locatie Amstelmere, waardoor het lastig is om altijd iemand beschikbaar te hebben achter de koffiecorner. Hierbij komt dat de koffiecorner slecht zichtbaar is en er vrij weinig gebruik van wordt gemaakt. De medewerker heeft hierdoor niet altijd werk. De kosten voor deze koffiehoeck zijn veel hoger dan de opbrengsten (is organisatiebehoefte). Op elke locatie kennen de personeelsrestaurants piekmomenten en daalmomenten qua drukte en op bepaalde dagen in de week is het ook rustiger dan andere dagen. In de daalmomenten hebben medewerkers soms weinig te doen, terwijl op drukke dagen het werk bijna niet af te krijgen is met de extra taken die de medewerkers hebben.

5. Ontwikkelingen cateringmarkt

In dit hoofdstuk worden eerst de belangrijkste ontwikkelingen die spelen in de cateringmarkt beschreven en daarna wordt kort ingezoomd op catering binnen de zorg. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de gewenste situatie van de personeelsrestaurants binnen GGZ inGeest.

5.1 Algemene ontwikkelingen cateringbranche

De Nederlandse cateringmarkt is en blijft in beweging. De totale cateringmarkt neemt af in omzet en in aantal locaties, de gemiddelde bestedingen dalen in bedrijfsrestaurants en de bezoekfrequentie neemt af. Cateraars worden hierdoor gedwongen om te innoveren. Er is gekozen om onderstaande ontwikkelingen te bespreken omdat dit de voornaamste ontwikkelingen zijn die spelen in de cateringbranche. Tevens zijn het ontwikkelingen die van invloed zijn op de personeelsrestaurants binnen GGZ inGeest. De ontwikkelingen hebben o.a. te maken met de gebruikers en zijn van invloed op de tevredenheid van de gebruiker. Zie het einde van dit hoofdstuk hoe deze ontwikkelingen van invloed zijn op de personeelsrestaurants.

Hospitality

Een mogelijkheid om de cateringbranche nieuw leven in te blazen is het aanbieden van hospitality diensten. Een cateraar verzorgt dan niet alleen de catering, maar ook de ontvangst van de bezoekers en het aanbieden van een kopje koffie. Hospitality helpt de creativiteit, productiviteit, innovatie en motivatie te verbeteren. Catering gaat ook steeds meer op horeca lijken. De hospitality trend is ook terug te zien in uitbreiding van keuze en het voeren van twee productielijnen, een lijn is gericht op simpel en gezond eten tegen lage prijzen en een andere lijn is gericht op verlokkelijke producten tegen marktconforme prijzen (Kraft, 2014). De rol van hospitality/gastvrijheid binnen de restaurants van GGZ inGeest staat ook onder de aandacht.

Veranderende vraag

De vraag van de consument is de laatste tijd sterk veranderd. Consumenten besteden meer aandacht aan welke producten zij wanneer en op welke manier eten en drinken. Smaak, beleving, duurzaamheid, gezondheid en eerlijkheid bepalen welke producten de consument kiest. Daarnaast neemt het aantal eet- en drinkmomenten toe per dag, waardoor de vraag van de consument tijdens de dag verandert. De openingstijden tussen 12:00 en 14:00 uur voldoen tegenwoordig niet meer aan de behoeftes en de verwachtingen van de consument. Bedrijfsrestaurants worden door deze trend steeds multifunctioneler ingericht, waarbij de focus komt te liggen op een assortiment dat gedurende de gehele dag te verkrijgen is. De tijd die mensen besteden aan het eten en drinken neemt af in zijn totaliteit, terwijl het aantal eetmomenten toeneemt. Snelheid en gemak zijn daarom belangrijk geworden bij het kiezen van producten. Men eet tegenwoordig ook vaak onderweg om op tijd op de plaats van bestemming te komen. Eten is meer functioneel geworden en mensen nemen er niet uitgebreid de tijd voor (Beijer & Timmer, 2012).

Het Nieuwe Werken

Veel cateringconcepten zijn veranderd als gevolg van Het Nieuwe Werken. Medewerkers werken flexibel en op afstand, maar behoefte aan fysiek contact blijft bestaan. Bedrijven maken het daardoor aantrekkelijk voor werknemers om elkaar te ontmoeten, bijvoorbeeld door middel van koffiecorners. Er is een toename te zien van chique horecagelegenheden en espressobars in kantoorpanden. Bedrijven beseffen dat koffie een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde is. Veel mensen betalen liever voor een goede koffie dan dat zij de hele dag automatenkoffie drinken (Mensink, 2013). Het restaurant ingericht als een multifunctionele ruimte waar medewerkers en gasten de gehele dag terecht kunnen. Medewerkers gebruiken het restaurant voor verschillende

doelen, waardoor de ruimte is ingericht met diverse sfeergebieden. Deze restauratieve voorzieningen vragen om een hoog serviceniveau van horecamatige aard, waar een ander type cateringmedewerker, die meer gastgericht is werkt (Beijer & Timmer, 2012).

Duurzaamheid

De omzet van duurzame producten binnen de bedrijfscatering groeit. Binnen het bedrijfsleven willen steeds meer organisaties hun duurzaamheidsbeleid terugzien in de catering. Overheidsinstellingen willen voldoen aan de eisen die door de overheid zijn gesteld met betrekking tot duurzaam inkopen. Consumenten en werkgevers zijn zich steeds meer bewust van gezondheid en willen dit terugzien in een vers en gezond assortiment. Cateringleveranciers spelen hierop in door duurzame producten op te nemen in het assortiment en concepten te ontwikkelen gericht op duurzaamheid. Bij concepten gericht op duurzaamheid wordt het verhaal achter de producten verteld en wordt er gewerkt met verse, seizoensgebonden streekproducten (Beijer & Timmer, 2012).

Maatwerk

Op basis van alle ontwikkelingen kiezen cateringbedrijven vaak voor een duidelijk concept of maatwerk voor een specifieke opdrachtgever of locatie. Veel cateraars beschikken over een low cost-concept. Dit betekent dat de catering op een zo efficiënte mogelijke wijze geëxploiteerd wordt. Deze concepten verschillen van vrij basis tot luxe. De opdrachtgever heeft bij deze concepten nagenoeg geen invloed op de cateringvoorziening. Maatwerk gerichte concepten richten zich vooral op opdrachtgevers die het sociale aspecten van eten en drinken hoog in het vaandel hebben staan en waar het restaurant een meerwaarde is voor de organisatie (Beijer & Timmer, 2012).

5.2 Cateringconcepten in de zorg

Bij vernieuwing van cateringconcepten in de zorg speelt de gastbeleving een prominente rol. Een prettige sfeer, verantwoorde gerechten en horecaservice staan centraal. De aandacht voor sfeer binnen het restaurant komt terug. Restaurants in instellingen en ziekenhuizen veranderen van kille kantines naar warme en kleurrijke koffiecorners en brasserie-achtige concepten. Hierbij worden verse, gezonde producten zichtbaar en sfeerfoto's van gerechten of ingrediënten opgehangen. Koken in het zicht van de gast is hierbij ook een belangrijke trend die bijdraagt aan de beleving en zorgt voor afleiding. Snel gerechten kunnen serveren is wel belangrijk omdat bezoekers vaak weinig tijd hebben of patiënten een afspraak hebben. Vanuit de ziekenhuismarkt komt de vraag naar gecombineerde restauratieve voorzieningen. Dit betekent één restauratieve voorziening, waar zowel patiënten, bezoekers als medewerkers de hele dag terecht kunnen voor eten en drinken (Vos, 2011). Veel voorkomende cateringconcepten in de zorg zijn:

- Koffiecorner
- Gecombineerd restaurant voor patiënt, bezoeker en medewerker
- Grand- café uitstraling, meer gericht op de horeca
- Personeelsrestaurant als ontmoetingsplek en multifunctionele ruimte
- Fast Forward, is gericht op verkoop van producten on the go.

De verschillende ontwikkelingen die beschreven zijn hebben invloed op de personeelsrestaurants van GGZ inGeest. Denk hierbij aan de ontwikkelingen van hospitality, de veranderende vraag, duurzaamheid en het nieuwe werken. Voldoen de huidige openingstijden nog aan de behoeften van de klant? Moeten er meer biologische producten worden aangeboden? En moet de ruimte meer gebruikt worden als multifunctionele ruimte? Binnen de zorg wordt ook steeds meer aandacht besteed aan de ruimte en de sfeer binnen het restaurant. Betekent dit dat GGZ inGeest hier ook meer aandacht aan moet besteden? Deze vragen zullen tijdens het onderzoek worden beantwoord, waarbij het klanttevredenheidsonderzoek een belangrijk informatiemiddel is.

6. Tevredenheid personeelsrestaurant

In dit hoofdstuk worden de effecten van de sluiting van de drie personeelsrestaurants op de gebruikers weergegeven op basis van interviews die zijn gehouden met de gebruikers. Om daarna te kijken wat de sluiting van de personeelsrestaurants heeft opgeleverd. Tenslotte worden de belangrijkste bevindingen uit de enquêtes weergegeven. Eerst wordt een totaalbeeld geschetst en vervolgens worden de belangrijkste verschillen per locatie weergegeven.

6.1 Gevolgen sluiting personeelsrestaurants

Om inzicht te krijgen op de gevolgen van de sluiting van de personeelsrestaurants voor de gebruikers zijn interviews afgenomen met in totaal twaalf medewerkers. De interviews hebben plaatsgevonden op de drie locaties waar geen personeelsrestaurant meer is. Zie bijlage 18 voor de uitwerking van de interviews. De uitkomsten worden per onderwerp gerangschikt.

Gebruik /functie personeelsrestaurant

Drie medewerkers maakten bijna nooit gebruik van het personeelsrestaurant, vijf medewerkers maakten gemiddeld 2 tot 3 keer per week gebruik en vier medewerkers maakten gemiddeld 4 tot 5 keer per week gebruik van het personeelsrestaurant. De medewerkers die gemiddeld 2/3 en 4/5 keer per week gebruik maakten van het personeelsrestaurant vonden de sluiting het ergst en voor deze medewerkers had het de meeste gevolgen. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers naar het restaurant kwamen om hun lunch te kopen. Daarnaast kwamen medewerkers naar het restaurant om contacten te leggen met anderen en om te ontspannen. Geïnterviewde 1 op het Osdorpplein zegt: *“Verder kwam ik daar om even te ontspannen en uit de werksfeer te zijn. Het diende als rustplek en ontmoetingsplek en ik sprak daar vaak collega’s over privé zaken”* (bijlage 18). Veel andere medewerkers bevestigen dit. Geïnterviewde 2 van Bennebroek zegt: *“Ik kwam daar ook om te netwerken en contacten te leggen met andere afdelingen en om even uit de werksfeer te zijn en even te ontspannen”* (bijlage 18).

Gevolgen sluiting personeelsrestaurant

Nu het restaurant weg is, gaan medewerkers meer naar buiten of nemen hun eigen brood mee en eten dit gewoon op de werkplek. Veel medewerkers zeggen dat het nu veel rustiger is in de lunchruimte. Geïnterviewde 2 van het Osdorpplein zegt: *“Het was gezellig en het bracht sfeer. Het is nu veel stiller in het bedrijfsrestaurant”* (bijlage 18). Veel medewerkers bevestigen dit. Geïnterviewde 2 van Bennebroek zegt: *“Ik legde daar veel contacten en sprak/zag ook de grote directeurs en de directie. Die zie ik nu nooit meer”* (zie 18). Daarnaast is de drempel om pauze te nemen verhoogd. Geïnterviewde 4 van de Overschiestraat zegt: *“Ik merk dat ik minder tijd neem om pauze te nemen. Er is nu een hogere drempel om pauze te nemen”* (bijlage 18). Geïnterviewde 4 van het Osdorpplein zegt: *“In het begin sloeg ik vaak mijn pauze over”* (bijlage 18). Twee medewerkers uit Bennebroek hebben nu ook geen pauze meer omdat ze met cliënten moeten eten. Toen het personeelsrestaurant er nog was, was het een gewoonte dat iedereen pauze nam en daar heen ging. De opheffing van de personeelsrestaurants hebben niet veel invloed op de productiviteit van medewerkers. De medewerkers die nu eerder hun pauze overslaan, merken wel dat dit effect op ze heeft. Geïnterviewde 4 van de Overschiestraat zegt: *“Als je pauze neemt, ben je daarna wel productiever. Het is nu minder prettig”* (bijlage 18).

Tevredenheid

Bij zes medewerkers is de tevredenheid over facilitair accountmanagement gemiddeld met een 1,5 gedaald op een schaal van 10. De andere helft van de medewerkers vinden het over het algemeen jammer, maar het heeft geen invloed op hun tevredenheid. Deze medewerkers snappen de sluiting van het restaurant uit financieel oogpunt. Geïnterviewde 3 van het Osdorpplein zegt: *“Ik snap dat er bezuinigingen zijn en dat ze de personeelsrestaurants als eerste aanpakken”* (14). Geïnterviewde 2 uit

Bennebroek zegt: *“Je kunt zoiets nu niet meer in standhouden”* (18). Op bijna geen enkele medewerker heeft de opheffing effect op tevredenheid over het werk in het algemeen. Medewerkers zien het restaurant los van het werk. Bijna alle medewerkers vonden het personeelsrestaurant van toegevoegde waarde. Deze toegevoegde waarde is in verschillende dingen terug te zien. Geïnterviewde 4 van het Osdorpplein zegt: *“Ja, het was echt een rustpunt”* (bijlage 18). Geïnterviewde 3 van Bennebroek zegt: *“Je kon je accu even opladen buiten de afdeling”* (bijlage 18). Geïnterviewde 4 uit de Overschiestraat zegt: *“Je kunt jezelf weer even een boost geven voordat je weer aan het werk moest. Nu is de drempel om pauze te nemen hoger”* (bijlage 18). Geïnterviewde 2 van Bennebroek zegt: *“Het was echt een ontmoetingsplek”* (bijlage 18).

Heropening personeelsrestaurant

Tien medewerkers willen het personeelsrestaurant graag terug omdat ze even snel iets kunnen halen, om het contact met collega's en om even uit de werksfeer te zijn. De medewerkers op de Overschiestraat zijn het meest ontevreden omdat er nog een personeelsrestaurant is, maar ze hier geen gebruik meer van mogen maken. Geïnterviewde 3 zegt ook: *“We zitten in een organisatieverandering, waarin we meer met elkaar willen samenwerken. Nu zijn we allemaal meer losse eilandjes. Dit is dan wel een streep door de rekening”* (18). De medewerkers in Bennebroek begrijpen wel dat het restaurant weg is omdat veel medewerkers zijn vertrokken naar andere locaties. De locatie Osdorpplein zit naast een winkelcentrum waardoor zij het minder erg vinden dat het restaurant weg is. Geïnterviewde 1 zegt: *“Vlakbij is een winkelcentrum waar ik vaak naartoe ga”* (bijlage 18). Dit geldt ook voor de Overschiestraat, naast het gebouw zijn twee supermarkten. Geïnterviewde 2 zegt: *“Het scheelt wel dat er iets dichtbij is”* (bijlage 18).

Gastvrijheid

Daarnaast beïnvloedt de sluiting van het personeelsrestaurant de gastvrijheid naar buiten toe. Geïnterviewde 3 van de Overschiestraat zegt: *“Ik vind het vooral erg voor mensen van extern. Zij hebben ook geen brood mee en verwachten wel dat er iets is. Dit vind ik een raar signaal naar buiten toe”* (18). In Bennebroek is een medewerker het hierover eens: *“Er komen ook wel eens mensen van andere locaties, of mensen van buitenaf langs en we kunnen ze dan niet een ruimte bieden om even rustig te lunchen. Er is nu helemaal niks”* (bijlage 18). In Bennebroek bestaat geen gezamenlijke lunchruimte meer. Hierdoor kunnen eigen medewerkers en externen niet naar een echte lunchruimte, maar eten ze vaak in een vergaderzaal.

Uit deze interviews blijkt dus dat het personeelsrestaurant voor de meeste medewerkers een rustpunt en een ontmoetingsplek was. De drempel om pauze te nemen vinden zij nu hoger, waardoor het veel stiller is in de lunchruimtes. Daarnaast is het contact met collega's door de sluiting afgenomen. Dit betekent dat de stimulans tot samenwerking vermindert en men meer los van elkaar gaat werken. Tenslotte beïnvloedt de sluiting de gastvrijheid naar externen en medewerkers toe. Dit betekent dat het imago van GGZ inGeest lijdt onder de sluiting. De meeste medewerkers willen het personeelsrestaurant om deze redenen terug.

6.1.2 Kostenbesparing

Met de sluiting van de personeelsrestaurants op de locaties Bennebroek en Osdorpplein is vooral bezuinigd op de personeelskosten. De producten werden tegen de kostprijs verkocht, waardoor geen sprake is van winstverlies. De administratie van de personeelsrestaurants is nooit goed bijgehouden, waardoor niet meer terug te halen is wat de kosten en opbrengsten waren van deze personeelsrestaurants. In totaal werkten twee medewerkers in de personeelsrestaurants die gesloten zijn. Naast de bezuiniging op personeel vallen ook enkele andere kosten weg, namelijk keukenapparatuur en benodigdheden, kosten door administratieve slordigheden en bederf. Naar schatting heeft de sluiting de volgende besparing opgeleverd

Kostenbesparing sluiting personeelsrestaurants	
Ingrediënten	€64.604
Keukenapparatuur en benodigdheden	€ 952
2 personeelsleden	€ 66.514
Overige kosten	€ 6.603
Opbrengstenverlies	€- 34.732
Totaal	€103.941

Tabel 8: Kostenbesparing sluiting personeelsrestaurants

Zie bijlage 14 voor een toelichting.

6.2 Enquête

In totaal hebben 185 mensen de enquête ingevuld. Het aantal reacties verschilt per locatie. Zie 6.2.3. voor meer informatie wat betreft het aantal reacties en de betrouwbaarheid van de informatie. Zie bijlage 19 voor de enquête vragen die zijn gesteld.

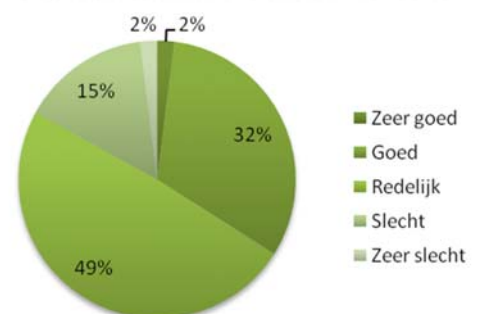
6.2.1 Algemeen

Medewerkers geven het personeelsrestaurant gemiddeld een 6,7. Indien dit wordt vergeleken met de resultaten uit het tevredenheidsonderzoek uit 2012, ligt het cijfer ongeveer gelijk. De cijfers per locatie liggen ongeveer gelijk. Medewerkers van Amstelmere en De Nieuwe Valerius geven een 6,9, van de A.J. Ernstraat een 6,5 en van de Bochtstraat een 6,4.

Betrouwbaarheid

Voor 49% van de ondervraagden voldoet het personeelsrestaurant redelijk aan hun behoeften. Voor 15% voldoet het restaurant slecht en voor 32% voldoet het goed (zie figuur 2). Dingen die veel terugkomen om meer inde behoeften te voorzien zijn; breder en gevarieerder assortiment, meer gezonde en biologische producten, verse producten zoals verse soep en verse salades, vegetarische producten en mogelijkheid om met de pin te betalen. Wat de behoeftes per locatie zijn, is terug te zien in het resultaat van de enquête per locatie. 75% van de ondervraagden zou meer gebruik maken van het personeelsrestaurant als aan deze behoeften wordt voldaan. Een andere vraag was of het personeelsrestaurant belangrijk is voor het uitvoeren van het werk. 35% vindt dit belangrijk en 38% vindt het minder belangrijk. 16% vindt het zelfs onbelangrijk.

Personeelsrestaurant voorziet in behoefte

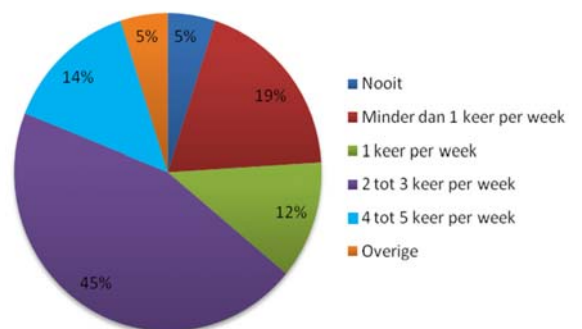


Figuur 2: Personeelsrestaurant voorziet in behoefte

Responsiviteit

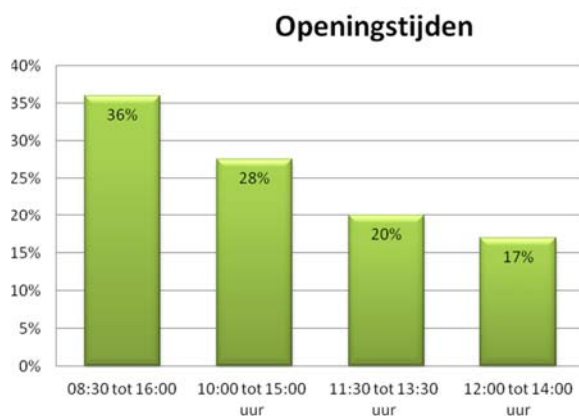
De meeste medewerkers (45%) maken gemiddeld 2 tot 3 per week gebruik van het personeelsrestaurant. 19% van de ondervraagden maakt minder dan 1 keer per week gebruik van het restaurant (zie figuur 3). De medewerkers maken het meest gebruik van de kantine op donderdag (56%) en dinsdag (51%). Vrijdag is de rustigste dag. Wanneer medewerkers geen gebruik maken van de kantine nemen de meeste (48%) hun eigen lunch mee en eten ze dit op de werkplek op. Daarnaast gaat 24% ook een rondje lopen of eten ze hun eigen lunch op in het personeelsrestaurant (19%). Een klein gedeelte slaat zijn pauze weleens over (19%).

Bezoek

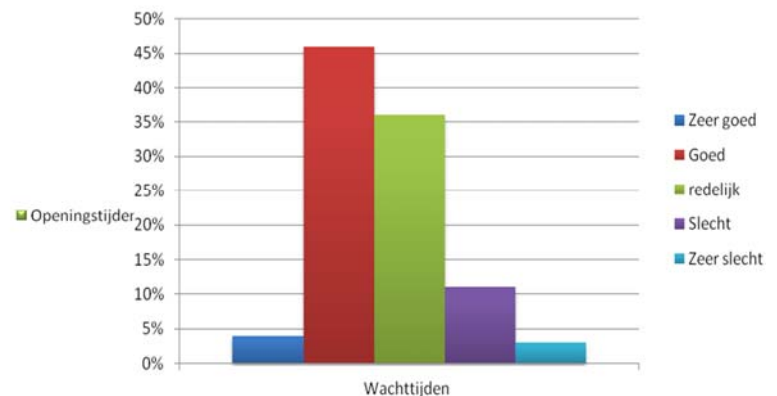


Figuur 3: Bezoek personeelsrestaurant

Overige antwoorden zijn dat ze op een andere locatie zijn, mee eten met cliënten of niet elke dag werken. Op locatie De Nieuwe Valerius eet 30% hun eigen lunch op de afdeling. Indien mensen het restaurant niet veel gebruiken komt dit voornamelijk omdat zij hun eigen lunch meenemen (38%) en ontevreden zijn over het assortiment (25%). Daarnaast is 9% ontevreden over de kwaliteit van het assortiment. Overige antwoorden zijn dat mensen geen tijd hebben om pauze te nemen of niet willen worden verleid om ongezonde producten te kopen. 36% van de ondervraagden wil dat het restaurant van 08:30 tot 16:00 uur open is (zie figuur 4). 58% zal ondanks de langere openingstijden niet vaker gebruik maken van het restaurant. 57% van de ondervraagden maakt gebruik van het restaurant om een gedeelte van de lunch te kopen, 44% ook om met collega's te kletsen, 31% om de hele lunch te kopen en 27% om te ontspannen. Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. 64% van de ondervraagden bij de Nieuwe Valerius gebruikt de koffiecorner om luxe koffie te halen en 41% ook voor een tussendoortje. Tenslotte wordt de wachttijd in het personeelsrestaurant goed beoordeeld. 46% van de ondervraagden beoordeelt de wachttijd als goed en 36% als redelijk (zie figuur 5) 67% vindt de lengte van de wachttijd ook belangrijk en 20% vindt het zelfs zeer belangrijk.



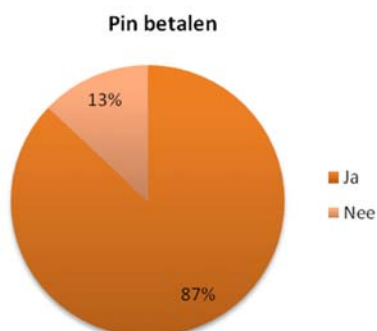
Figuur 4: Openingstijden



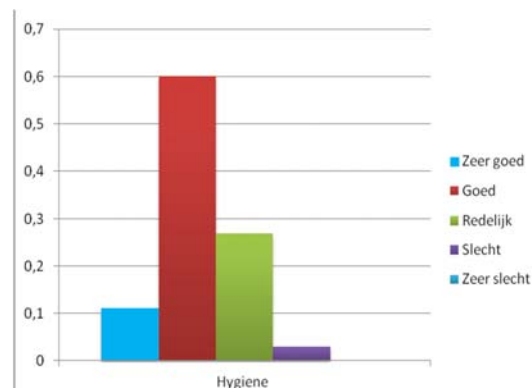
Figuur 5: Wachttijden

Zekerheid

De ondervraagden zijn bereid om gemiddeld €2,25 voor een broodje gezond te betalen. De gemiddelde besteding van de ondervraagden is €2,80 en ze zijn bereid om maximaal €3,70 aan een gehele lunch te besteden. Op dit moment kunnen klanten alleen contant betalen. 87% van de ondervraagden wil graag met pin kunnen betalen (zie figuur 6) en 35% zou ook graag met een zelfscan kassa willen betalen. Wat betreft de hygiëne; 60% van de medewerkers beoordeelt de hygiëne als goed en 27% als redelijk (zie figuur 7). De medewerkers vinden hygiëne heel erg belangrijk, want maar liefst 98% vindt het belangrijk of zeer belangrijk. Tenslotte was de vraag of mensen het personeelsrestaurant wilden behouden, 97% van de ondervraagden wil het personeelsrestaurant graag behouden.



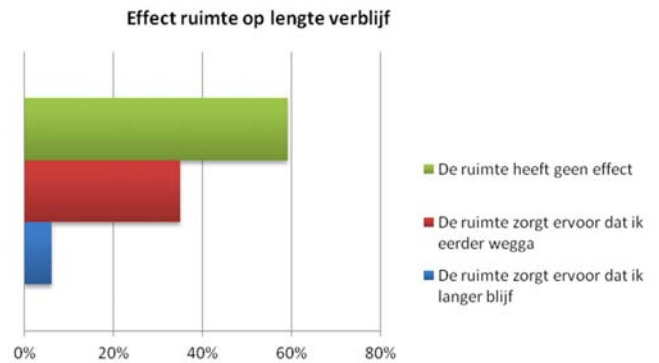
Figuur 6: Pin betalen



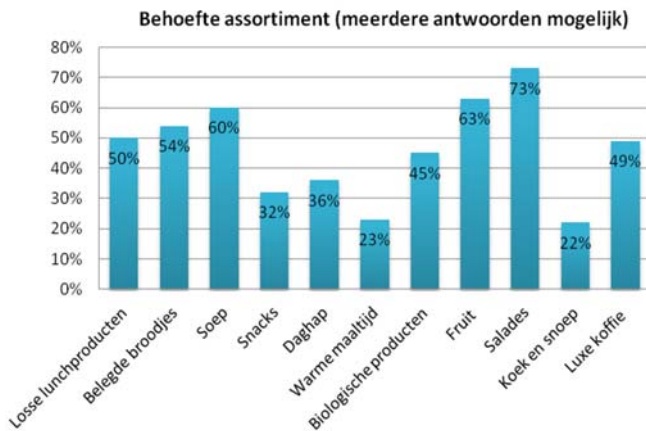
Figuur 7: Hygiëne

Tastbare elementen

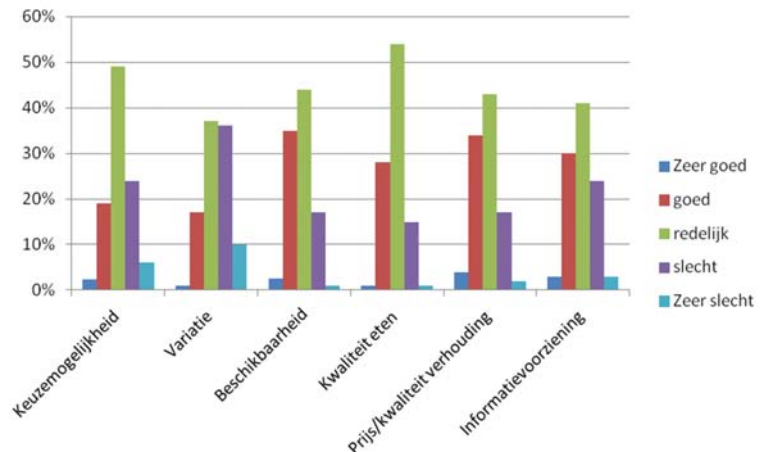
Op 59% van de ondervraagden heeft de ruimte geen effect op de lengte van het verblijf. 35% verlaat eerder het personeelsrestaurant door de huidige ruimte (zie figuur 8). Daarnaast wil 65% van de ondervraagden graag direct een lunchruimte bij het gedeelte waar de producten te koop zijn. Qua assortiment willen veel mensen salades, soep, losse lunchproducten, belegde broodje, luxe koffie en biologische producten (zie figuur 9). Bij overige geven mensen opties als kwark, yoghurt, panini's, saucijzenbroodjes en vegetarische producten. Indien mensen moeten kiezen of er alleen belegde broodjes of alleen losse lunchproducten te verkrijgen zijn, kiest 61% voor losse lunchproducten. De meeste medewerkers vinden de keuzemogelijkheid van het assortiment redelijk. Veel medewerkers vinden de variatie van het assortiment redelijk en slecht. Alle componenten van het assortimenten worden als redelijk ervaren door de meeste medewerkers. De beschikbaarheid van het assortiment wordt als beste beoordeeld (zie figuur 10). Alle componenten van het assortiment worden ook door de meeste medewerkers als belangrijk of als zeer belangrijk ervaren. Alleen de informatievoorziening wat betreft het assortiment vinden 44% van de medewerkers minder belangrijk.



Figuur 8: Effect ruimte op verblijf

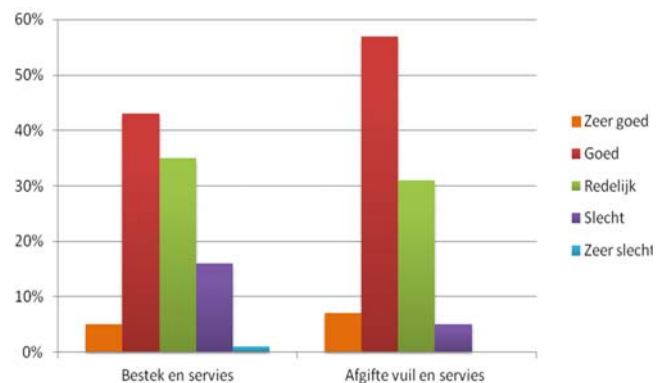


Figuur 9: Behoefte assortiment

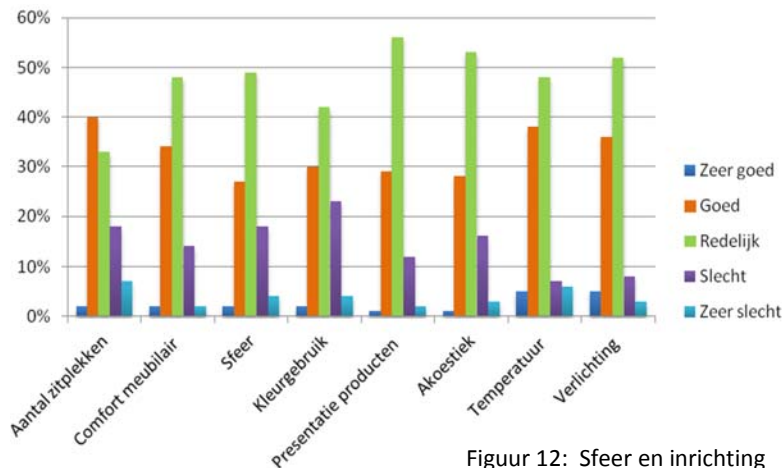


Figuur 10: Assortiment

De sfeer en inrichting van het personeelsrestaurant wordt door de meeste medewerkers als redelijk ervaren. De temperatuur en de verlichting worden als beste beoordeeld. Het kleurgebruik wordt als slechtste beoordeeld door de ondervraagden (zie figuur 12). Het kleurgebruik wordt echter ook als minst belangrijk ervaren. 35% van de ondervraagden vindt het minder belangrijk. Alle componenten van sfeer en inrichting vinden de meeste ondervraagden belangrijk. De sfeer vinden de medewerkers het meest belangrijk. Het bestek en servies worden als goed en redelijk ervaren door de meeste ondervraagden. Dit geldt ook voor de afgifte van vuil en servies. Dit wordt zelfs door 57% als goed ervaren (zie figuur 11). Ruim 85% van de medewerkers vindt beide aspecten ook belangrijk of zeer belangrijk.



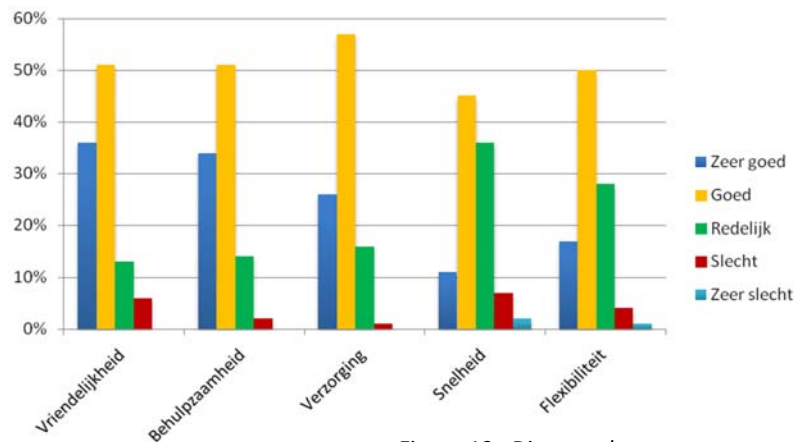
Figuur 11: Servies



Figuur 12: Sfeer en inrichting

Empathie

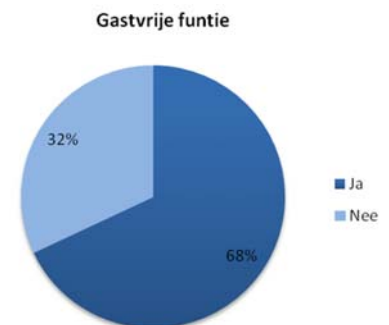
De meeste medewerkers beoordelen de dienstverleners van het personeelsrestaurant op alle onderdelen als goed. De verzorging van de medewerkers wordt door 57% van de ondervraagden als goed beoordeeld. De snelheid en daarna de flexibiliteit van de medewerkers wordt als slechtste beoordeeld (zie figuur 13.). De beoordeelde onderdelen met betrekking tot de medewerkers van het personeelsrestaurant worden als belangrijk of zeer belangrijk ervaren.



Figuur 13: Dienstverleners

Cliënten

In de enquête is aan de medewerkers gevraagd hoe belangrijk zij het personeelsrestaurant vinden voor cliënten en bezoekers. 58% vindt hierbij het restaurant belangrijk voor cliënten en bezoekers en 25% vindt het zelfs zeer belangrijk. 68% vindt dan ook dat het restaurant een meer gastvrije functie moet vervullen richting de cliënt en de bezoeker (zie figuur 14).



Figuur 14: Gastvrije functie

6.2.2 Per locatie

Een totaalbeeld is geschetst wat betreft de algemene tevredenheid over het personeelsrestaurant. De tevredenheid uitgesplitst per locatie is terug te vinden in bijlage 20. Hieronder worden kort een aantal verschillen tussen de locaties weergegeven:

- De medewerker op Amstelmere zijn het meest tevreden en de medewerkers op de Bochtstraat zijn het meest ontevreden.

- De medewerkers op de A.J. Ernstraat zijn ontevreden over de ruimte en de sfeer van het restaurant.
- De medewerkers op de locatie Amstelmere gebruiken het personeelsrestaurant wel eens voor een zakelijke afspraak, op andere locaties gebeurt dit zelden tot nooit.
- De medewerkers op De Nieuwe Valerius willen graag een lunchruimte bij de koffiecormer.
- De medewerkers op De Nieuwe Valerius willen uitgebreidere openingstijden.

6.2.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid en de bruikbaarheid zijn belangrijke factoren bij het analyseren van de resultaten. De betrouwbaarheid zegt iets over de bruikbaarheid van het onderzoek. De betrouwbaarheid geeft aan of op grond van de resultaten conclusies kunnen worden getrokken over de gehele populatie. De betrouwbaarheid wordt beïnvloed door de steekproefgrootte. Binnen dit onderzoek is geen sprake van een steekproef omdat alle medewerkers binnen GGZ inGeest (op de vier locaties waar een personeelsrestaurant aanwezig is) deel uitmaken van de onderzoekspopulatie. De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt bepaald door het aantal respondenten. Uiteindelijk hebben 185 van de 751 personen (24,63%) de enquête ingevuld. Dit getal is iets lager dan het 255 personen die moesten reageren volgens de steekproefgrootte, waarbij de foutenmarge gesteld was op 5% en het betrouwbaarheidsniveau op 95%. Met de 185 mensen die gereageerd hebben, komt het betrouwbaarheidsniveau uit op 88%. Dit betekent dat de interne klant in 88 van de 100 gevallen op eenzelfde manier heeft geantwoord. De geldende normen rondom het betrouwbaarheidsniveau liggen rond de 90% tot 99%. Met een betrouwbaarheidsniveau van 88% zijn de uitkomsten redelijk betrouwbaar en kan een conclusie worden getrokken over de gehele populatie. De resultaten hebben daarnaast wel een foutenmarge van 6,26%. Dit betekent dat de uitkomsten iets kunnen afwijken van het de werkelijkheid. Indien 80% van de mensen ja zegt, betekent het in dit geval dat het antwoord schommelt tussen de 73,74% en de 86,26%. De resultaten zijn dus geen exacte weergave, maar er kan zeker een uitspraak over worden gedaan. Tenslotte is de representativiteit van het onderzoek hoog, omdat alle medewerkers van GGZ inGeest (op de vier locaties waar een personeelsrestaurant aanwezig is) zijn benaderd om de enquête in te vullen. Het onderzoek kent geen steekproef, waardoor de representativiteit is gewaarborgd (Journalinks , n.b.).

De uitspraken over de betrouwbaarheid en de bruikbaarheid van het onderzoek is gericht op de resultaten van alle vier de personeelsrestaurants bij elkaar. Naast de uitspraken over de algemene tevredenheid, zijn er uitspraken gedaan over de verschillen per locatie. Zie tabel 9 voor het aantal respondenten en het betrouwbaarheidsniveau per locatie (Journalinks , n.b.). Indien wordt gekeken naar het betrouwbaarheidsniveau per locatie ligt deze lager dan het betrouwbaarheidsniveau totaal. De resultaten per locatie dienen dus meer als indicatie en als handvat om verbeteringen door te voeren. Het doel van het onderzoek is om de wensen- en behoeften totaal en per locatie te inventariseren, waardoor de resultaten per locatie zeker wel bruikbaar zijn. Het aantal respondenten bij de locatie Bocholtstraat ligt erg laag. Dit komt waarschijnlijk doordat veel medewerkers met de cliënten eten. Per dag maken ook maximaal 10 tot 15 mensen gebruik van het personeelsrestaurant op de Bocholtstraat. Met deze informatie in het achterhoofd, kan met de resultaten van de Bocholtstraat zeker gewerkt worden.

Locatie	Populatie	Respondenten	Percentage	Betrouwbaarheid
A.J. Ernstraat	138	64	46,37%	72%
Amstelmere	142	41	28,87%	55%
Bocholtstraat	105	11	10,48%	27%
De Nieuwe Valerius	366	69	18,85%	64%
Totaal	751	185	24,63%	88%

Tabel 9: Betrouwbaarheid per locatie

7. Benchmark

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het benchmark onderzoek weergegeven. Aan het eind wordt een conclusie gegeven van de bevindingen bij alle organisaties. In dit hoofdstuk worden alleen de belangrijkste bevindingen toegelicht. Zie bijlage 21 voor een verdere uitwerking van het benchmark onderzoek.

7.1 Kennemer Gasthuis (locatie Zuid)

Het Kennemer Gasthuis kent een personeelsrestaurant en een lounge, KG lounge genoemd. Het personeelsrestaurant is gepositioneerd op de begane grond en is geopend van 11:30 tot 13:45 uur en van 16:30 tot 19:00 uur. Het personeelsrestaurant is alleen gericht op de lunch en diner en kent geen tussendoortjes, hiervoor kunnen medewerkers terecht bij de KG lounge. Het personeelsrestaurant kent een buffet waar de medewerkers langslopen met een dienblad, waar zij zelf de producten kunnen pakken. Het personeelsrestaurant wordt in eigen beheer geëxploiteerd. Afspraken maken met een externe partij kost veel tijd en het Kennemer Gasthuis heeft het restaurant liever zelf in de hand.

Ruimte/ gastvrijheid

De ruimte is vrij simpel en kil. Gastvrijheid vindt het Kennemer Gasthuis belangrijk. Binnen het personeelsrestaurant spelen de medewerkers een belangrijke rol. Zij moeten vriendelijk zijn en een lach naar de klant kent vaak veel positieve gevolgen. Het personeelsrestaurant kent een meerwaarde voor de organisatie. Het personeelsrestaurant voorziet in de eerste levensbehoefte van de medewerkers. Mensen werken hard en het personeelsrestaurant biedt even ontspanning en rust.

Behoeftes

Klantbehoefte: Het assortiment kent veel variatie. Het personeelsrestaurant wordt door de medewerkers beoordeeld met een 7,6. Uit het klanttevredenheidsonderzoek uit 2012 bleek dat mensen de prijs/kwaliteit verhouding niet optimaal vonden. Hier is op ingespeeld door de prijzen van het basisassortiment te verlagen en de prijzen van de luxe producten te verhogen. Het personeelsrestaurant en de KG lounge versterken elkaar, omdat klanten altijd ergens terecht kunnen.

Medewerkerbehoefte: Het is belangrijk dat de medewerkers van het personeelsrestaurant achter het concept staan. De medewerkers krijgen veel inspraak om dit te realiseren.

Organisatiebehoefte: Er wordt aan de organisatiebehoefte voldaan door continue te vernieuwen. Het personeelsrestaurant blijft in beweging en door de verantwoordelijke van het restaurant wordt meegedacht met de organisatie.

7.2 Spaarneziekenhuis

Het Spaarneziekenhuis kent net als het Kennemer Gasthuis een personeelsrestaurant en een lounge Food & Shop speciaal voor patiënten en bezoekers. Het personeelsrestaurant is op een centraal punt gepositioneerd onder de centrale hal en is geopend van 11:30 tot 13:30 uur. Het personeelsrestaurant en de Food & Shop is uitbesteed aan cateringbedrijf Albron. Het personeelsrestaurant is uitbesteed, omdat het ziekenhuis zich bezig wil houden met hun core business en expertise zoekt bij een cateringbedrijf. Het concept dat zij hanteren binnen het Spaarneziekenhuis heet Flavours. Het concept onderscheidt zich door een speciale beleving te bieden aan de klant, er wordt gewerkt met front- cooking en het assortiment kent veel variatie. Het personeelsrestaurant kent ook een koffiehoeck. Klanten kunnen zelf hun producten afrekenen bij zelfscan kassa's, waardoor personeelskosten worden bespaard.

Ruimte/ gastvrijheid

De ruimte is multifunctioneel met verschillende soorten zithoekjes. De ruimte is gericht op ontmoeten en overleggen. Gastvrijheid is een belangrijk onderdeel van het concept dat Albron

hanteert. Beleving staat voorop en de medewerkers spelen hier een grote rol in. Als klanten in het restaurant zijn hebben ze even het gevoel dat ze uit het ziekenhuis zijn en kunnen ze echt even tot rust komen.

Behoeftes

Klantbehoeftes: Het restaurant wordt door de klanten beoordeeld met een 8. Het assortiment vinden zij breed en gevarieerd. De formule van front-cooking schept daarnaast een extra beleving voor de klant. Tevens zijn ze erg te spreken over de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel. De ruimte van het restaurant voldoet goed aan de behoeften door alle verschillende zithoekjes.

Medewerkerbehoeftes: Er wordt gekeken naar de kwaliteiten van de medewerkers en hierop worden zij vervolgens ingezet in het personeelsrestaurant. De kwaliteiten van medewerkers worden hierdoor goed benut, waardoor zij ook beter in hun vel zitten en beter werk kunnen leveren.

Organisatiebehoeftes: Het concept is een wisselwerking tussen het Spaarneziekenhuis en Albron. Albron denkt met het Spaarneziekenhuis mee en proberen in te spelen op de behoefte van de organisatie door continue in gesprek te blijven.

7.3 Rivierduinen (locatie Rijnveste Leiden)

De GGZ instelling Rivierduinen kent meerde locaties, maar alleen de locatie Rijnveste in Leiden kent een personeelsrestaurant. Andere locaties hebben een personeelsrestaurant gehad, maar die zijn enkele jaren geleden vanwege bezuinigingen gesloten. Het restaurant is gepositioneerd op de eerste verdieping en is geopend van 8:30 tot 15:00 uur. De lunch is te verkrijgen van 11:45 tot 13:30 uur, buiten deze tijd is het restaurant geopend voor luxe koffie en tussendoortjes. Buiten de openingstijden is de ruimte wel beschikbaar. Het concept van het personeelsrestaurant is opgezet door Sodexo toen alle personeelsrestaurants nog intact waren. Toen alleen het restaurant op de Rijnveste overbleef, is het in eigen beheer gekomen. Het was voor beide partijen niet meer interessant om samen te werken. Het concept is toegankelijk voor medewerkers en cliënten. Het restaurant kent een basisassortiment en een luxe assortiment, zodat voor ieders portemonnee iets te koop is. Klanten kunnen de producten alleen met een pinpas of contactloos betalen. Cliënten en bezoekers mogen ook gebruik maken van het restaurant. Het grootste deel van de klanten zijn medewerkers.

Ruimte/ gastvrijheid

De ruimte is licht en basis ingericht. De kleurstelling moet voor sfeer zorgen, er is verder niet veel decoratie. Het restaurant kent drie verschillende soorten zitplekjes. Overdag maken medewerkers wel eens gebruik van het restaurant voor een overleg en in de avond maken cliënten met bezoek gebruik van de ruimte. Het gebruik van het restaurant buiten de lunch neemt alleen maar toe, doordat steeds meer gebruikers van deze mogelijkheid weten.

Behoeftes

Klantbehoeftes: Er worden regelmatig enquêtes uitgezet onder de klanten en het restaurant scoort gemiddeld een 8. Het assortiment voldoet aan de behoeftes van de klant. Het assortiment is breed en er is voor ieder wat wils door het basis en het luxe assortiment. De ruimte wordt als prettig ervaren en de klantvriendelijkheid van de medewerkers is een pluspunt.

Medewerkerbehoeftes: De medewerkers hebben veel inspraak. Ze komen zelf met ideeën en houden ook zelf de verkoop van producten in de gaten.

Organisatiebehoeftes: Er wordt aan de organisatiebehoefte voldaan door met de Raad van Bestuur in contact te blijven. Zij worden op de hoogte gehouden van belangrijke ontwikkelingen en beslissen mee op belangrijke punten.

7.4 Akin, samenwerking met Sinai (locatie Laan van de Helende Meesters 2)

De GGZ instellingen Akin kent sinds kort een samenwerking met het Sinai centrum in Amstelveen. Het Sinai centrum was eerst een joods centrum, waardoor er alleen joods eten werd aangeboden in

het restaurant. Nu kent het centrum meerdere doelgroepen, waardoor het assortiment veel andere producten kent. Het personeelsrestaurant is gepositioneerd op de begane grond en is geopend van 9:30 tot 19:00 uur. Het restaurant is geopend voor personeel en cliënten. Cliënten maken iets meer gebruik van het restaurant dan het personeel, ongeveer 60% van de gasten zijn cliënten. Dit komt omdat veel dagbehandelingpatiënten overdag eten in het restaurant. Daarnaast was het restaurant vroeger puur gericht op cliënten en werd er alleen joods eten aangeboden. Het personeel was niet allemaal joods. Doordat het assortiment nu breder is, komt er ook personeel. Het restaurant wordt in eigen beheer uitgevoerd. Sinai heeft het restaurant opgezet voordat de samenwerking met Arkin begon en heeft toen besloten om het restaurant in eigen beheer uit te voeren. Arkin wil zich richten op haar core business en ziet het personeelsrestaurant als een extra service.

Ruimte/ gastvrijheid

Een jaar geleden is de ruimte helemaal verbouwd. De ruimte kent nu meer licht en kleur. De ruimte kent verschillende soorten zitplekken en is multifunctioneel. De ruimte wordt wel eens gebruikt voor zakelijke afspraken, maar dit gebeurt niet veel. Er is bewust gekozen het personeel samen met de cliënten te laten eten. Cliënten en personeel komen hierdoor dichterbij elkaar toe en cliënten zijn ook meer onder andere mensen. Het personeel stond hier ook achter.

Behoeftes

Klantbehoeftes: Het restaurant voldoet in de behoefte van de klant door het gevarieerde aanbod. Bovendien zijn zij tevreden over de ruimte openingstijden en over de vriendelijkheid van het personeel. De klanten (vooral de cliënten) zijn minder tevreden over het aanbod tussen de lunch en het diner in. Zij willen meer variatie zien en een uitgebreider aanbod met warme producten.

Medewerkerbehoeftes: In totaal kent Arkin drie personeelsrestaurants. Sommige medewerkers werken al voor lange tijd op één plek, waardoor zij minder openstaan voor veranderingen. De medewerkers gaan binnenkort rouleren, zodat zij in elk restaurant werkzaam zijn en minder vast komen te zitten in gewoontes en flexibeler ingezet kunnen worden.

Organisatiebehoeftes: Op dit moment is het restaurant niet levensvatbaar. Het doel is om binnen 2,5 jaar budgetneutraal (personeelslasten niet meegenomen) te werken binnen het restaurant, indien dit niet lukt, is de kans groot dat het restaurant gaat sluiten.

7.5 Conclusie

Bij alle vier de organisaties is te zien dat zij in meer of mindere mate meegaan met de veranderingen die spelen in de omgeving. Opvallend is dat drie van de vier restaurants pas geleden zijn verbouwd en meer gericht zijn op ontmoeten. De ruimte is steeds meer multifunctioneel en wordt ook gebruikt voor formele afspraken. Daarnaast is de ruimte ook geopend buiten de openingstijden en gebruiken cliënten binnen Rivierduinen en Arkin de ruimte met bezoek. Gastvrijheid speelt bij alle vier de organisaties een belangrijke rol. Gastvrijheid willen zij vooral bereiken door middel van het personeel. Het personeel moet vriendelijk zijn en een extra beleving bieden aan de klant. Drie van de vier personeelsrestaurants zijn met duurzaamheid bezig. Opvallend is dat ze allemaal merken dat de vraag naar biologische producten niet heel hoog is, omdat mensen vaak niet bereid zijn om hier meer voor te betalen. Daarnaast worden de personeelsrestaurants binnen de twee GGZ instellingen ook gebruikt door cliënten en is bewust gekozen om cliënten en personeel samen te laten eten. Tenslotte is gevraagd hoe de restaurants voldoen aan de klantbehoefte, de medewerkerbehoefte en de organisatiebehoefte. De personeelsrestaurants voldoen vooral aan de klantbehoefte door het gevarieerde en uitgebreide assortiment. Daarnaast is de vriendelijkheid van de dienstverleners een pluspunt. Er wordt voldaan aan de medewerkerbehoeftes door de medewerkers veel inspraak te geven en de kwaliteiten van medewerkers goed te benutten. Er wordt voldaan aan de organisatiebehoefte door continue in gesprek te blijven met de organisatie en mee te veranderen met de omgeving van de organisatie. Daarnaast moeten de restaurants de inkoopkosten van de producten terug te verdienen met de verkoop. De conclusies uit dit externe onderzoek kunnen worden meegenomen in de aanbevelingen voor de personeelsrestaurant van GGZ inGeest.

8. Conclusie

Op basis van de informatie uit de voorgaande hoofdstukken, worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Binnen de conclusies wordt tussenhaakjes weergegeven welke deelvragen zijn beantwoord.

Aanleiding onderzoek

Het onderzoek is ontstaan door de ontwikkelingen die spelen in de zorgbranche. GGZ inGeest heeft te maken met veel bezuinigingen vanuit de overheid, waardoor Facilitair Accountmanagement in 2012 twee personeelsrestaurants heeft gesloten. De ontwikkelingen in de zorgbranche gaan door en GGZ inGeest moet blijven bezuinigen. Daarnaast speelt de beleveniseconomie een steeds grotere rol binnen de zorg. Cliënten kiezen bewuster voor een bepaalde instelling. In het kader van bezuinigingen en het behouden van de concurrentiepositie is dus gekeken naar de mogelijkheid van het financieel zo optimaal mogelijk organiseren van de personeelsrestaurants, waarbij de gebruikerstevredenheid en gastvrijheid minimaal gelijk moeten blijven.

Conclusies

GGZ inGeest kent nu vier personeelsrestaurants. Drie locaties kennen ongeveer dezelfde invulling van het restaurant en bieden hetzelfde basisassortiment. De locatie De Nieuwe Valerius wijkt hier vanaf en kent het concept van een koffiecorner (deelvraag 5). De conclusies worden weergegeven volgens de drie dimensies organisatiebehoeftes, klantbehoeftes en de werknemersbehoeftes.

1. Organisatiebehoeftes

De belangrijkste conclusies binnen organisatiebehoeftes zijn als volgt:

- De personeelsrestaurants zijn te duur om te behouden. De behoefte is om de restaurants budgetneutraal te exploiteren, waarbij de personeelslasten niet worden meegerekend om het bestaansrecht van de restaurants te behouden.
- De personeelsrestaurants zijn hoofdzakelijk gericht op de medewerkers en niet op de cliënten en vervullen een eenzijdige functie (vooral gericht op lunchen). De behoefte is om de strategische functie van de restaurants te veranderen en een gastvrije functie te vervullen richting de cliënt.
- De restaurants moeten een grotere toegevoegde waarde leveren voor het primaire proces.

Deze organisatiebehoeftes komen voort uit de ontwikkelingen die spelen in de catering- en zorg branche en is ontstaan bij het management van de afdeling Facilitair Accountmanagement. Uit de ontwikkelingen blijkt dat bedrijfsrestaurants een gastvrije functie richting medewerkers en cliënten vervullen. Dit is ook terug te vinden in het benchmark onderzoek. Deze ontwikkelingen zijn in lijn met de ontwikkelingen in de zorgbranche, waar gastvrijheid en secundaire arbeidsvoorwaarden steeds belangrijker worden (deelvraag 6). Voor GGZ inGeest betekent dit dat zij moeten bepalen wat voor strategische rol de restaurants gaan spelen en in hoeverre gastvrijheid hierbij een rol speelt. Tenslotte is gastvrijheid een van de punten in de missie van GGZ inGeest. 68% van medewerkers vindt dat het restaurant een gastvrije functie moet vervullen richting de cliënt en de bezoeker.

2. Klantbehoeftes

De belangrijkste conclusies binnen klantbehoeftes zijn verdeeld in de conclusies van de interviews over de gevolgen van de sluiting en de conclusies van de enquêtes over de tevredenheid.

Conclusie interviews gericht op gevolgen sluiting personeelsrestaurants

- Op de twee locaties waar het personeelsbestand aan het krimpen is, zeggen medewerkers dat het restaurant niet meer dezelfde functie als voorheen zal vervullen (ontmoetingsplek).
- Op de locatie Overschiestraat is het personeelsbestand aan het groeien en hebben meer mensen behoefte aan een personeelsrestaurant, die dient als ontmoetingsplek.
- Kortom, de personeelsrestaurants vervullen vooral een belangrijke functie, indien 'veel' medewerkers gebruik maken van het restaurant (deelvraag 7).

Conclusie enquête tevredenheid restaurants

- De personeelsrestaurants worden gemiddeld beoordeeld met een 6,7.
- Klanten zijn over het algemeen tevreden met wat ze gewend zijn.
- Op de twee locaties waar de meeste mensen zeggen dat zij geneigd zijn om de ruimte te verlaten, wordt de sfeer en het kleurgebruik als slechts beoordeeld.
- De grootste knelpunten tussen behoefte en ervaring blijken te zitten op het gebied van het assortiment, de ruimte van het restaurant en de manier van betalen.
- De gastvrijheid wordt als redelijk tot goed beoordeeld.

Uit de theorie blijkt dat omgevingsfactoren van invloed zijn op het gedrag van gasten. Het bepaalt of mensen langer blijven of eerder geneigd zijn om de ruimte te verlaten (deelvraag 3). Dit blijkt ook uit de enquête (zie punt 3 conclusie). Klanttevredenheid en gastvrijheid zijn in de enquête gemeten door het verschil tussen de behoeften van de klant en de daadwerkelijke ervaringen te meten (deelvraag 2). Uit de enquête blijkt dat voor 49% van de ondervraagden het restaurant redelijk voldoet aan zijn/haar behoeften. Gastvrijheid heeft daarnaast te maken met de dienstverleners binnen de restaurants (deelvraag 4). Zij zijn op hun gastvrijheid, behulpzaamheid en verzorging door de meerheid als zeer goed of goed beoordeeld (deelvraag 8).

Servqual-model

Tenslotte worden de gaps van het Servqual-model erbij gepakt, om te kijken hoe het komt dat de behoeften van de klanten niet gelijk staan aan de ervaringen (zie 3.2.2). De oorzaak is vooral te vinden in gap 2, die is ontstaan door gap 1. De afdeling Facilitair Accountmanagement heeft wel eens een klanttevredenheidsonderzoek gedaan, maar de informatie die hieruit kwam bleef oppervlakkig. Het management weet ten eerste niet goed wat de verwachtingen zijn van de klant en vertaalt vervolgens ook niet wat ze wel weten in beleid. Het probleem is vooral dat de restaurants al jaren hetzelfde zijn en niet zijn mee gegroeid met de organisatie en de ontwikkelingen in de branche. Gastvrijheid en toevoegde waarde creëren zijn zaken die spelen in de branche en terug moeten komen in de richtlijnen en specificaties. Tenslotte is de oorzaak van de vele administratieve fouten te vinden in gap 3. Dienstverleners weten niet goed hoe zij bepaalde zaken moeten administreren, waardoor fouten worden gemaakt.

3. Werknemersbehoeftes

De belangrijkste conclusies binnen medewerkerbehoeftes zijn als volgt:

- De medewerkers vinden het huidige concept een prettige werkvorm
- De tijd wordt niet altijd efficiënt benut, omdat de werkdruk niet de hele dag door gelijk is

Benchmark onderzoek

Uit het benchmark onderzoek blijkt dat de organisaties meegaan met de ontwikkelingen die spelen in cateringbranche en de zorgbranche. Gastvrijheid en een ontmoetingsplek creëren voor medewerkers en cliënten zijn zaken die spelen. De restaurants die goed meegaan met de ontwikkelingen en inspelen op de klantbehoeftes scoren goed bij de klanten. Dit betekent dat inspelen op de ontwikkelingen en goed luisteren naar de klant en de organisatie goede voorwaarden zijn om een succesvol restaurant te runnen (deelvraag 9).

Geconcludeerd kan worden dat de restaurants niet optimaal worden benut. Ze vervullen een eenzijdige functie en creëren geen grote toevoegde waarde voor de zorg en de cliënten. Ze zijn niet meegegroeid met de veranderingen in de organisatie en de branche, waardoor de restaurants niet volledig voldoen aan de behoeften van de klant. De kosten van de restaurants vertegenwoordigen niet de huidige waarde. Het uiteindelijke advies wordt aangedragen vanuit een formule met vier kernaspecten die als uitgangspunt dienen voor de restaurants. Deze vier aspecten komen voort uit de conclusies/behoeftes die naar voren zijn gekomen in de organisatiebehoeftes, klantbehoeftes en werknemersbehoeftes.

9. Advies

In het advies komt naar voren hoe de personeelsrestaurants financieel optimaal kunnen worden georganiseerd, waarbij de gebruikerstevredenheid en de gastvrijheid minimaal gelijk blijven. Eerst komt een algemeen advies, waarna daadwerkelijke/specifieke aanbevelingen volgen.

De personeelsrestaurants moeten strategisch anders worden ingezet. Op dit moment worden de restaurants niet optimaal benut, hier moet verandering in komen. De strategische functie van de personeelsrestaurants moet gericht zijn op ontmoeten gedurende de dag en gericht zijn op betrokkenheid creëren met de zorg. De restaurants gaan een meer gastvrije functie vervullen en het is een plek voor patiënten, bezoekers en medewerkers. De verandering van de strategische functie betekent dat de klanttevredenheid en de gastvrijheid wordt verbeterd, in plaats van deze gelijk te houden zoals in de hoofdvraag staat. Dit zal positieve gevolgen hebben voor de financiële exploitatie van de restaurants. Het management moet op een andere manier naar de restaurants kijken en meer betrokken zijn bij de voortgang. De visie die gecreëerd moeten worden op de restaurants is: *Het restaurant biedt een ontmoetingsplek waar medewerkers, cliënten en bezoekers, de gehele dag welkom zijn om te pauzeren, te ontspannen en te werken, waarbij gastvrijheid, zorg en groei centraal staan.*

GGZ inGeest is een psychiatrische instelling waar zorg centraal staat. Door de restaurants te richten op zorg en groei staan de restaurants dicht bij GGZ inGeest en creëren de restaurants meer toevoegde waarde. Bovendien blijkt uit de conclusie blijkt dat gastvrijheid, zowel naar de medewerkers als de cliënt, een belangrijke rol speelt binnen de zorgbranche. Uit het onderzoek blijkt dat er op het gebied van tevredenheid zeker terrein te winnen valt (75% van de ondervraagden zal meer gebruik maken van het personeelsrestaurant indien aan zijn/haar behoeften wordt voldaan). Dit betekent dat het laten stijgen van de kwaliteit en de tevredenheid positieve gevolgen zal hebben voor de opbrengsten van de restaurants. Het financieel optimaal exploiteren van de restaurants wordt dus ingevuld doordat de restaurants gericht zijn op groei en op het verbeteren van de klanttevredenheid en de gastvrijheid.

Het verbeteren van de gastvrijheid zal dus positieve gevolgen hebben voor de medewerkers, cliënten en het imago van GGZ inGeest. Dit zal winst opleveren voor zowel de personeelsrestaurants als voor GGZ inGeest als organisatie. Om het bestaansrecht van de restaurants echt te vergroten is de ambitie om de restaurants budgetneutraal te exploiteren, waarbij de personeelslasten ook gedeeltelijk worden meegenomen.

Om de visie op de restaurants in te zetten, is een formule opgezet, genaamd **samen tafelen**. Centraal staat het bieden van een moment om even bij te praten, te ontspannen en jezelf weer op te laden met lekker vers eten in een huiselijke sfeer. Er is gekozen voor de naam **samen tafelen**, omdat dit goed weergeeft dat het een ontmoetingsplek is voor zowel medewerkers, cliënten als bezoekers. Binnen deze formule staan vier aspecten centraal, namelijk ontmoeting, vers en biologisch, zorg en gastvrij. In de missie van GGZ inGeest staat dat zij zorg verlenen waarbij gastvrijheid, betrokkenheid en persoonlijke aandacht voorop staan. Met deze aspecten moeten de restaurants dicht bij de missie van GGZ inGeest staan en het primaire proces ondersteunen. Wat de vier aspecten betekenen is te lezen in de volgende aanbevelingen:

- **Ontmoeting**

De restaurants gaan fungeren als een ontmoetingsplek. Er komt een huiselijke sfeer met een internationale uitstraling, waar mensen met verschillende culturen kunnen samenkomen. Zeker op de locaties in Amsterdam zijn er veel patiënten en medewerkers met



Figuur 15: Formule Samen Tafelen

verschillende culturen. De ruimte wordt geschikt gemaakt voor cliënten om tussendoor even pauze te houden, te wachten op een afspraak of langs te komen met bezoek. De ruimtes worden geschilderd in de kleur rood omdat deze kleur een goede invloed heeft op de eetlust en de sfeer. De inrichting kent verschillende soorten hoekjes en meubilair, zodat mensen keuze hebben en de ruimte eerder gebruiken buiten de lunch om. De openingstijden van de restaurants worden uitgebreid van 10:00 tot 15:00 uur. Buiten de lunchtijd wordt o.a. luxe koffie aangeboden om mensen te verleiden om gebruik te maken van het restaurant buiten de lunchtijd om. Qua ruimte wordt nu een korte aanbeveling per locatie gegeven.

- *A.J. Ernststraat*

De A.J. Ernststraat kampt met het probleem dat er te weinig zitplaatsen zijn op drukke dagen. In het personeelsrestaurant is een kamer ingebouwd speciaal voor cliënten. Deze ruimte wordt open gemaakt, waardoor meer zitplekken ontstaan. Een afgesloten ruimte voor cliënten past niet in de nieuwe gastvrije functie van het personeelsrestaurant. Door verschillende zithoeken te creëren, waar mensen zich even kunnen terugtrekken, kunnen cliënten en medewerkers toch wat afstand nemen indien wenselijk.

- *Amstelmere*

De koffiehoek op Amstelmere is slecht gepositioneerd waardoor cliënten/bezoekers die zitten te wachten geen kijk hebben op de koffiehoek. De opening van de koffiehoek wordt aan de kant van de entree gemaakt, zodat deze veel meer opvalt.

- *Bocholtstraat*

Het personeelsrestaurant op de locatie Bocholtstraat wordt veel gebruikt door cliënten. De ruimte beneden wordt behouden voor de cliënten en de ruimte boven wordt ingericht zoals bij het onderdeel ontmoeting staat aangegeven.

- *De Nieuwe Valerius*

De locatie De Nieuwe Valerius kent geen lunchruimte direct bij de koffiecorner. Uit het onderzoek blijkt dat veel mensen hier wel behoefte aan hebben. Bij het gedeelte van de wachtruimte direct tegenover de koffiecorner wordt een zitgedeelte gecreëerd waar mensen rustig even pauze kunnen nemen.

- Gastvrij

Gastvrijheid wordt gevormd door het voldoen aan de verwachtingen van de klant en door de dienstverleners die werkzaam zijn binnen de restaurants. Door de aanbevelingen op het gebied van de aspecten ontmoeting en vers en biologisch moet het gat tussen de behoeften van de klant en de daadwerkelijke prestatie flink zijn gedicht. De dienstverleners worden op dit moment ervaren als redelijk tot goed. De dienstverleners die werkzaam zijn binnen de restaurants moeten over 51% emotional skills en 49% technical excellence bezitten. Volgens de theorie is dit de perfecte combinatie (zie 3.4.2). De dienstverleners scoren goed op de emotional hospitality skills, maar ze lopen achter op de technical excellence. Zij dienen dus getraind te worden om 51% emotional hospitality skills te bezitten en 49% technical excellence.

- Zorg

Zorg binnen deze formule staat voor twee zaken. Ten eerste biedt de formule zorg aan de medewerkers en de cliënten. Het geeft de medewerkers en de cliënten een rustpunt en een ontmoetingsplek. Ten tweede verbindt het restaurant het contact met de zorg. Cliënten worden betrokken bij het runnen van de personeelsrestaurants. De medewerkers geven aan dat het restaurant belangrijk is voor cliënten en uit het extern onderzoek blijkt ook dat het restaurant een steeds belangrijke rol gaat spelen voor de cliënt en cliënten soms meehelpen in de bedrijfsvoering. Door de cliënten een aandeel te geven in de restaurants krijgen de restaurants meer bekendheid onder de cliënten en biedt het restaurant een toegevoegde waarde richting het primaire proces. Het is goed voor de cliënten dat zij weer leren hoe het is om te werken, zodat zij makkelijker terug kunnen keren in de maatschappij. Niet iedere cliënt is geschikt om werkzaam te zijn in de restaurants. Het gaat om klinische cliënten die op een open afdeling zitten en vooruitzicht hebben dat zij de instelling mogen verlaten en om poliklinische patiënten die bezig zijn met een re-integratietraject. Deze cliënten kunnen de ervaring goed gebruiken en zijn ook geschikt om

werkzaam te zijn. De zorgzwaarte binnen de instelling neemt echter toe waardoor steeds minder cliënten geschikt zullen zijn om werkzaam te zijn binnen de restaurants. Bovendien is het een vrijwillige taak waar de cliënten zelf toestemming voor moeten geven. Indien niet genoeg vrijwilligers binnen de GGZ inGeest instelling aanwezig zijn, kunnen andere vrijwilligers buiten GGZ inGeest met een GGZ achtergrond worden aangetrokken. Zie verdere uitleg over deze aanbeveling in 10.1 en 10.2.

- Vers en biologisch

De oriëntatie van het assortiment moet meer gericht zijn op verse, biologische en gezonde producten. Door de invoering van het concept samen tafelen wordt er meer versbeleving gecreëerd. Daarnaast moet het assortiment breder en gevarieerder worden door wisselende producten aan te bieden. Het assortiment wordt verdeeld in basis producten en luxe producten. Op de basisproducten komt een winstpercentage van 10% op de inkoopprijs en bij de luxeproducten komt een winstpercentage van 20%. Onder de basisproducten vallen o.a. gezonde producten om mensen te stimuleren gezond te eten.

Inzicht in kosten en opbrengsten

Het management moet inzicht krijgen in de kosten en opbrengsten van de restaurants. Dit moeten zij doen door de kosten beter te administreren. De administratie moet een nieuwe opzet krijgen en er moeten nieuwe regels worden opgezet omtrent de administratie zodat minder fouten worden gemaakt. Een belangrijk punt hierbij is dat de producten die worden weggegooid of worden gebruikt voor eigen gebruik moeten worden geadministreerd. Met deze informatie kunnen zorgvuldiger producten worden besteld en hoeft er minder weggegooid te worden. Bied daarnaast de gebruikers de mogelijkheid om met de pin en contactloos te betalen. Dit zorgt ervoor dat er minder geldstromen in de organisatie zijn en minder fouten worden gemaakt met kassa's tellen en afdragen aan de bank. Het contact betalen niet meer mogelijk maken, is lastig omdat de restaurants te maken hebben met cliënten die niet altijd een pinpas bij zich hebben/bij zich mogen hebben.

Servqual-model

Met dit advies worden de gaps 1,2 en 3 van het Servqual-model gesloten (zie 3.2.2). Door het klanttevredenheidsonderzoek is op dit moment goed inzicht in gap 1. Het is belangrijk dat de behoeften van de klant minimaal eens in de twee jaar gemeten worden, om goed inzicht te blijven houden in de behoeften van de klant. Tevens moet het management van de afdeling facilitair accountmanagement meer betrokken blijven bij de ontwikkeling en de visie van de restaurants. De aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat gap 2 verdwijnt. De aanbevelingen die gegeven zijn zorgen ervoor dat de behoeften van de klant goed zijn vertaald naar richtlijnen en specificaties. In de toekomst moet GGZ inGeest continue kritisch blijven kijken naar het beleid en deze blijven aanpassen aan de behoeften van de klant en de externe ontwikkelingen. De nieuwe opzet van de administratie moet ervoor zorgen dat gap 3 sluit.

Problemen die worden opgelost	Knelpunten/ risico's die blijven of ontstaan
Het restaurant kent een eenzijdige functie	Risico dat de continuïteit in gevaar komt door samenwerking met de cliënten
Het restaurant levert geen toegevoegde waarde aan het primaire proces	Risico dat de gastvrijheid in gevaar komt door de hulp van de cliënten
De restaurants zijn te duur om te behouden	
De ruimtes zijn verouderd en bieden geen sfeer	
De knelpunten op het gebied van het assortimenten de manier van betalen	
De tijd wordt niet altijd efficiënt benut	

Tabel 10: Voor- en nadelen

10. Consequenties

De implementatie van het advies brengt een aantal consequenties zich mee. Deze consequenties zijn onder te verdelen in organisatorische, personele en financiële consequenties. Binnen deze consequenties wordt onderscheidt gemaakt in lange termijn consequenties en korte termijn consequenties.

10.1 Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties van de aanbeveling worden onderverdeelt in drie niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Strategisch niveau:

Lange termijn consequenties

Op dit moment zijn twee facilitair accountmanagers (account 1 en 2) verantwoordelijk voor de restaurants. Hierdoor is veel communicatie nodig tussen de twee facilitair accountmanagers en ontstaan er ook meer verschillen tussen de restaurants. Om deze reden is de structuur veranderd van de restaurants (zie figuur 16). De hoofd verantwoordelijke van de restaurants wordt het hoofd van de afdeling facilitair accountmanagement. Daarnaast wordt facilitair accountmanager van account 1 verantwoordelijk voor de uitvoering van alle restaurants. Facilitair accountmanager account 2 kent hierdoor geen verantwoordelijkheid meer over de restaurants. Onderaan staan de medewerkers die werkzaam zijn in de restaurants. Dit betekent dat de medewerkers verantwoording moeten afleggen bij facilitair accountmanager account 1, die op zijn beurt verantwoording moet afleggen bij het hoofd van de afdeling. Tenslotte moet het hoofd facilitair accountmanagement verantwoording afleggen aan de Raad van Bestuur. Zij moet met de Raad van Bestuur de strategische functie van de restaurants afstemmen en het toekomstbeeld schetsen. Het hoofd van de afdeling wordt uiteindelijk beoordeeld op het financiële plaatje van de restaurants in combinatie met de gastvrijheid en klanttevredenheid. Zij is succesvol wanneer de restaurants budgetneutraal (personeelslasten niet meegenomen) worden geëxploiteerd en als de klanttevredenheid binnen 2 jaar met 15% is gestegen.



Figuur 16: Structuur restaurants

Facilitair accountmanager account 1 wordt verantwoordelijk voor het correct bijhouden van de financiële administratie om daarmee een goed inzicht in de kosten en de opbrengsten van de restaurants te krijgen. Tenslotte is facilitair accountmanager account 1 verantwoordelijk voor het meten van de klanttevredenheid en de gastvrijheid van de restaurants.

Hoofd facilitair accountmanagement neemt contact op met de vrijwilligers coördinator. De hulp van de cliënten worden gezien als vrijwilligerswerk waarvoor de vrijwilligers coördinator verantwoordelijk is. Iedere vrijwilliger die wordt aangenomen komt onder contract te staan bij de vrijwilligers coördinator. Het hoofd facilitair accountmanagement stelt met de vrijwilligers coördinator beleid op omtrent de samenwerking met de cliënten. Er worden afspraken gemaakt over de rol van de cliënten binnen de restaurants en hoe de samenwerking verder verloopt tussen de twee partijen. Het beleid wordt op korte termijn opgesteld, maar het beleid zelf geldt voor de lange termijn. Het hoofd facilitair accountmanagement en de vrijwilligers coördinator dienen elk jaar het beleid kritisch te bekijken en te veranderen waar nodig. De vrijwilligerscoördinator neemt verder contact op met de zorgafdelingen en is de tussenpersoon tussen de zorgafdelingen en de facilitaire afdeling.

Tactisch niveau:

Lange termijn consequenties

De administratie van de restaurants wordt goed onder de loep genomen door de financieel deskundige en de verantwoordelijken (facilitair accountmanager account 1) van de restaurants. Waar nodig worden de kosten en opbrengsten op een andere manier geadministreerd en nieuwe regels opgesteld. Het opstellen van nieuwe regels valt onder korte termijn consequenties. De communicatie tussen de facilitair accountmanager en financieel deskundige blijft gedurende het jaar voortduren. Ze controleren het eerste jaar elk kwartaal of de kosten en opbrengsten van de restaurants goed zijn geadministreerd. Indien dit na een jaar goed gaat, kan afgesproken worden dat de financieel deskundige de kosten en opbrengsten in de gaten houdt en indien nodig aan de bel trekt. Het is van belang dat de financieel deskundige en de verantwoordelijke van de personeelrestaurants minimaal twee keer per jaar contact hebben wat betreft de administratie.

Er dient op de lange termijn een nieuwe samenwerking aan te gaan met de cateringleverancier van Hoeckel. Hiervoor wordt op de korte termijn een nieuw contract af gesloten met leverancier van Hoeckel. Van Hoeckel dient mee te denken met GGZ inGeest wat betreft een biologisch en vers assortiment en hier worden nieuwe afspraken over gemaakt. Van Hoeckel kent de assortimentsselectie 'Eerlijk en Heerlijk' waarmee ze een brede range aan verantwoorde producten aanbieden. Deze producten zijn biologisch, eerlijk duurzaam en streekproducten. De cateringleverancier doet zelf ook aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, waardoor zij een geschikte leverancier is om zaken mee te blijven doen (Hoeckel, 2015).

Korte termijn consequentie

De facilitair accountmanager account 1 brengt het nieuwe beleid en de nieuwe regels rondom de administratie goed overbrengen aan de medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de facilitair accountmanager achter het nieuwe beleid en de nieuwe regels rondom de administratie staat, anders kan hij het gebruik van de nieuwe regels niet uitdragen. De facilitair accountmanager moet de dienstverleners hierin goed begeleiden en voorbereiden op de veranderingen.

Operationeel niveau:

Lange termijn consequentie

Op operationeel niveau zijn er veranderingen voor de dienstverleners die werkzaam zijn in de restaurants. De medewerkers letten goed op de verkoop van producten. Producten die niet goed lopen, worden vervangen door nieuwe producten. Hierdoor komt meer ruimte voor nieuwe producten in het assortiment. Bovendien houden zij nu bij welke producten zij weggooien of gebruiken voor eigen gebruik. In het administreren van de kosten zullen een aantal dingen gaan veranderen. Daarnaast krijgen de dienstverleners de verantwoordelijkheid over de cliënten binnen de restaurants (zie 10.2). Tenslotte is de communicatie tussen de dienstverleners van belang. De dienstverleners zullen elkaar minder vaak zien, omdat zij met cliënten samenwerken. Het is wel belangrijk dat zij met elkaar contact houden om de gang van zaken te bespreken.

Korte termijn consequentie

De dienstverleners worden voorbereid op de veranderingen en moeten leren omgaan met de veranderingen. Middels verschillende bijeenkomsten worden de medewerkers geïnformeerd over de aankomende veranderingen. Hoe het verandertraject omtrent de dienstverleners precies verloopt is te lezen in hoofdstuk 11 implementatieplan.

Organisatorische lange termijn consequenties	Organisatorische korte termijn consequenties
Structuur restaurants aanpassen	Nieuw contract afsluiten met van Hoeckel
Beleid omtrent samenwerking cliënten	Regels opstellen omtrent administratie
Communicatie met financieel deskundige	Regels administratie overbrengen naar dienstverleners restaurants
Nieuwe samenwerking leverancier van Hoeckel	Dienstverleners voorbereiden op de veranderingen
Verandering taken dienstverleners	

Tabel 11: Organisatorische consequenties

10.2 Personele consequenties

Het advies brengt een aantal consequenties met zich meer voor het personeel van de restaurants en voor de cliënten.

Lange termijn consequenties:

De cliënten gaan een rol spelen binnen de restaurants. De dienstverleners zullen de grootste rol blijven spelen in de restaurants. De dienstverleners vervullen de administratieve werkzaamheden, zoals bestellingen plaatsen en de kosten administreren. De dienstverleners krijgen de verantwoordelijkheid over de cliënten en leggen hen alles uit over de bedrijfsvoering in het restaurant. De dienstverleners sturen ook de cliënten aan in hun werk. In hoofdstuk 11 implementatieplan is te lezen hoe de medewerkers leren hoe zij met de cliënten om dienen te gaan. De cliënten verrichten alleen de werkzaamheden gericht op het bereiden van voedsel en het schoonmaken van het restaurant. De cliënten dienen vooral als extra krachten, waardoor het personeelsbestand niet flink zal afnemen (zie korte termijn consequenties). De cliënten hebben namelijk veel hulp en begeleiding nodig, waardoor het niet verstandig is als veel personeel vervangen wordt door cliënten. Doordat de cliënten voornamelijk als extra krachten worden ingezet, wordt het probleem met de werkdruk verminderd. Bovendien worden de risico's die zijn beschreven in het advies omtrent de samenwerking met de cliënten verminderd doordat de cliënten als extra dienen.

De dienstverleners die werkzaam zijn binnen de restaurants moeten 51% emotional skills en 49% technical excellence bezitten. Indien nieuwe medewerkers worden aangenomen voor het restaurant moeten de sollicitanten worden geselecteerd op deze criteria. Emotional hospitality wordt gevormd door zes kenmerken, namelijk optimisme, nieuwsgierigheid om te leren, een sterke werkethiek, empathie, zelfbewustzijn en integriteit. Het is vooral van belang dat de sollicitanten over de emotional criteria beschikken. Hieronder valt ook de omgang met de cliënten. Indien de sollicitant iets minder beschikt over de technische capaciteiten kan dit worden aangevuld door middel van werkervaring in het restaurant en eventueel door training. Technische capaciteiten kunnen makkelijker worden aangeleerd dan de benodigde emotionele capaciteiten.

Korte termijn consequenties

Het personeelsbestand zal iets afnemen (zie tabel 12). Het personeelsbestand binnen de restaurants wordt verminderd van 6,17 fte (12 medewerkers) naar 5,17 fte (8 medewerkers). Veel medewerkers doen naast werkzaamheden in het restaurant ook andere facilitaire werkzaamheden waardoor er veel medewerkers zijn in verhouding tot het aantal fte. Voor de cliënten is het beter als zij met dezelfde medewerkers werken, zodat zij niet elke keer aan een nieuw gezicht hoeven te wennen. Hierdoor daalt het personeelsbestand met 1fte en met 4 medewerkers. De medewerkers die blijven werken in de restaurants worden gekozen op basis van hun kwaliteiten. Er wordt gekeken welke medewerkers het meest geschikt zijn om met de cliënten samen te werken en ook gastvrijheid kunnen bieden aan de klanten. Tevens wordt ook gevraagd aan de medewerkers hoe zij aankijken tegen samenwerken met cliënten. De medewerkers die werkzaam zullen blijven in de restaurants, zullen minder tijd hebben voor andere taken omdat zij meer uur werkzaam zijn in de restaurants. De

medewerkers die dan niet meer werkzaam zijn in de restaurants kunnen deze taken overnemen en/of werkzaam zijn binnen de maaltijdvoorziening op de kliniek. Verder behouden zij gewoon hun andere werkzaamheden. Doordat de medewerkers die niet meer werkzaam zijn in de restaurants nog wel in huis zijn, zijn zij altijd inzetbaar op de locatie in geval van ziekte of een ander noodgeval.

Locaties	Aantal fte medewerkers	Aantal medewerkers werkzaam op een dag	Aantal cliënten werkzaam op een dag
A.J. Ernstraat	1,66 fte	2	1 tot 2
Amstelmere	1,65 fte	2	1 tot 2
Bocholtstraat	1,00 fte	1	1
Nieuwe Valerius	0,86 fte	1	1
Totaal	5,17 fte	6 tot 7	4 tot 6

Tabel 12: Aantal medewerkers en cliënten in restaurants

Zoals staat aangegeven in het advies krijgen de medewerkers die werkzaam blijven in de restaurants een training om over 51% emotional skills en 49% technical excellence te gaan beschikken. Het assortiment kent meer variatie dan voorheen en kent elke dag een dagsoep, dagsalade, dagbroodje etc. Het is aan de medewerkers om verschillende soorten producten te bedenken en elke dag een ander soort salade, soep etc. aan te bieden en ook zelf te bestellen. Dit vergt meer creativiteit van de medewerkers. Hier zal ook aandacht aan worden besteed binnen de training. Bovendien krijgen de medewerkers een training over hoe zij om moeten gaan met de cliënten en wat hun verantwoordelijkheid is tegenover de cliënten. Bij de training zal de verpleging van de klinische afdelingen aanwezig zijn, omdat zij veel ervaring hebben met de cliënten die komen werken in de restaurants. Verschillende bijeenkomsten zullen worden gepland om de dienstverleners voor te bereiden op de samenwerking (zie hoofdstuk 11 implementatieplan).

Personele lange termijn consequenties	Personele korte termijn consequenties
Begeleiding en hulp cliënten door dienstverleners	Personeelsbestand neemt af met 1 fte en 4 medewerkers
Nieuwe criteria bij aannemen nieuw personeel	Dienstverleners trainingen

Tabel 13: Personele consequenties

10.3 Financiële consequenties

Het advies brengt een aantal financiële consequenties met zich mee.

Investeringsbegroting

Investeringsbegroting		
Ruimte		
Meubilair	€	53.000
Apparatuur	€	5.000
Verbouwing	€	15.000
Pinautomaat		
Pinautomaten	€	3.000
Beleid		
Plan samenwerking cliënten	€	1.160
Opstellen beleid	€	2.320
Totaal	€	79.480

Zie bijlage 22 voor een toelichting op de investeringsbegroting.

Tabel 14: Investeringsbegroting

Exploitatiebegroting

Exploitatiebegroting	2015	2016	2017	2018	2019
Opbrengsten					
Bruto omzet	€ 69.500	€ 83.400	€ 87.570	€ 87.570	€ 87.570
Inkoopwaarde v.d. omzet	€ 129.000	€ 83.850	€ 75.465	€ 75.465	€ 75.465
Netto omzet	€ -59.500	€ -450	€ 12.105	€ 12.105	€ 12.105
Kosten					
Apparatuur	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Personeelskosten	€ 230.800	€ 192.300	€ 192.300	€ 192.300	€ 192.300
Administratie	-	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Beleid	€ 3.480	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460
Afschrijving meubilair	-	€ 2.950	€ 2.950	€ 2.950	€ 2.950
Afschrijving apparatuur	-	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Verbouwing	€ 15.000	-	-	-	-
Afschrijving pinautomaten	-	€ 375	€ 375	€ 375	€ 375
Totale kosten	€ 250.280	€ 199.085	€ 199.085	€ 199.085	€ 199.085
Rendement	€ -309.780	€ -199.535	€ -186.980	€ -186.980	€ -186.980

Tabel 15: Exploitatiebegroting

Zie bijlage 22 voor een toelichting op de exploitatiebegroting.

Uit de exploitatiebegroting blijkt dat het doel van het onderzoek is geslaagd. Het doel van het onderzoek was om de restaurants budgetneutraal te exploiteren (zonder de personeelslasten) tegenover de bruto omzet binnen twee jaar. Uit het advies bleek wel dat de ambitie is om de personeelslasten gedeeltelijk mee te nemen. Dit is ook voor een gedeelte gelukt. De kosten zonder de personeelskosten bedragen uiteindelijk na 2015 €6.785. Vanaf 2017 is een positieve nettowinst begroot van € 12.105. Dit betekent dat vanaf 2017 €5.320 (2,8%) van de personeelslasten uit de netto winst betaald kan worden.

11. Implementatieplan

Het implementatieplan in dit hoofdstuk geeft een overzichtelijk beeld van de acties die moeten worden ondernomen om het advies te realiseren.

11.1 Betrokkenen

Verschillende doelgroepen zijn betrokken bij de verandering. In figuur 17 is te zien welke doelgroepen te maken hebben met de verandering. Hoe verder de doelgroep van de verandering staat, hoe minder de doelgroep met de verandering te maken heeft. Deze doelgroepen zijn afgeleid uit de beschreven consequenties van hoofdstuk 10. Naast deze interne doelgroepen kent de externe cateringleverancier van Hoeckel gevolgen van de verandering.



Figuur 17: Betrokkenen

11.2 Implementatieplan

De verandering zal ingevoerd worden door middel van een planmatige ontwikkeling. Dit betekent dat de vernieuwing schoksgewijs wordt ingevoerd.

De verandering wordt doorgevoerd door middel van een planmatige ontwikkeling omdat de verandering ineens is. Medewerkers zullen van het ene op het andere moment met andere procedures en andere regels moeten werken. Het veranderingsproces is daarnaast tijdelijk (Boonstra, n.b.). Bovendien wordt de verandering ingevoerd met behulp van de overtuigingsstrategie. De afdeling facilitair accountmanagement kent een familiecultuur, wat betekent dat medewerkers veel samenwerken en niet altijd volgens de regels en procedures werken. Bepaalde dingen zullen van bovenaf opgelegd moeten worden, maar medewerkers zien vaak de noodzaak/voordeel van de verandering niet in. Volgens de overtuigingstrategie is een medewerker een rationeel denkend en handelend wezen en is daarom bereid een handelswijze te volgen wanneer men hem overtuigd heeft dat het gedrag in het eigen belang is (Schop, Veranderstrategieën, n.b.). De medewerkers worden door deze strategie en het gehanteerde veranderproces (zie 11.3) tijdig en veel betrokken bij de verandering. De medewerkers zien hierdoor de voordelen in van de verandering in en kunnen tijdig wennen aan de verandering, waardoor de motivatie om te veranderen zal stijgen. Bovendien stijgt de motivatie omdat de medewerkers meer betrokken worden bij de bedrijfsvoering van de restaurants en meer verantwoordelijkheid krijgen.

In onderstaande tabel is het implementatieplan per niveau strategisch, tactisch en operationeel weergegeven. Indien gesproken wordt over de facilitair accountmanager, wordt facilitair accountmanager account 1 bedoeld. Binnen dit plan is niet het veranderingsproces meegenomen die de dienstverleners moeten ondergaan om de nieuwe werkwijze te leren, zie hiervoor 11.3.

Niveau	Activiteiten	Doelgroep	Tijdspad	Eindverantwoordelijke
Strategisch	Bijeenkomst Raad van Bestuur	Raad van Bestuur Hoofd facilitair accountmanagement	Juli week 29	Hoofd facilitair accountmanagement
	Beleid samenwerking cliënten	Vrijwilligers coördinator Hoofd facilitair accountmanagement	Juli/ augustus week 30/31/32/ 33	Hoofd facilitair accountmanagement
	Bijeenkomst administratie restaurants	Facilitair accountmanager Financieel deskundige	Augustus week 33	Facilitair accountmanager
	Contract afsluiten	Hoofd facilitair	Augustus	Hoofd facilitair

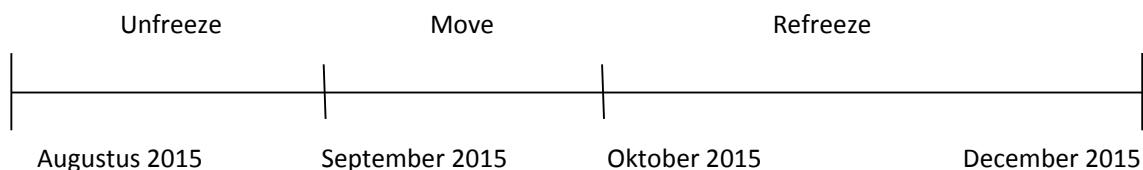
Tactisch	catering van Hoeckel	accountmanagement Facilitair accountmanager Van Hoeckel	week 34	accountmanagement
	Regels administratie	Facilitair accountmanager	Augustus week 35	Facilitair accountmanager
	Selecteren geschikte medewerkers	Hoofd facilitair accountmanagement Facilitair accountmanager	Augustus week 37 en 40	Hoofd facilitair accountmanagement
	Reclame nieuw beleid cliënten	Facilitair accountmanager	Oktober en november week 41/42/43/44/ 45/46/47/48	Facilitair accountmanager
Operatief	Verbouwing ruimtes restaurants	Facilitair accountmanager Op elke locatie twee technische medewerkers	Oktober week 43	Facilitair accountmanager
	Opening restaurant	Alle betrokkenen	Oktober week 44	Facilitair accountmanager

Zie bijlage 23 voor een toelichting op het implementatieplan.

Tabel 16: Implementatieplan

11.3 Veranderingsproces medewerkers

Het veranderingsproces voor medewerkers is apart opgenomen. Het veranderen van de werkwijze van dienstverleners kost veel tijd en kent een aparte implementatie. Een veranderproces kent 3 fases, unfreeze, move en refreeze (Lubberding & Lubberding, 2010). De veranderingen voor de dienstverleners die werkzaam zijn binnen de restaurants zal via deze drie fases worden ingevoerd om de kans op slagen te vergroten. Het tijdspad zal er als volgt uitzien:



Figuur 18: Veranderproces

1. Unfreeze

Dit is de fase waarin de medewerkers zich bewust moeten worden van het probleem binnen hun werkorganisatie. Zij dienen de noodzaak van de verandering in te zien. Volgens het rouwproces is er eerst eens schok, volgt er ontkenning en komt vervolgens het besef dat de verandering noodzakelijk is. In deze fase komt de overtuigingstrategie voren. Om de betrokkenheid voor de verandering te vergroten is het belangrijk de medewerkers te binden met het veranderproces. Dit wordt gedaan door ze tijdig te informeren en te overtuigen van het veranderproces (Lubberding & Lubberding, 2010). De volgende acties vinden plaats:

- Kick off eerste kennismaking verandering: Ruime tijd voordat de verandering daadwerkelijk plaatsvindt, zullen de dienstverleners geïnformeerd worden over de verandering. Er zal kort iets verteld worden over het nieuwe beleid. De formule die wordt geïmplementeerd wordt toegelicht, waar speciale aandacht is voor de samenwerking met de cliënten en wat dit betekent voor het personeel. De facilitair accountmanager zal de verandering toelichten en vertellen waarom de verandering zo noodzakelijk is.

- Werkoverleg tweede kennismaking verandering: Na de schok van de kick off bijeenkomst volgt de ontkenning. Na twee weken zullen de dienstverleners opnieuw worden uitgenodigd om de verandering nog eens goed door te spreken. Op dat moment is het idee van veranderingen wat meer bezonken. De consequenties van de verandering zullen goed worden toegelicht en het zal duidelijk worden wat de verandering precies inhoudt. De facilitair accountmanager confronteert de dienstverleners met de realiteit en vertelt wat voor gevolgen het kan hebben voor hun functie als de verandering niet wordt doorgevoerd (sluiting restaurants). In dit overleg is ook veel ruimte voor de medewerkers om hun eventuele bedenkingen uit te spreken en vragen te stellen. De overtuigingsstrategie komt nu om de hoek kijken. De facilitair accountmanager moet duidelijk de persoonlijke voordelen van de verandering belichten.

- Persoonlijke sollicitatiegesprekken: Tijdens de sollicitatiegesprekken krijgen de dienstverleners de mogelijkheid om nog extra vragen te stellen over de verandering, die hij wellicht niet durft te stellen tijdens de groepsbijeenkomsten. Tijdens dit gesprek moet naar voren komen of de dienstverlener graag in het restaurant wil blijven werken of liever andere werkzaamheden binnen de afdeling wil verrichten.

2. Move

De medewerkers die in de restaurants blijven werken dienen daadwerkelijk te veranderen en dingen anders te doen. Volgens het rouwproces is er acceptatie en wordt er getest met het nieuwe gedrag (Lubberding & Lubberding, 2010). De medewerkers zullen moeten veranderen aan de hand van trainingen.

- Training regels administratie: De dienstverleners krijgen een training van de facilitair accountmanager om de regels rondom de administratie te leren en ermee te oefenen.

- Training begeleiding cliënten: De dienstverleners krijgen een training van enkele zorgmedewerkers die cliënten begeleiden, om te leren hoe zij samen moeten werken met de cliënten. Van de vrijwilligers coördinator en de facilitair accountmanager leren wat zij de cliënten allemaal moeten leren en wat hun verantwoordelijkheid is tegenover de cliënten.

- Training technical excellence: De dienstverleners krijgen een training van cateringleverancier van Hoeckel om hun technische capaciteiten bij te vergroten.

3. Refreeze

Het nieuwe gedrag wordt verankerd. De medewerkers dienen de nieuwe werkwijzen te behouden en eigen te maken. Volgens het rouwproces zien de medewerkers de betekenis van de verandering in en wordt het rouwproces afgesloten met de integratiefase. De refreeze fase duurt het langst (Lubberding & Lubberding, 2010). De acties die ondernomen worden zullen er voor zorgen dat medewerkers leren van hun fouten. De volgende acties zullen worden bewerkstelligd om de nieuwe werkwijzen te verankeren:

- Regelmatig evalueren voortgang: Er zullen 3 bijeenkomsten worden georganiseerd voor de medewerkers om te evalueren hoe het gaat, waar het misloopt en wat hier aan gedaan kan worden. Tevens kunnen de medewerkers hier feedback geven over hoe het veranderproces loopt. Als de facilitair accountmanager merkt dat een medewerker moeilijk mee kan gaan met de verandering, dient met deze medewerker apart te worden gesproken, om te kijken waar dat aan ligt en wat er aan gedaan kan worden.

- Wijzen op de resultaten /voordelen die al bereikt zijn: Het zal even duren voordat de medewerkers ook daadwerkelijk doorhebben dat de nieuwe werkwijze beter is. De facilitair accountmanager houdt de medewerkers op de hoogte van de resultaten die al zijn geboekt en wijst op de voordelen die al zijn bereikt.

- Personeelsuitje: Om het succes van het veranderproces te vieren zal er een personeelsfeestje worden georganiseerd voor de dienstverleners. Mensen worden beloond voor hun gedrag.

Zie bijlage 23 voor de acties in de verschillende fases met bijbehorend tijdsplan.

Literatuurlijst

Boeken:

- * Berg, H. v., Berkhout, S., & Cornelis, J. (2006). *Cateringmanagement, professioneel bekeken*. Meppel: Edu' Actief.
- * Boomsma, S., & Borrendam, A. v. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Deventer: Kluwer.
- * Hokkeling, J., & Mar, L. d. (2012). *Mood Maker*. Amsterdam : Boom/Nelissen.
- * Looy, B. v., Gemmel, P., & Dierdonck, v. R. (2003). *Services Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- * Lubberding, J., & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- * Thomassen, J. (2000). *Waardering door klanten*. Deventer, 's-Hertogenbosch : Samsom, Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- * Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Tijdschriften/rapportages:

- * Atzema, M., Grobde, H., & Pluijm, S. v. (2014). *GGZ benchmark definitieve rapportage 2014*. Amersfoort: Hospitality Cosultans.
- * Beijer, D., & Timmer, A. (2012, Oktober). Weg van de kroket en frikandel . *Facto Magazine* , 16-18.
- * Beuker, I. (2014). Van dissatisfiers naar satisfiers. *Facto Magazine* , 19-21.
- * bedr-horeca. 'Vraag naar zorg'. 'Vraag naar zorg'. bedr-horeca.
- * Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A re-examination and Extension. *Journal of Marketing* , 55-68
- * Dijken, M. v. (2013). De kunst van het verleiden . *Facto Magazine* , 34-37.
- * Doedijns, M. (2013). *Gastvrijheidsbeleid*. Amsterdam: GGZ inGeest.
- * Facilitair Accountmanagement. (2014). *Producten- en dienstencatalogus (PDC) Facilitair Accountmanagement 2015*. Amsterdam: Facilitair Accountmanagement .
- * Kerfoot, K. M. (2008). Hospitality and Service: Leading Real Change. *Nursing Economic\$* , 191-194.
- * Kraft, S. (2014). Cateraars op zoek naar herstel en gezonde contracten. *Facto Magazine* , 14-17.
- * Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Oly Ndubisi, N. (2010). What are your customers saying about you? *Marketing research* , 20-25.
- * Mensink, D. (2013). Koffiecorners in kantoren winnen terrein . *Facto Magazine* , 10-13.

- * Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions . *Journal of Marketing Research* 17 , 460-469.
- * Oliver, R. (1997). Satisfaction:a behavioural perspective on the consumer. *New York: McGraw-Hill* .
- * Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Amsterdam : Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- * Vos, K. d. (2011, December). Gastbeleving in de hoofdrol. *Gastvrije zorg* , pp. 22-23.
- * 'Vraag naar zorg'. 'Vraag naar zorg'.

Websites:

- * Atlas van Zorg en Hulp . (2012). *Trends langdurige zorg 2020*. Opgeroepen op december 5, 2014, van Atlas van Zorg en Hulp : <http://www.zorghulpAtlas.nl/zorgwereld/trends-in-de-zorg/trends-langdurige-zorg-2020/>
- * Beitler, J. (2015, mei 17). *Concept denken*. Opgeroepen op april 8, 2015, van Concept denken: <http://www.concept-denken.nl/download/Conceptdenken,%20e%20herziene%20versie.pdf>
- * Bes, R., Wendel, S., & Jong, J. d. (2012). *Het kiezen van een GGZ instelling: welke aspecten vinden mensen belangrijk?* Opgeroepen op december 5, 2012, van Maandblad Geestelijke Volksgezondheid: <http://nvl002.nivel.nl/postprint/PPpp3930.pdf>
- * Boonstra, J. (n.b.). *Leidinggeven aan veranderende organisaties*. Opgeroepen op mei 20, 2015, van Leidinggeven aan veranderende organisaties: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Verbeteren-veranderen-vernieuwen.pdf>
- * ccv. (2015). *ccv*. Opgeroepen op april 23, 2015, van ccv: <https://www.ccv.nl/product/ccv-budget>
- * CYIM. (n.b.). *Serviceconcepten*. Opgeroepen op mei 17, 2014, van CYIM: <http://www.cyim.nl/?p=consulting>
- * Desko. (2015). *Desko*. Opgeroepen op april 23, 2015, van Desko: <https://www.desko.nl/>
- * Facana. (2007). *Facana*. Opgeroepen op september 20, 2013, van Facilitaire kengetallen : <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=101&tabid=174>
- * Facilitair Accountmanagement. (n.b.). *Accountmanagement*. Opgeroepen op februari 15, 2015, van GGZ intranet: <http://ggzintranet/afdelingen/alle/iih-fac/Accountmanagement/>
- * Facility Servicemanagement . (n.b.). *Serviceconcept* . Opgeroepen op april 17, 2014, van Facility Servicemanagement : <https://sites.google.com/site/facilityservicemanagement/startpagina/servicemanagement-tool>
- * FACTO. (2008, augustus 21). *Uitbesteden: voor- en nadelen*. Opgeroepen op februari 20, 2015, van Inkoop en outsourcing: <http://facto.nl/uitbesteden-voor-en-nadelen/>
- * Gamma. (2015). *Gamma*. Opgeroepen op april 23, 2015, van Gamma: <https://www.gamma.nl/assortiment/verf/c/verf>

- * GGZ inGeest . (2014). *Jaarverslag maatschappelijke verantwoording verslagjaar 2013*. Opgeroepen op februari 10 , 2015, van GGZ inGeest : <http://www.ggzingeest.nl/ce-themapaginas/jaarverslag-2014/8194403/jmv-ggzingeest-2013.pdf>
- * GGZ inGeest. (2014). *Historie*. Opgeroepen op februari 10, 2015, van GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/thema/100-jaar-valeriuskliniek/historie/>
- * GGZ inGeest. (2013, mei 14). *Jaardocument 2012*. Opgeroepen op december 5, 2012, van Verkort Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording: http://www.ggzingeest.nl/pijler-organisatie/documenten-downloads/Jaardocument_2012_verkort.pdf
- * GGZ inGeest. (2014). *Jaarverslag 2013*. Opgeroepen op februari 10, 2015, van GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/ce-themapaginas/jaarverslag-2014/8194403/jmv-ggzingeest-2013.pdf>
- * GGZ inGeest. (2014). *Kwaliteit*. Opgeroepen op februari 10, 2015, van Over GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/thema/over-ggzingeest/wie-zijn-we/kwaliteit/>
- * GGZ inGeest. (2014). *Organisatiestructuur*. Opgeroepen op februari 10, 2015, van Over GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/thema/over-ggzingeest/wie-zijn-we/structuur/>
- * GGZ inGeest. (2014). *Profiel GGZ inGeest*. Opgeroepen op december 5, 2014, van GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/thema/over-ggzingeest/wie-zijn-we/>
- * GGZ inGeest. (2014). *Visie, uitgangspunten en werkagenda*. Opgeroepen op februari 11, 2015, van Over GGZ inGeest: <http://www.ggzingeest.nl/thema/over-ggzingeest/wie-zijn-we/visie-uitgangspunten-werkagenda/>
- * Heu, R. v. (2010, november 25). *Facility manager - 3800 euro bruto*. Opgeroepen op januari 20 , 2014, van Intermediar : <http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/beroepen-functies/facility-manager-3800-euro-bruto>
- * In voor zorg. (2014, januari 9). *De langdurende zorg in 2020: trends beleid en wetgeving*. Opgeroepen op december 5, 2014, van In voor zorg: <http://www.invoorzorg.nl/ivz/informatie-de-langdurende-zorg-in-2020-trends-beleid-en-wetgeving>
- * itx bouwconsult. (2014). *itx bouwconsult*. Opgeroepen op april 23, 2015, van itx bouwconsult: <http://www.itx-bouwconsult.nl/informatie/zelf-je-huis-verbouwen>
- * Journalinks . (n.b.). *Bereken de steekproefgrootte*. Opgeroepen op april 17, 2014, van Journalinks : <http://www.journalinks.be/steekproef/>
- * Knevel, F. (2009). *Cateringmanagement* . Opgeroepen op februari 23, 2015, van Facto Magazine : <http://www.factomagazinesubsite.nl/factomediabase/downloads/3126.pdf>
- * Nationale beroepengids. (2015). *Facilitair Manager*. Opgeroepen op mei 24, 2015, van Nationale beroepengids: http://www.nationaleberoepengids.nl/Facilitair_Manager
- * Rabobank. (2014). *Kansen en bedreigingen* . Opgeroepen op december 21, 2014, van Rabobank cijfers en trends:

<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Gezondheidszorg&p=5>

* Rijksoverheid. (2014). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Opgeroepen op november 21, 2014, van Rijksoverheid :
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

* Rijksoverheid. (n.b.). *Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015*. Opgeroepen op februari 12, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015>

* Riper, H. (2013). *Online behandelmodus* . Opgeroepen op februari 12, 2015, van E- health en online behandeling : <http://www.ggzingeest.nl/thema/e-health/>

* Sena en Buma . (n.b.). *Wat kan muziek u opleveren?* Opgeroepen op maart 11, 2015, van Bumastemra : https://www.bumastemra.nl/wp-content/uploads/550.10.17-Folder_Muziek_A5_DEF-Lowres.pdf

* Schop, G. (n.b.). *Veranderstrategieën*. Opgeroepen op mei 20, 2015, van Veranderstrategieën:
<http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2.2.8.-veranderstrategieen.html>