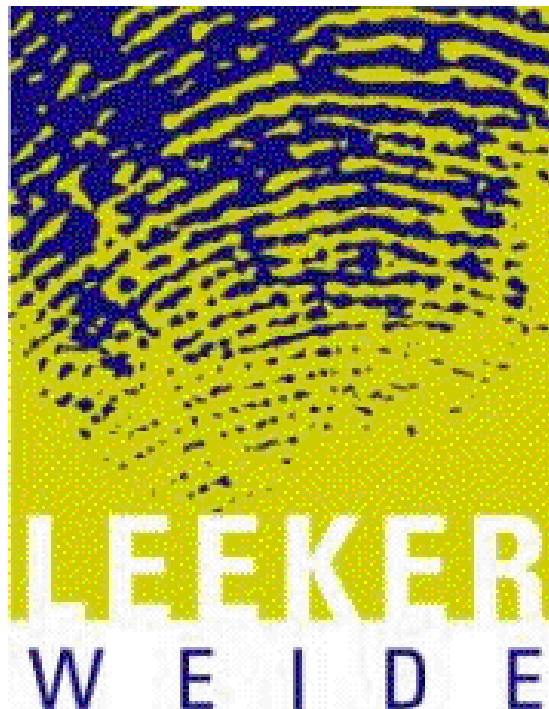


Adviesrapport Interne Diensten



Maike Kuijper; 20011100
Klas 4a

Docente: Mevr. drs. G.J.E. Tellegen
Medebeoordelaar: S.H. van Doorne

Haagse Hogeschool
Postbus 19050
2500 CB Den Haag

Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management

Datum: Mei 2005
Adviesrapport

Auteursreferaat

Dit rapport bevat een onderzoek naar de Interne Diensten van Stichting Leekerweide te Wognum. Er is onderzoek gedaan naar de huidige situatie van de Interne Diensten om de aanwezige knelpunten in kaart te brengen. Tevens is onderzoek gedaan naar de eisen en wensen van de klanten van de Interne Diensten, om zo advies te kunnen geven. De doelstelling van dit onderzoek is het uitbrengen van een adviesrapport met daarin adviezen hoe de facilitaire dienst kan inspelen op de gaande ontwikkelingen in de organisatie. Drie nieuwe wooncomplexen worden daarbij gebruikt als onderlegger om de adviezen te kunnen formuleren. De adviezen dienen binnen de gestelde randvoorwaarden te blijven en afgestemd te zijn op de visie en het beleid van Leekerweide.

Het theoretisch onderzoek heeft geleid tot informatie over de ontwikkelingen in de gezondheidszorg, ontwikkelingen in het facilitaire werkveld en ontwikkelingen met betrekking tot uitbesteding van diensten. Het empirisch onderzoek bestaat uit een beschreven onderzoek, explorerend onderzoek en interviews. De conclusies die uit het onderzoek zijn voortgekomen betreffen de ontwikkelingen in de organisatie, de facilitaire visie, de Interne Diensten, de wensen en eisen vanuit de drie nieuwe wooncomplexen, de afstemming met het facilitair loket en tot slot de organisatievergelijking. De adviezen hebben betrekking op het wel of niet uitbesteden van de Interne Diensten.

Managementsamenvatting

De afstudeeropdracht heeft, in opdracht van Dhr Kalverdijk, plaatsgevonden binnen de afdeling Interne Diensten van Stichting Leekerweide te Wognum. Deze afdeling bestaat uit diverse onderdelen en is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het primaire proces.

Binnen het primaire proces is de visie op zorg aangepast door de veranderende vraag van de cliënten. Zij willen steeds zelfstandiger leven en Leekerweide zal zijn dienst- en zorgverlening daarop aan moeten passen, onder andere door het uitbreiden van de woonvormen en locaties. Gevolg hiervan is dat de Interne Diensten flexibel moeten worden ingericht. Professionalisering, flexibiliteit, de behoeften van klanten en de budgettaire kaders spelen hierbij een rol. Met deze uitgangspunten is de volgende probleemstelling opgesteld:

‘Welke Interne Diensten dienen na de deconcentratie en bouw van de wooncomplexen ‘De Kreeklanden’, ‘De Vijzelmolen’, en ‘De Lingeweg’, intern of extern aangeboden te worden, zodat deze professioneel en flexibel zijn, aansluiten op de behoeften van de klanten, binnen de beschikbare budgettaire kaders blijven en werken conform een facilitaire visie?’

De afstudeeropdracht heeft plaatsgevonden in een periode van circa vier maanden.

Het rapport is ingedeeld in diverse hoofdstukken. In elk hoofdstuk wordt één of meerdere subprobleemstellingen beantwoord. In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uitgewerkt. In hoofdstuk 2 volgt een beschrijving van de organisatie en hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de gezochte literatuur. Vervolgens worden in de hoofdstukken 4, 5 en 6 de diverse resultaten van de afgenomen interviews beschreven en volgt een beschrijving van de nieuwe wooncomplexen en hun wensen en eisen. In hoofdstuk 7 volgt een beschrijving van het begrip uitbesteding, hoofdstuk 8 bevat de conclusie en hoofdstuk 9 geeft de toekomstige mogelijkheden met betrekking tot de invulling van de Interne Diensten weer. Tot slot volgen in hoofdstuk 10 en 11 de adviezen en het implementatieplan.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek wordt puntsgewijs aangegeven:

- ✦ Er wordt geconcludeerd dat de coördinatoren Interne Diensten en teamhoofden wonen en dagbesteding bereid zijn mee te denken om de ontwikkelingen in goede banen te leiden, zodat bij de start van de nieuwe wooncomplexen alle facilitaire taken op orde zijn;
- ✦ De rol van een facilitair medewerker wordt door de coördinatoren Interne Diensten gezien als die van een tussenpersoon in de organisatie;
- ✦ Diverse Interne Diensten zullen in de toekomst problemen ondervinden met de aanwezige capaciteit, terwijl andere geen veranderingen zullen doormaken. Uit de berekeningen wordt geconcludeerd dat de problemen met name komen te liggen bij de teams Techniek, Inkoop, Logistiek en het team Textiel;
- ✦ Uit de wensen en eisen van De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg wordt geconcludeerd dat er zeven dagen per week een logistieke beweging plaats dient te vinden van en naar de drie wooncomplexen toe;
- ✦ De afstemming van de teams en de teamhoofden met het facilitair loket verloopt niet geheel zonder problemen. De feedback vanuit het loket laat soms te wensen vindt regelmatig niet plaats en de bereikbaarheid is niet altijd optimaal;

De geformuleerde adviezen betreffen:

- ✦ Het instellen van een mailadres voor het facilitair loket. Er wordt geadviseerd een sjabloon te maken voor de diverse soorten meldingen, met alle benodigde gegevens;
- ✦ Het opnemen van contact met de contactpersoon van de Vietnamese Gemeenschap, om de mogelijkheden van samenwerkingsverbanden betreffende de Interne Diensten te bespreken. Deze gemeenschap deelt samen met Leekerweide het gebouw van wooncomplex De Lingeweg;
- ✦ Het gebruik van opgestelde stroomschema's. Via deze stroomschema's kunnen de wensen en eisen met betrekking tot de Interne Diensten in kaart gebracht worden;
- ✦ Het in eigen beheer verzorgen van de diensten Bouw, Inkoop en Logistiek¹, Voeding c.q. restaurant, Receptie / facilitair loket en de bewassing van het Persoonsgebonden Goed;

¹ De Logistiek betreft hier de logistieke bewegingen binnen het terrein van Leekerweide.

- Het uitbesteden van de bewassing van het platgoed, de dienst reiniging, glasbewassing en cliëntenvervoer op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide;
- Het aangaan van een 'Co-makership' betreffende het vervoer van de warme maaltijd, Persoonsgebonden Goed en de magazijnbestellingen;
- Het behouden van de huidige werkwijze op het terrein van Leekerweide, betreffende het team Techniek;
- Het uitbesteden van het team Techniek voor de buitenlocaties, te weten per regio de diensten uitbesteden bij regionale leveranciers. De regionale leveranciers betreffen een woningstichting. De wijze van uitbesteding zou kunnen plaatsvinden op basis van regiewerk;
- Het per regio onderbrengen van de reguliere bij regionale leveranciers. De afvalverwerking zal plaatsvinden zoals in de regio van het wooncomplex gebruikelijk is;
- Het uitbesteden van de verstrekking van de warme maaltijden en de verzorging van het tuinonderhoud. Gezien het verlopen van de huidige contracten dienen de nieuwe gegevens meegenomen te worden in een nieuwe aanbestedingsronde;
- Het centraal versturen van de post naar de hoofdlocatie en daar vervolgens verspreiden. De algemene post voor de wooncomplexen of de teamhoofden kan verzameld worden in het postvak en op afgesproken dagen via de TPG-post naar de wooncomplexen worden verzonden.

Voorwoord

Na een periode van inlezen, interviewen, verwerken en schrijven is het eindproduct klaar.

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven naar aanleiding van het afstudeertraject van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Dit adviesrapport is in eerste instantie bedoeld voor de opdrachtgevende organisatie en de docentbegeleidster. Uiteraard kunnen ook andere geïnteresseerden gebruik maken van de informatie uit dit rapport.

De uitgevoerde opdracht heeft mij de mogelijkheid geboden om mijn theoretische kennis toe te passen en praktijkervaring op te doen. Stichting Leekerweide heeft mij de vrijheid gegeven om de opdracht uit te voeren en de medewerkers gaven alle medewerking. Het was een leerzame ervaring.

Graag zou ik bij deze een aantal personen willen bedanken voor de hulp bij de afronding van mijn afstudeeropdracht.

Al eerste wil ik Dhr. Kalverdijk en Stichting Leekerweide bedanken voor de hulp bij de afronding van mijn afstudeeropdracht. Hiermee ben ik in staat gesteld mijn studie af te ronden. Ook wil ik Mevr. drs. G. J. E. Tellegen bedanken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit de Haagse Hogeschool.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun ondersteuning tijdens het afstudeertraject. Zonder hun had ik het niet kunnen doen.

Wognum, mei 2005;
Maaïke Kuijper

Inleiding

Dit rapport is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht van het vierde, en tevens laatste, jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Het doel van de afstudeeropdracht is het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. Het onderwerp van de afstudeeropdracht dient enerzijds relevant te zijn voor de opdrachtgever, die de resultaten dient te kunnen gebruiken en anderzijds voor de opleiding.

Leekerweide biedt ondersteuning aan mensen met een verstandelijke handicap, aan ouderen met voortschrijdende beperkingen en aan kinderen en volwassenen met een andere zorg- of begeleidingsbehoefte. De organisatie biedt daarnaast ondersteuning aan hun omgeving en aan professionals die in hun werk met mensen met een handicap te maken krijgen. Het uitgangspunt van Leekerweide is om mensen een zo groot mogelijke regie over hun eigen leven te verschaffen en te behouden.

De doelstelling van dit onderzoek betreft het uitbrengen van een adviesrapport met daarin adviezen hoe de facilitaire dienst kan inspelen op de gaande ontwikkelingen in de organisatie Leekerweide. Drie nieuwe wooncomplexen, waaronder De Vijzelmolen, De Kreeklenden en De Lingeweg worden daarbij gebruikt als basis om de adviezen te kunnen formuleren.

Aanleiding en verantwoording

Op dit moment is Leekerweide een middelgrote organisatie. In haar regio is zij een belangrijke aanbieder voor zorgdiensten, begeleiding en ondersteuning. Van Leekerweide wordt dan ook verwacht dat zij inspeelt op de vraag van de cliënten.

Deze cliënten willen steeds zelfstandiger leven. Dat kan zijn in georganiseerde woonvormen of zelfstandig in de regio. De vraag is op welke wijze de dienstverlening flexibel kan worden ingericht, zodat de organisatie optimaal kan anticiperen en investeren met als doel voldoen aan de behoefte van de cliënten. Doordat de cliënten steeds zelfstandiger willen leven en de woonvormen en locaties worden uitgebreid, zal de dienstverlening op meerdere plaatsen aangeboden moeten worden. Daarnaast zal de organisatie maatwerk moeten gaan leveren, om aan de specifieke vraag van de wooncomplexen en de klantgroepen te kunnen voldoen.

Er dient onderzocht te worden welke huidige facilitaire producten en diensten in de toekomst op gelijke wijze aangeboden kunnen worden. Eventueel dienen diensten op een andere wijze aangeboden te worden of dienen er nieuwe diensten toegevoegd te worden.

Tot slot spelen de aankomende bezuinigingen een grote rol. De aankomende drie jaar zal de organisatie per jaar 1,25% meer cliënten verzorgen met hetzelfde budget. Hierdoor dient de organisatie efficiënt en effectief te gaan opereren, om zo de bezuinigingen op te kunnen vangen.

Probleemstelling

De volgende probleemstelling is opgesteld om tot een oplossing te komen voor bovenstaand probleem:

‘Welke Interne Diensten dienen na de deconcentratie en bouw van de wooncomplexen ‘De Kreeklenden’, ‘De Vijzelmolen’, en ‘De Lingeweg’, intern of extern aangeboden te worden, zodat deze professioneel en flexibel zijn, aansluiten op de behoeften van de klanten, binnen de beschikbare budgettaire kaders blijven en werken conform een facilitaire visie?’

Om antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld, in totaal 18 stuks. Deze subprobleemstellingen en de bijbehorende onderzoeksmethoden zijn beschreven in hoofdstuk 1. Hieronder volgt een beknopte beschrijving van de toegepaste methoden.

Het eindproduct van de afstudeeropdracht is dit adviesrapport, dat een onderzoek naar en adviezen voor de Interne Diensten bevat. Dit alles met het oog op de deconcentratie van de wooncomplexen De Vijzelmolen, De Kreeklenden en De Lingeweg.

Leeswijzer

Het rapport is geschreven voor het hoofd Interne Diensten en de de opleiding Facility Management en is als volgt opgebouwd:

- *Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet.* In dit hoofdstuk volgt een verantwoording van de aanpak van het onderzoek. Aan bod komen onder andere de (sub)probleemstellingen, de werkwijze en het onderzoeksplan.
- In *hoofdstuk 2 Stichting Leekerweide*, wordt de organisatie beknopt beschreven. Aan bod komen de ontwikkelingen en plannen van de organisatie, beschrijving van ontwikkelingen binnen de Interne Diensten. Dit hoofdstuk geeft antwoord op subprobleemstellingen 1 tot en met 7.
- *Hoofdstuk 3 Ontwikkelingen in de zorg en het facilitaire veld* geeft een weergave van onderzochte literatuur, met betrekking tot de gehandicaptenzorg en de ontwikkelingen in het facilitaire veld. Er wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 8.
- Een samenvatting van de resultaten van de afgenomen interviews worden weergegeven in *hoofdstuk 4 Resultaten*. Tevens worden de resultaten uit de organisatievergelijking beschreven en volgt een beschrijving van wooncomplex De Rietgans. Tot slot volgt een beschrijving van de consequenties voor de Interne Diensten met betrekking tot de deconcentratie. Het hoofdstuk geeft hiermee antwoord op subprobleemstellingen 9 en 10.
- De nieuwe wooncomplexen De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg worden beschreven in *hoofdstuk 5 Nieuwe wooncomplexen*. Dit hoofdstuk geeft antwoord op subprobleemstellingen 11 tot en met 13.
- *Hoofdstuk 6 Wensen en eisen nieuwe wooncomplexen* geeft een beschrijving van wat de teamhoofden wonen van de nieuwe wooncomplexen als de gewenste situatie zien. Het is een weergave van hun wensen en eisen en geeft daarmee antwoord op subprobleemstelling 14.
- In *hoofdstuk 7 Uitbesteding* volgt een beschrijving van het begrip uitbesteding en de aandachtspunten.
- In *hoofdstuk 8 Conclusie*, wordt de conclusie is getrokken aan de hand van de diverse afgenomen interviews.
- Hoofdstuk 9 Toekomstige mogelijkheden geeft een beschrijving van de diverse opties met betrekking tot de invulling van de Interne Diensten. Het geeft hiermee antwoord op subprobleemstelling 16.
- In *hoofdstuk 10 Adviezen* worden de verschillende adviezen uitgewerkt. Tevens volgt een beschrijving van de kosten en baten. Het hoofdstuk geeft antwoord op subprobleemstelling 17. De adviezen zijn geformuleerd aan de hand van de uitgewerkte conclusie in hoofdstuk 8.
- Het implementatieplan van de geformuleerde adviezen uit hoofdstuk 10 volgt in *hoofdstuk 11 Implementatie*. Het geeft daarmee antwoord op subprobleemstelling 18.
- Voor de leesbaarheid van het rapport zijn de bijlagen apart bijgeleverd.

Inhoudsopgave

INLEIDING

1	ONDERZOEKSOPZET	1
1.1	PROBLEEM- EN SUBPROBLEEMSTELLING	1
1.2	WERKWIJZE	2
1.3	ONDERZOEKSPLAN	3
1.4	RANDVOORWAARDEN	4
1.5	BEGRENZING	5
	<i>Samenvatting</i>	5
2	STICHTING LEEKERWEIDE	6
2.1	LEEKERWEIDE, ONTWIKKELINGEN EN PLANNEN	6
2.2	INTERNE DIENSTEN	7
	<i>Samenvatting</i>	8
3	ONTWIKKELINGEN IN DE ZORG EN HET FACILITAIRE VELD	9
3.1	ONTWIKKELINGEN IN DE ZORG	9
3.2	ONTWIKKELINGEN IN HET FACILITAIRE VELD	11
	<i>Samenvatting</i>	12
4	RESULTATEN	13
4.1	ALGEMEEN	13
4.2	INTERNE DIENSTEN	15
4.3	ORGANISATIEVERGELIJKING	17
4.3.1	Collega-organisaties	17
4.3.2	Wooncomplex De Rietgans	17
	<i>Samenvatting</i>	20
5	NIEUWE WOONCOMPLEXEN	21
5.1	DE VIJZELMOLEN	21
5.2	DE KREEKLANDEN	21
5.3	DE LINGEWEG	22
	<i>Samenvatting</i>	23
6	WENSEN EN EISEN NIEUWE WOONCOMPLEXEN	24
	<i>Samenvatting</i>	28
7	UITBESTEDING	29
7.1	REDENEN TOT UITBESTEDING	29
7.2	VOOR- EN NADELEN VAN UITBESTEDING	30
7.3	BELANGRIJK AANDACHTSPUNT	30
	<i>Samenvatting</i>	32
8	CONCLUSIE	33

9	TOEKOMSTIGE MOGELIJKHEDEN	35
9.1	OPTIE I EIGEN BEHEER	35
9.1.1	Algemeen	35
9.1.2	Specifieke consequenties	36
9.2	OPTIE II UITBESTEDEN	38
9.2.1	Algemeen	38
9.2.2	Deelmogelijkheden	39
	<i>Samenvatting</i>	41
10	ADVIEZEN	42
10.1	ALGEMEEN	42
10.2	INTERNE DIENSTEN	43
10.1	Eigen beheer	43
10.2	Uitbesteden	44
	<i>Samenvatting</i>	47
11	IMPLEMENTATIE	48
	<i>Samenvatting</i>	56

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek verantwoord. In de eerste paragraaf zullen de probleemstelling en subprobleemstellingen worden beschreven. Daarnaast zal een uitleg gegeven worden van diverse begrippen. De tweede paragraaf geeft de doelstelling en werkwijze van de opdracht weer. In de derde paragraaf volgt het onderzoeksplan. In de vierde paragraaf worden de randvoorwaarden van het onderzoek uitgediept en tot slot volgt in de laatste paragraaf de begrenzing van het onderzoek en het verwachte eindproduct.

1.1 Probleem- en subprobleemstelling

Aanleiding onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Stichting Leekerweide. Binnen Leekerweide zijn een aantal ontwikkelingen gaande, die van invloed zijn op de organisatie en de Interne Diensten. Eén van die ontwikkelingen is de bouw van drie nieuwe externe wooncomplexen. Deze ontwikkelingen zijn verder toegelicht in hoofdstuk 2.1.1 'ontwikkelingen & plannen'. Door deze ontwikkelingen rijst bij de Interne Diensten een vraag en is de onderstaande probleemstelling geformuleerd.

Probleemstelling

'Welke Interne Diensten dienen na de deconcentratie en bouw van de wooncomplexen 'De Kreeklanden', 'De Vijzelmolen', en 'De Lingeweg', intern of extern aangeboden te worden, zodat deze professioneel en flexibel zijn, aansluiten op de behoeften van de klanten, binnen de beschikbare budgettaire kaders blijven en werken conform een facilitaire visie?'

Definities

Onder professioneel wordt het beschikken over eigen vakkennis, voldoende vaardigheden en het hebben van een juiste attitude verstaan.

Het begrip flexibiliteit wordt omschreven als de mate waarin een organisatie zich aanpast aan en slagvaardig reageert op zijn omgeving.

De behoeften van de klanten betreffen de wensen en eisen die de teamhoofden wonen van de drie wooncomplexen stellen aan de Interne Diensten. Er is gekozen om de teamhoofden te benaderen in het onderzoek, omdat zij de medewerkers en de cliënten van de betreffende woningen in de organisatie vertegenwoordigen.

De budgettaire kaders betreffen de interne budgetten van de Interne Diensten. Dit zijn de budgetten van onder andere de voeding, linnen en schoonmaak.

De facilitaire visie betreft de visie die de Interne Diensten met elkaar delen en waar de teams voor staan.

Subprobleemstellingen

Om een duidelijke structuur te kunnen geven aan het rapport is gekozen voor een clustering van de subprobleemstellingen. Per hoofdstuk is in het rapport een cluster behandeld.

Cluster 1 De organisatie

1. Wat is Stichting Leekerweide?
2. Wat is het strategisch beleid van Leekerweide?
3. Wat zijn de ontwikkelingen binnen de organisatie en waarom zijn deze ontstaan?
4. Wat zijn de concrete plannen voor de nieuwe wooncomplexen?
5. Welke Interne Diensten bestaan er binnen Stichting Leekerweide en hoe functioneren deze op dit moment?
6. Wie zijn de klanten van de Interne Diensten?
7. Hoe lopen de financiële stromen binnen Leekerweide en wat zijn de budgettaire kaders van de Interne Diensten?

Cluster 2 Literatuuronderzoek

8. Welke ontwikkelingen in de zorg en in het facilitaire veld hebben betrekking op Leekerweide?

Cluster 3 Organisatievergelijking

9. Hoe hebben soortgelijke organisaties hun Interne Diensten georganiseerd en welke visie draagt men uit?
10. Hoe zijn de Interne Diensten bij wooncomplex 'De Rietgans' georganiseerd, tegen welke problemen is men opgelopen en hoe is de situatie op dit moment?

Cluster 4 De nieuwe wooncomplexen

11. Welke doelgroepen komen er in de nieuwe wooncomplexen te wonen?
12. Wat zijn voor de huidige en nieuw te bouwen wooncomplexen de personele consequenties met betrekking tot de deconcentratie?
13. Welke randvoorwaarden zijn er gesteld voor de Interne Diensten, waar tijdens het formuleren van de adviezen rekening mee gehouden dient te worden?

Cluster 5 Wensen en eisen nieuwe wooncomplexen

14. Wat zien de teamhoofden wonen en dagbesteding van de desbetreffende wooncomplexen als de gewenste situatie met betrekking tot het leveren van facilitaire diensten?

Cluster 6 Uitbesteding

15. Welke vormen van uitbesteding bestaan er en wat zijn de voor- en nadelen?

Cluster 7 Toekomstige mogelijkheden

16. Welke diensten kunnen worden uitbesteed en welke blijven in eigen beheer?
17. Wat bedragen de kosten en baten van de gegeven adviezen?

Cluster 8 Implementatieplan

18. Hoe kunnen de adviezen geïmplementeerd worden?

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het uitbrengen van een adviesrapport met daarin adviezen hoe de facilitaire dienst kan inspelen op de gaande ontwikkelingen in de organisatie. Drie nieuwe wooncomplexen zijn daarbij gebruikt als onderlegger om de adviezen te kunnen formuleren. De adviezen dienen binnen de gestelde randvoorwaarden te blijven en afgestemd te zijn op de visie en het beleid van Leekerweide.

1.2 Werkwijze

De afstudeeropdracht is ingedeeld in een aantal fasen:

➤ Fase 1: oriëntatie

In deze fase is een Plan Van Aanpak opgesteld, waarin een planning is opgenomen. Tevens is er binnen de organisatie een algemene oriëntatie uitgevoerd, op basis van interviews en deskresearch.

➤ Fase 2: onderzoek

In deze fase is onderzoek gedaan naar de huidige situatie door middel van interviews met het hoofd Interne Diensten, Coördinatoren Interne Diensten en de klanten van de Interne Diensten (de teamhoofden). Daarnaast is literatuuronderzoek gedaan naar diverse relevante onderwerpen, zoals flexibiliteit en uitbesteding. Deze onderwerpen zijn relevant voor de organisatie, omdat zij onder andere flexibel dient in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de organisatie. Tot slot volgt een organisatievergelijking naar de werkwijze van soortgelijke organisaties. Dit gebeurt aan de hand van interviews.

➤ Fase 3: oplossingsplan

In de derde fase volgt een analyse van de onderzoeksgegevens en worden de adviezen voor de organisatie geformuleerd en uitgewerkt. Het concreet uitwerken van de aangedragen adviezen en het maken van de keuze ligt bij de organisatie zelf. De te ondernemen stappen worden aangedragen in het implementatieplan.

Bij het formuleren van de adviezen en het implementatieplan is rekening worden gehouden met het draagvlak. Tijdens het gehele traject heeft regelmatig overleg plaatsgevonden met de betrokken partijen. Zo zijn de betrokkenen op de hoogte gehouden en is de mogelijkheid geboden om mee te denken. Op deze wijze is er een breder draagvlak ontstaan.

➤ Fase 4; evaluatie

In deze laatste fase is het gehele traject geëvalueerd met de opdrachtgever en de docent begeleider.

1.3 Onderzoeksplan

Probleemstelling

De probleemstelling die in dit onderzoek is geformuleerd wordt omschreven als een adviserende probleemstelling. Het rapport is een beschrijvende tekst, met duidelijke argumenten voor de geformuleerde adviezen².

Stappenplan

Op basis van de probleemstelling zijn diverse subprobleemstellingen geformuleerd. Bij de beantwoording van de probleemstelling is gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. De diepte-interviews en het literatuuronderzoek zijn kwalitatief van aard. Hierbij zijn gegevens verzameld met als doel het onderzoeksprobleem te beschrijven. Het onderzoek naar de kosten en baten van de te formuleren adviezen is kwantitatief van aard.

Hieronder volgt een beschrijving van het stappenplan, op basis van de opgestelde subprobleemstellingen. Aangegeven wordt via welke onderzoekstypen en dataverzamelingmethoden de subprobleemstellingen zijn beantwoord.

De eerste stap in het onderzoek is de oriëntatie in de organisatie en de Interne Diensten. Hiervoor zijn de subprobleemstellingen 1 tot en met 7 opgesteld. Bij de beantwoording is gebruik gemaakt van deskresearch en diepte interviews. Bij de deskresearch is gebruikt gemaakt van bestaande informatie, waaronder het jaarverslag van Leekerweide. Deze informatie is noodzakelijk als achtergrond informatie, om zo te komen tot juiste conclusies en uiteindelijk tot passende adviezen. De interviews zijn afgenomen onder de Coördinatoren Interne Diensten.

De tweede stap in het onderzoek is het in kaart brengen van de ontwikkelingen in de zorg en in het facilitaire veld. Subprobleemstelling 8 is hiervoor geformuleerd. Om goed geformuleerde en onderbouwde adviezen te kunnen geven is het van belang te weten welke ontwikkelingen er spelen die voor Leekerweide als organisatie en voor de Interne Diensten in het bijzonder van belang zijn. Door middel van literatuurstudie wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling.

Om te kijken hoe de organisatie in het algemeen tegenover de gaande ontwikkelingen staat, hoe men denkt over de Interne Diensten en wat daarin de knelpunten zijn, is tevens onder een aantal overige teamhoofden wonen en dagbesteding een diepte-interview afgenomen. Deze teamhoofden krijgen de mogelijkheid hun wensen en eisen aan te geven voor hun wooncomplex en zijn betrokken bij het gehele bouwproces. Zij hebben echter geen beslissingsbevoegdheid. Deze taak ligt bij het Hoofd Wonen, Zorg en Dagbesteding. De afname van de diepte-interviews betreft stap drie in het onderzoek. Samen met de opdrachtgever zijn een aantal teamhoofden wonen en dagbesteding geselecteerd welke betrokken worden in het onderzoek. Deze teamhoofden wonen en dagbesteding zijn op basis van kennis, ervaring en betrokkenheid bij de wooncomplexen gekozen.

Daarnaast is onderzocht, op basis van diverse berekeningen, wat de consequenties zullen zijn voor de Interne Diensten.

Een organisatievergelijking is interessant om te kijken hoe collega-organisaties de diensten georganiseerd hebben en volgens welke visie zij werken. Subprobleemstelling 9 is in dit kader opgesteld en vormt stap vier in het onderzoek. De organisaties 'Esdégé Reigersdaal' en Stichting De Compaan zijn hiervoor benaderd.

² Mante, Y.A., 1998, blz. 12

Tevens wordt een al eerder gebouwde buitenlocatie gebruikt als uitgangspunt voor de nieuwe wooncomplexen en de te formuleren adviezen. Van de in het verleden gemaakte fouten kan geleerd worden voor de toekomst. Antwoord op de bijbehorende subprobleemstelling 10 is gevonden op basis van een diepte-interview met het desbetreffende teamhoofd wonen.

Stap vijf betreft het in kaart brengen van de nieuwe wooncomplexen. Aan bod zullen de cliënten, personele consequenties en de wensen en eisen van de betrokken teamhoofden wonen. Hiervoor zijn de subprobleemstellingen 11 tot en met 14 opgesteld. Al deze subprobleemstellingen zijn beantwoord op basis van diepte-interviews, afgenomen onder de betrokken teamhoofden wonen.

Op basis van de diverse resultaten uit het onderzoek wordt in stap zes de conclusie getrokken.

Tot slot volgt het formuleren van de adviezen en het opstellen van het implementatieplan, stap zeven in het onderzoek.

De toegepaste diepte-interviews worden omschreven als deels gestructureerde interviews. Er zijn vaste open vragen opgezet en tijdens de afname zal op sommige antwoorden worden doorgevraagd. Via deze weg kan de meeste informatie verzameld worden, en kan dieper op sommige onderwerpen of knelpunten worden ingegaan. In bijlage 1 volgt een uitgebreide verantwoording van de interviews.

1.4 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden die opgelegd zijn om het onderzoek uit te voeren zijn de volgende:

Tijd

Het gehele traject beslaat 15 weken. De opdracht dient uiterlijk op 24 mei 2005 op volledig en op een juiste wijze te zijn afgerond.

Organisatie

Om de opdracht tot een goed einde te brengen is medewerking vanuit de organisatie Leekerweide noodzakelijk. Het zal hierbij gaan om het hoofd Interne Diensten, tevens de opdrachtgever, Coördinatoren Interne Diensten en de klanten van de Interne Diensten (de teamhoofden wonen). Tevens is medewerking van externen, zoals soortgelijke organisaties nodig om de organisatievergelijking uit te kunnen voeren en passende adviezen te formuleren.

Materialen

Tot slot zijn er diverse (audiovisuele) materialen noodzakelijk om het afstudeertraject goed te kunnen afronden. Het zal hierbij onder andere gaan om apparatuur als een computer, telefoon en een kopieerapparaat.

Platformgroep

Het is een randvoorwaarde om resultaten uit en de voortgang van het onderzoek terug te koppelen naar de betrokkenen. Zo blijven de coördinatoren en teamhoofden wonen betrokken bij het onderzoek en zal er sneller draagvlak ontstaan betreffende de te formuleren adviezen. Hiervoor is een zogeheten Platformgroep opgesteld, welke zal bestaan uit de medewerkers die het meeste betrokken zijn bij het onderzoek, te weten:

- Hoofd Interne Diensten, tevens opdrachtgever;
- Coördinatoren Interne Diensten;
- Teamhoofden wonen van wooncomplexen De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg.

Kwaliteit

De kwaliteit van het onderzoek en daarmee de opdracht zal door de uitvoerder, opdrachtgever en de docent begeleidster gewaarborgd worden. De te vormen adviezen moeten binnen de organisatie passen en betrekking hebben op de opdracht. Bijsturing zal plaatsvinden door regelmatig overleg en het inleveren van een conceptverslag op 19 april 2005.

Budget

De kosten die gemaakt worden voor de afstudeeropdracht worden gedragen door de opdrachtgevende organisatie. Dit komt tot uiting in de stagevergoeding en overige kosten, zoals printen, telefoongebruik en kopiëren.

1.5 Begrenzing

Het onderzoek is beperkt tot de Interne Diensten van Stichting Leekerweide. Daarnaast ligt de begrenzing in de keuze voor de drie nieuw te bouwen wooncomplexen. Dit is in overleg met de opdrachtgever vastgelegd. Extern onderzoek heeft plaatsgevonden bij soortgelijke organisaties, bij de facilitaire afdeling.

Het eindproduct is een adviesrapport, dat een onderzoek naar en adviezen voor de Interne Diensten bevat.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet van het uit te voeren onderzoek aan bod gekomen. Er is omschreven hoe het onderzoek aangepakt zal worden en daarnaast is het onderzoeksplan uitgediept. Het onderzoek zal worden afgerond in vier fasen, te weten de oriëntatie, het onderzoek, het oplossingsplan en de evaluatie. Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van diverse dataverzamelingmethoden, waaronder interviews, literatuurstudie, deskresearch en de organisatievergelijking. Voor het laatste zijn collega-organisaties Esdégé Reigersdaal en Stichting De Compaan benaderd. Randvoorwaarden bestaan uit tijd, organisatie, middelen, het opzetten van een platformgroep, kwaliteit en budget. De opdracht is begrensd tot de Interne Diensten en de drie nieuw te bouwen wooncomplexen.

2 Stichting Leekerweide

In dit hoofdstuk en in diverse bijlagen volgt een beschrijving van Stichting Leekerweide te Wognum en de Interne Diensten. Het geeft antwoord op de subprobleemstellingen 1 tot en met 7, onder andere 'Wat zijn de ontwikkelingen binnen de organisatie en waarom zijn deze ontstaan?' en 'Wie zijn de klanten van de Interne Diensten?' In bijlage 2 volgt een beschrijving van de ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg. In de eerste paragraaf volgt een beknopte beschrijving van de organisatie en in subparagraaf één volgt een beschrijving van de ontwikkelingen & plannen van de organisatie. Bijlage 3 geeft een uitgebreide beschrijving van de organisatie en bijlage 4 bevat het organogram.

In de tweede paragraaf volgt een beschrijving van ontwikkelingen binnen de Interne Diensten.

2.1 Leekerweide, ontwikkelingen en plannen³

Binnen Leekerweide doen zich verschillende ontwikkelingen voor. Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen die de organisatie heeft ondergaan of nog zal doormaken. Deze ontwikkelingen hebben tevens direct betrekking op het onderzoek.

Bezuinigingen vanuit de overheid hebben invloed op het beleid van de organisatie. De komende drie jaar dient Leekerweide per jaar 1,25% meer cliënten te verzorgen voor hetzelfde budget. Dit komt neer op het verzorgen van zeven extra cliënten met hetzelfde budget. Tevens zullen indicaties en vergoedingen die tot nu toe gebruikelijk waren, komend jaar stoppen of moeilijker te krijgen zijn. Leekerweide gaat met haar beleid van het standpunt uit dat de zorg voor de cliënten het belangrijkste is en daar gaat dan ook het grootste budget naar toe⁴.

De belangrijkste ontwikkeling binnen de organisatie is echter die van de deconcentratie van de woningcomplexen in de regio. De cliënten binnen Leekerweide willen steeds zelfstandiger leven. Dat kan zijn in georganiseerde woonvormen, of zelfstandig in de regio. Tevens wordt deze ontwikkeling door de overheid gestimuleerd en dit betekent een verandering in het beleid van Leekerweide. Het is in eerste instantie een overheidsregel, maar de overheid kan organisaties niet dwingen tot deconcentratie.

Leekerweide zal, om aan de vraag van de cliënten en de stimulans van de overheid te kunnen voldoen, in de reguliere woonwijken nieuwe wooncomplexen bouwen. De Interne Diensten dienen, om in te kunnen spelen op deze veranderingen, een nieuw beleid te formuleren voor de toekomstige situatie. In bijlage 5 volgt een beschrijving van de plannen van de overheid, ten aanzien van de woningen voor ouderen en gehandicapten.

De verwijzing van de cliënten naar een buitenlocatie wordt altijd met de Teamhoofden wonen, begeleiders en ouders of vertegenwoordigers besproken. Vervolgens is er een leefwensenonderzoek gehouden en de resultaten zijn met de ouders besproken.

Voor de organisatie betekent deconcentratie van woningen tevens deconcentratie van de organisatie. Dit vraagt om een flexibele inrichting van de Interne Diensten, omdat deze op meerdere plaatsen aangeboden dienen te worden. Daarnaast zullen de teams, mede door de aankomende bezuinigingen, moeten professionaliseren en efficiënter en effectiever gaan werken.

Plannen voor wooncomplexen

Leekerweide zal in de toekomst haar bouwplannen blijven ontwikkelen en zich steeds meer verspreiden in de regio, in kleinschalige voorzieningen. Deze zullen echter zo worden ingericht dat zij optimaal te gebruiken zijn. Hierbij zal ook gekeken worden naar de groepsgrootte bij wonen en dagbesteding. Door daar nu al rekening mee te houden, kunnen de toekomstige bezuinigingen opgevangen worden.

Op dit moment zijn de concrete huisvestingsplannen voor de komende jaren als volgt:

- ✦ In Hoorn is men met de bouw van De Vijzelmolen, een complex voor 36 cliënten gestart;
- ✦ Betreffende De Kreeklanden, appartementen voor 24 cliënten, wordt in het tweede kwartaal van 2005 gestart met de bouw;
- ✦ De concepttekeningen voor De Lingeweg te Hoorn, tevens voor 36 cliënten, zijn klaar;

³ Onder de kap; blz. 1; jaar 2004

⁴ Om de medewerkers van Leekerweide zo veel mogelijk te betrekken in de bezuinigingen, is hun gevraagd te komen met voorstellen om de bezuinigingen op te kunnen vangen. Het Management Team heeft deze voorstellen bekeken en is bezig de diverse opties te onderzoeken.

- In Noorderkoggenland heeft de organisatie grond aangekocht voor de bouw van een woon- c.q. zorgcomplex voor 18 jongeren;
- In Enkhuizen is men bezig met een procedure voor de aanvraag van de bouw voor een complex voor 28 cliënten;
- In 2006 kan de in Hoorn gevonden huisvesting voor doordeweekse-, weekend- en vakantieopvang in gebruik worden genomen;
- In de periode van 2006 – 2008 zal de huisvesting op het terrein van Leekerweide gemoderniseerd worden. De bestaande woningen zullen gesloopt worden en er zullen 18 nieuwe woningen worden gebouwd, de zogeheten 'wentelwoningen'. In totaal komt er nieuwe woonruimte voor 108 cliënten.

Momenteel is Leekerweide in gesprek met een aantal buurgemeentes om projecten voor woningen te kunnen realiseren.

Een aantal van de plannen zijn inmiddels gerealiseerd, zoals twee nieuwe gebouwen op het terrein van Leekerweide zelf. Samen geven zij onderdak aan 29 cliënten en één van de gebouwen bezit een aantal kantoorwerkplekken. In Nibbixwoud is er huisvesting gecreëerd voor 18 cliënten.

2.2 Interne Diensten

De Interne Diensten bestaan uit de teams bouw, inkoop en logistiek, magazijn, receptie/facilitair loket, voeding, techniek, textiel en reiniging. In bijlage 6 geeft een uitgebreide beschrijving van de diensten.

Binnen de Interne Diensten doen zich tevens diverse ontwikkelingen voor.

Momenteel is de organisatie bezig met het optimaliseren van het inkoopbeleid. Het beleid wordt opnieuw opgezet en is bedoeld om duidelijkheid te scheppen voor alle in- en extern betrokkenen bij het inkoopproces. Het beleid zal gericht zijn op het inkopen van producten en diensten op een transparante, niet discriminerende wijze waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering wordt gewaarborgd. Op basis van de totale levensduurkosten wordt gekozen voor de voor Leekerweide economisch meest voordelige oplossing c.q. aanbidding.

Naast een optimalisatie van het inkoopbeleid zijn de Interne Diensten en de organisatie bezig met het volgen van ontwikkelingen in het buitenland, op het gebied van Facility Management. Zo zijn het hoofd Interne Diensten en de directeur van de organisatie naar buitenlandse ziekenhuizen gegaan om daar te onderzoeken hoe de facilitaire dienst is opgezet en hoe ver de ziekenhuizen zijn met ontwikkelingen.

Bovenstaande geeft aan dat de organisatie niet schroomt om ontwikkelingen en veranderingen door te voeren en actief bezig is met het verbeteren van de organisatie. Zo schroomt zij tevens niet te kiezen voor uitbesteding van diensten of het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere organisaties.

De organisatie stelt zich regelmatig de vraag of zij de diensten nog wel zelf dient aan te bieden of dat zij een externe organisatie in de arm zal nemen.

Om de externe organisaties, waar Leekerweide momenteel een contract mee heeft, scherp te houden volgt bij afloop van een contract een nieuwe aanbestedingronde. Zo proberen de diensten zo gunstig en efficiënt mogelijk in te kopen, in het belang van de organisatie.

Naast deze ontwikkelingen zijn de Interne Diensten tevens bezig met de inzet van ICT-middelen. Enige tijd geleden is een softwareprogramma aangekocht, waarmee bij het facilitair loket en binnen een aantal diensten wordt gewerkt. In de toekomst zal er een uitbreiding van dit pakket in gebruik worden genomen. Het hoofd Interne Diensten is momenteel bezig met de opzet van een cursus Professioneel Facilitair Management. De cursus is bedoeld voor de coördinatoren Interne Diensten en de coördinatoren van de afdelingen Personeel en Organisatie, Economische en Administratieve Dienst en Informatisering en Automatisering. De cursus zal door een externe organisatie worden aangeboden.

Door het volgen van de cursus dienen de deelnemers meer inzicht in de rol en de positie die de Interne Diensten inneemt binnen Leekerweide te krijgen. Zo kan een betere samenwerking tussen de verschillende team ontstaan en zal de nu aanwezige hokjesgeest langzaam kunnen verdwijnen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de organisatie Leekerweide. Binnen Leekerweide doen zich diverse ontwikkelingen voor. De belangrijkste ontwikkeling ligt op het vlak van de aankomende bezuinigingen en de deconcentratie van de woningen. Beide zijn aanleiding voor het uit te voeren onderzoek.

Naast ontwikkelingen in de gehele organisatie doen zich tevens ontwikkelingen binnen de Interne Diensten voor. Genoemd is het optimaliseren van het inkoopbeleid, het volgen van ontwikkelingen in het buitenland op het gebied van Facility Management, de inzet van ICT-middelen en de opzet van een cursus.

In diverse bijlagen worden de financiële stromen van de organisatie en de Interne Diensten binnen Leekerweide beschreven. De Interne Diensten bestaan uit de teams bouw, inkoop en logistiek, magazijn, receptie/facilitair loket, voeding, het team techniek en de textieldienst.

Uit nader onderzoek zal blijken in hoeverre de deconcentratie invloed zal hebben op de betreffende teams. Een voorlopige aanname is dat de teams Inkoop en Logistiek, het team Techniek en het team Textiel de grootste hinder ondervinden van de deconcentratie.

3 Ontwikkelingen in de zorg en het facilitaire veld

In dit hoofdstuk volgt een beknopte beschrijving van de ontwikkelingen in de zorg en het facilitaire veld, die relevant zijn voor Leekerweide. In bijlage 8 volgt een beschrijving van de literatuur met onder andere betrekking tot de begrippen Facility Management, flexibiliteit, efficiency en uitbesteding. Dit hoofdstuk geeft antwoord op subprobleemstelling 8 'Welke ontwikkelingen in de zorg en in het facilitaire veld hebben betrekking op Leekerweide?'

3.1 Ontwikkelingen in de zorg

Vraaggerichte en vraaggestuurde zorg⁵

Het steeds zelfstandiger leven in reguliere woonwijken door cliënten wordt door de overheid gestimuleerd. Dit houdt in dat Leekerweide een andere vorm van beleid aan dient te nemen en dat zij vraaggestuurd en vraaggericht dient te opereren. De Interne Diensten dienen hiervoor een eigen beleid op te stellen, hoe zij in de toekomst kan inspelen op de ontwikkelingen in de organisatie. Vraaggerichte zorg kan het beste worden omschreven als 'een aanbod dat zoveel mogelijk is afgestemd op de behoeftes van de zorgvrager'. Typisch voor vraaggerichte zorg is de actieve rol van de zorgaanbieder, in dit geval Leekerweide, die vragen stelt aan de cliënt en afspraken maakt over doel, inhoud, levering en kwaliteit. Kenmerken van vraaggerichte zorg:

1. De cliënt c.q. vertegenwoordiger bepaalt doelen, vorm, tijdstippen, soort hulp;
2. Behoeftes cliënt is het belangrijkste uitgangspunt;
3. De cliënt c.q. vertegenwoordiger stuurt inzet, kwaliteit en wijze van levering;
4. Er is vaak een uniek aanbod per persoon.

Het politiek en maatschappelijk denken over vraaggerichte zorg is bevorderd door de algemene mentaliteitsverandering en ook door actieve patiënten- en consumentenorganisaties. Zij hebben gepleit voor reïntegratie van mensen met een handicap, maar ook voor sturing door de cliënt in de vorm van een persoonsgebonden budget.

Inmiddels is de regeling voor het persoonsgebonden budget (PGB) een aantal jaren ingevoerd. Ook binnen Leekerweide wonen een aantal cliënten die gebruik maken van het PGB. Binnen de organisatie geldt tevens dat iedere cliënt uniek is, dat zij of de vertegenwoordigers de doelen, vorm, tijdstippen en soort hulp bepaalt.

Vernieuwing zorgstelsel⁶

In de nota 'Vraag aan bod' van het ministerie van VWS, is geconstateerd dat het huidige zorgstelsel onvoldoende beantwoordt aan de eisen van de tijd en ook niet toekomstbestendig is. Het stelsel voorziet onvoldoende in een passende aansluiting van zorgvraag en zorgaanbod, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht. Deze tekortkoming uit zich in een aantal knelpunten, zoals beperkte keuzemogelijkheden en onvoldoende samenhang in het zorgaanbod. De knelpunten zullen in ernst toenemen door maatschappelijke en zorginhoudelijke ontwikkelingen, zoals onder andere de veroudering van de bevolking en veeleisender en koopkrachtiger zorgvragers.

Vernieuwing van het zorgstelsel dient een oplossing te bieden voor wat het kabinet ziet als de belangrijkste problemen:

1. Op het vlak van de sturing van de zorg leidt de bestaande centrale aanbodsturing tot onvoldoende ruimte voor partijen voor een kwalitatief hoogwaardig en doelmatig functioneren. Afstemming tussen vraag en aanbod komt niet op een vanzelfsprekende wijze tot stand.
2. Ten aanzien van het verzekeringsstelsel zijn er twee deelproblemen. Ten eerste belemmert het duale karakter in het tweede verzekeringscompartiment een doelmatige zorginkoop en -regie door zorgverzekeraars. Deze dualiteit staat ook keuzemogelijkheden voor verzekerden en solidariteit ten aanzien van gezondheidsrisico's in de weg. Ten tweede is de verschillende uitvoeringsstructuur in het eerste en tweede compartiment een beperking voor de totstandkoming van een samenhangend zorgaanbod.

Het kabinet kiest daarom voor een omslag van een centraal aanbodgestuurd systeem naar een decentraal vraaggericht zorgstelsel. Deze omslag leidt tot meer ruimte voor zorgverzekeraars en zorgaanbieders om flexibel op de vraag van cliënten te kunnen inspelen.

⁵ Bron: Verbeek, G., jaar 2002, blz. 11

⁶ Bron: Nota 'Vraag aan bod', jaar 2002; blz. 2

Deze vertaalslag van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd is ook voor Leekerweide van belang, omdat ook zij deze omslag zal maken. Op dit moment is Leekerweide bezig met deze vertaalslag. De visie en missie zijn aangepast en de organisatie is bezig met het bouwen van nieuwe wooncomplexen in de regio, om optimaal te kunnen voorzien in de behoeften van de cliënten.

Persoonsgebonden budget⁷

Iedereen die door ziekte, handicap of ouderdom de zorg nodig heeft, komt via de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) in aanmerking voor een persoonsgebonden budget (PGB). Met dit budget kiezen cliënten zelf hun hulpverlener en bepalen zelf wanneer die hulp wordt verleend. De PGB-regeling geldt sinds 1995 en het aantal mensen dat voor een PGB kiest, neemt ieder jaar fors toe.

Het PGB is dé manier om cliënten direct te laten sturen, doordat zij zelf beslissingen nemen over de inzet via een vastgesteld budget. Binnen het PGB zijn zeven onderdelen te onderscheiden:

- huishoudelijke verzorging;
- persoonlijke verzorging;
- verpleging;
- ondersteunende begeleiding;
- activerende of adviserende begeleiding;
- behandeling;
- verblijf.

Wie via de indicatie recht krijgt op AWBZ-zorg, krijgt vervolgens de keuze om de zorg zelf met een PGB te regelen of deze te ontvangen via het reguliere systeem. Wanneer de cliënt ervoor kiest de zorg zelf te regelen, betekent dit dat de cliënt zelf aangeeft onder welke voorwaarden deze de zorg wil verkrijgen.

De aanvraag voor een PGB gaat via het indicatieorgaan of het Zorgkantoor. Het regionaal indicatieorgaan stelt vast hoeveel uur hulp nodig is en om wat voor hulp het gaat. Het Zorgkantoor bepaalt de hoogte van het budget. De budgethouder krijgt het geld als een voorschot rechtstreeks overgemaakt op zijn of haar bankrekening en kan daarmee zelf de hulpverleners uitbetalen.

De regeling voor het PGB is per 1 april 2003 vereenvoudigd. Het onderscheid tussen de drie oude PGB-regelingen (Verpleging en Verzorging, Verstandelijk Gehandicaptenzorg en Geestelijke Gezondheidszorg) verdwijnt. Iemand die nu voor een PGB kiest, krijgt toegang tot de hele AWBZ-zorg. Alleen voor de AWBZ-functie behandeling en langdurig verblijf is geen PGB mogelijk. Budgethouders van een PGB-nieuwe stijl kunnen rechtstreeks zaken doen met hun hulpverleners en de tussenkomst van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is niet meer nodig. De oude PGB-regelingen komen in 2006 te vervallen. Tot die tijd bestaan beide regelingen naast elkaar.

Budgethouders krijgen een periodiek voorschot (minus de eigen bijdrage) van het zorgkantoor rechtstreeks op hun rekening gestort. Of de cliënt zorg inkoopt bij een AWBZ-zorginstelling, een particuliere aanbieder, een freelancer of bij familie of kennissen mag hij zelf bepalen. Hij maakt zelf afspraken over de werkzaamheden, werktijden en het loon. De cliënt dient de besteding van zijn budget periodiek aan het Zorgkantoor te verantwoorden. Hoe vaak iemand een voorschot krijgt of verantwoording dient af te leggen hangt af van de hoogte van het budget. Het Zorgkantoor controleert op basis van die verantwoording of het voorschot juist is gebruikt⁸.

Leekerweide krijgt dagelijks te maken met cliënten die een PGB in hun bezit hebben. Daarom dient zij van alle wijzigingen in de regeling op de hoogte te zijn. De Economische en Administratieve Dienst verzorgt de verantwoordingsrapportage van de cliënten. Juist omdat de cliënt zijn budget zelf mag uitgeven, is de gehandicaptenzorg steeds meer een concurrerende markt geworden. Leekerweide dient dan ook professioneel te opereren en haar diensten met een goede kwaliteit aan te bieden.

⁷ Bron: Verbeek, G., 2002, blz. 66

⁸ Bron: www.minvws.nl

Van stabiele naar flexibele organisaties⁹

Zorginstellingen beschikten voorheen min of meer over een monopoliepositie, en het aanbod werd in hoge mate van bovenaf door de instelling bepaald. Doorgaans was een instelling verzekerd van een gegarandeerde afzet van haar assortiment aan dienstverlening. Daarnaast kon zij rekenen op een betrouwbare overheid wat betreft visie en financiering van het werk. Het kostte de instelling dan ook weinig moeite om aan de benodigde middelen te komen voor de organisatie en uitvoering van het werk. Deze situatie is in de afgelopen jaren, zo ook bij Stichting Leekerweide, ingrijpend veranderd. De cliënten en vertegenwoordigers geven steeds duidelijker en vaker aan hoe zij het functioneren van de instelling beoordelen en welke eisen zij aan de dienstverlening stellen.

Ook de overheid heeft te maken met nieuwe maatschappelijke problemen en gaat uitsluitend in zee met instellingen die hierop effectief weten in te spelen. Ook daarom is het van groot belang dat Leekerweide voldoet aan de eisen en wensen van de cliënten en efficiënt te werk gaat. Het voortbestaan van een instelling is niet langer onvoorwaardelijk gegarandeerd. Instellingen die niet inspelen op veranderingen die zich in de omgeving voordoen en niet in staat zijn om maatwerk te leveren, prijzen zich vroeg of laat uit de markt.

Van instellingen in deze sector wordt een andere organisatiecultuur gevraagd. In plaats van stabiele organisaties dienen instellingen voortdurend in beweging te zijn. Beweging betekent flexibel kunnen inspelen op een markt die steeds minder voorspelbaar is. Het is nodig om met een breed aanbod aan vormen van dienstverlening te komen en de instelling zal steeds weer op zoek moeten naar haar kansen op de markt en naar specifieke vragen van de klant.

Naast de cliënt en de concurrentie is ook de subsidiërende overheid nauwlettender gaan toezien op de vraag of de instelling een aanbod kan leveren op de door haar bepaalde beleidsprioriteiten. Van de instelling vraagt dit een cultuur die zich laat typeren als open en naar buiten gericht, snel kunnen inspelen op nieuwe vragen die zich bij de cliënt of de overheid aandienen, de bereidheid om de cliënt serieuzer te nemen wat betreft klachten en service, en openstaan voor vernieuwing en verandering.

Leekerweide past goed in de geschetste cultuur. De organisatie is continu in beweging om blijvend te kunnen voldoen aan de behoeften van de cliënten. Leekerweide vindt dat zij niet voorop loopt in de ontwikkelingen, maar goed doordacht anticipeert op de veranderende klantvraag. Leekerweide ziet zichzelf als een open, ruimdenkende organisatie, waarbij de cliënt centraal staat. Dit sluit naadloos aan op de houding die de overheid stelt aan de instellingen¹⁰.

3.2 Ontwikkelingen in het facilitaire veld

Facility management¹¹

Facility Management heeft een permanente positie verworven binnen Nederlandse organisaties. De leiding van organisaties in de zakelijke dienstverlening, industrie, zorg- en overheidsinstellingen, verwacht voornamelijk een verlaging van de kosten van facilitaire ondersteuning, verhoging van de productiviteit van het primaire proces, professionele invoering van wettelijk vereiste veranderingen en een vergroting van de flexibiliteit te realiseren.

Gezien de aankomende bezuinigingen en de deconcentratie is een verlaging van de kosten, maar tevens ook een vergroting van de flexibiliteit voor Leekerweide noodzakelijk. Er dient dan ook onderzocht te worden op welke wijze de Interne Diensten hierop kunnen inspelen, zonder de nu aanwezige kwaliteit te verliezen.

De afgelopen tijd is de facilitaire organisatie steeds meer een profit-organisatie geworden. Van de facilitaire organisatie wordt verwacht dat zij anticipeert op een veranderende vraag binnen de gehele organisatie en dient hierdoor marktgericht haar beleid en bedrijf te gaan voeren.

De Interne Diensten stellen zich dan ook continu de vraag of de diensten nog zelf aangeboden dienen te worden of dat zij diensten dient te gaan uitbesteden. De organisatie schroomt niet voor een dergelijke beslissing daarom is enkele jaren geleden de verzorging van de warme maaltijd uitbesteed aan een collega-instelling.

⁹ Bron: Zoest, C. van, 2003, blz. 17

¹⁰ Bron: Interview met Algemeen Directeur Leekerweide

¹¹ Bron: Ytsma, W., 2002, blz. 40

Facility Management in de gezondheidszorg¹²

Binnen de gezondheidszorg doen zich diverse ontwikkelingen voor, die van invloed zijn op het facilitair bedrijf. Zo zullen er in het kader van de zorg-op-maat filosofie de bestaande grenzen tussen de diverse zorginstellingen verdwijnen. Traditionele (ziekenhuis)zorg zal niet uitsluitend meer binnen de muren van de traditionele organisaties worden verleend. De low-care kan bijvoorbeeld plaatsvinden in andere voorzieningen, de zogeheten 'Zotels' of verschuiven tussen verpleegtehuis en thuiszorg.

Kijkend naar Leekerweide gaat zij mee in deze ontwikkeling. Voorheen verhuisden ouderen met een verstandelijke handicap op een bepaald moment naar een verzorgings- of verpleegtehuis. Nu worden er echter twee geheel nieuwe wooncomplexen, te weten De Vijzelmolen en De Lingeweg, gebouwd om te kunnen blijven voorzien in de behoeften van de cliënten.

Voor de Interne Diensten zal deze ontwikkeling leiden tot intensieve samenwerkingsvormen met andere facilitaire bedrijven binnen de zorgsector en tot samenwerking met externe aanbieders van facilitaire dienstverlening.

De invoering van de kwaliteitswet zorginstellingen en de Wet op Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg' (wet BIG) zal leiden tot een verdere ontwikkeling van protocollen van de zorg. De dienstverlening dient aangepast te worden aan de eisen die vastgelegd zijn in de zogeheten zorgprotocollen. Dit zal leiden tot een bewustwording van de te leveren kwaliteit en tot een aanbod van producten en diensten met een gedifferentieerd kwaliteitsniveau.

Ook Leekerweide dient in de toekomst in te spelen door verdere protocollen voor de diensten op te stellen. Momenteel hebben de Interne Diensten een handboek met informatie en een verhuisprotocol. Dit kan echter meer uitgewerkt worden, door de opzet van een zogeheten Producten en Dienstencatalogus.

Tot slot kunnen cliënten met een PersoonsGebonden Budget bewuster kiezen voor een zorginstelling en het producten en dienstenpakket. Het facilitair bedrijf zal zich daarvoor moeten richten op het bereiken van klanttevredenheid en het vergroten van de motivatie van medewerkers. Zij dienen gemotiveerd te zijn om een zo goed mogelijke kwaliteit te leveren aan de cliënten en de overige klanten, waaronder de teamhoofden wonen en dagbesteding.

Binnen de Interne Diensten is het hoofd Interne Diensten bezig met het voorbereiden van een cursus, eerder genoemd in hoofdstuk 2.2.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is een literatuuronderzoek weergegeven, met betrekking tot literatuur ten aanzien van de gehandicaptenzorg en het facilitaire veld. Allereerst is een beschrijving gegeven van vraaggerichte en vraaggestuurde zorg. Vervolgens is de vernieuwing van het zorgstelsel aan bod gekomen. Volgens het kabinet voldoet het huidige zorgstelsel niet meer en is een aanpassing noodzakelijk. De volgens het kabinet aanwezige problemen worden omschreven en dat zijn de belangrijkste redenen waarom er vernieuwing dient te komen. Het kabinet kiest voor de omslag van een centraal aanbodgericht zorgstelsel naar een decentraal vraaggestuurd zorgstelsel.

Tevens is een beschrijving gegeven van het Persoons Gebonden Budget (PGB). Er is omschreven wat het PGB inhoudt en wat de veranderingen in de regelgeving zijn.

Tot slot is een omschrijving van de ontwikkeling van een stabiele naar een flexibele organisatie gegeven. Door ontwikkelingen dienen organisaties steeds flexibeler te worden. Deze literatuur geeft een weergave van de omslag en een profielschets van de cultuur die in een flexibele organisatie aanwezig dient te zijn. In de tweede paragraaf is een beschrijving gegeven van Facility Management en de ontwikkelingen, die relevant zijn voor Leekerweide.

Tot slot is in de derde paragraaf een weergave gegeven van uitbesteding en de begrippen technologie en interdependentie. De begrippen zijn toegepast op de verschillende Interne Diensten binnen Leekerweide.

De literatuur is steeds gekoppeld aan de praktijk en er is weergegeven waarom de literatuur betrekking heeft op Leekerweide. Zo zal de organisatie de vertaalslag moeten maken van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde zorgverlening en heeft zij te maken met cliënten met een Persoonsgebonden Budget.

¹² Bron: Pleunis, J.W., 1998, blz. 12

4 Resultaten

In dit hoofdstuk volgt een samenvatting van de resultaten uit de afgenomen interviews. Deze resultaten vormen de basis voor de conclusie in hoofdstuk 7. Aan bod komen de resultaten, betreffende de interviews afgenomen onder de coördinatoren Interne Diensten en de teamhoofden wonen en dagbesteding, vervolgens volgen de consequenties van de deconcentratie voor de Interne Diensten. Tot slot volgen de resultaten van de organisatievergelijking. Het laatste geeft antwoord op subprobleemstellingen 10 en 11. In bijlage 9 volgt de gehele uitwerking van de resultaten van de interviews en in bijlage 10 de berekening van de huidige en toekomstige capaciteit van de Interne Diensten. Tot slot volgt in bijlage 12 de gehele uitwerking van de organisatievergelijking.

4.1 Algemeen

Ontwikkelingen

De coördinatoren Interne Diensten en teamhoofden wonen en dagbesteding staan positief tegenover de ontwikkeling van deconcentratie. Groepsverkleining en de appartementenbouw zorgt ervoor dat er meer individuele zorg geboden kan worden. Over de manier waarop er momenteel met de toewijzing wordt omgegaan is men zeer tevreden. Het belang van de cliënt staat centraal en er wordt gekeken of de verhuizing een meerwaarde zal hebben.

Vaak wordt echter als kanttekening genoemd dat er goed doordacht moet worden welke cliënten wel of niet naar een buitenlocatie kunnen verhuizen en voor welk type woning zij geschikt zouden zijn. Daarnaast bestaat de angst dat de organisatie te snel zal groeien, waardoor er een capaciteitsprobleem zal ontstaan. Ook het management zal de groei aan moeten kunnen.

De coördinatoren en teamhoofden van overige woningen en dagbesteding zijn voldoende op de hoogte van de gaande ontwikkelingen in de organisatie. Niemand heeft het idee niet betrokken te zijn of heeft behoefte aan meer gedetailleerde informatie.

De teamhoofden wonen van de drie nieuw te bouwen wooncomplexen zijn volledig betrokken bij het gehele proces van toewijzing en de bouw. Zij hebben de mogelijkheid bepaalde wensen en eisen aan te geven en zijn vrij bepalend in het bouwproces. Tijdens het teamhoofden-overleg worden diverse zaken omtrent de bouw en de verhuizing van de cliënten besproken.

Gezien de theorie¹³ blijkt dat de organisatie haar medewerkers tijdig informatie heeft verstrekt en tijdig betrokken waren bij de ontwikkelingen. Tijdens de afname van de interviews is gebleken dat er weinig tot geen weerstand bestaat betreffende de ontwikkelingen. De organisatie heeft de medewerkers actief laten meedenken en de mogelijkheden gegeven een eigen inbreng te leveren.

Interne Diensten

De teams Bouw, Magazijn, Receptie/facilitair loket en het team Voeding en reiniging verwachten geen grote gevolgen voor de werkzaamheden. Tevens verwachten zij geen grote knelpunten. Voor deze diensten geldt dan ook dat er in de formatie in eerste instantie niets zal veranderen.

Voor de teams Logistiek, Techniek en het team Textiel lijken de gevolgen op het oog groter en deze teams kunnen diverse knelpunten tegenkomen. Volgens de coördinatoren Interne Diensten dient het team Logistiek geheel doorgelicht te worden en dient er een geheel nieuw logistiek circuit opgezet te worden, om alle klanten te kunnen bedienen. Daarnaast dient gekeken te worden of de huidige logistieke middelen voldoen om in de vraag van de klant te kunnen voorzien.

Het team Techniek zal, volgens eigen zeggen, de ontwikkelingen met de huidige capaciteit niet aankunnen. Hier zal een oplossing voor gezocht moeten worden. Dit zal ofwel een uitbreiding in de formatie betekenen, of een samenwerkingsverband met een woonstichting met betrekking tot de buitenlocaties. Het team Textiel kan tevens tegen een capaciteitsprobleem aanlopen. Dit probleem zal met name betrekking hebben op de capaciteit van de huidige machines. De daadwerkelijke gevolgen voor de diensten worden in paragraaf 4.2 toegelicht.

Geen van de teams hebben momenteel zicht op wat de ontwikkelingen in de toekomst daadwerkelijk voor invloed zullen hebben en vele coördinatoren gaan ervan uit dat de praktijk zal uitwijzen of er knelpunten naar boven komen. In eerste instantie zal er, volgens de coördinatoren Interne Diensten, bij geen van de teams een formatie-uitbreiding komen.

¹³ Zie theorie uit bijlage 8, 'weerstand bij veranderingen'

Vanuit de meeste diensten zijn er geen directe wensen en eisen naar voren gebracht. Voor Logistiek liggen de wensen en eisen op het vlak van bereikbaarheid van de wooncomplexen. Het magazijn hecht veel waarde aan het opstellen van een goede planning met een zekere mate van flexibiliteit. Mocht de planning in de praktijk niet te realiseren zijn, dan moet de mogelijkheid bestaan om dingen aan te passen.

Op de woningen en dagbesteding met een laag niveau cliënten zouden de teamhoofden wonen en dagbesteding graag meer begeleiding krijgen bij het vervoer van- en naar de dagbesteding. Daarnaast zijn procedures niet geheel duidelijk, waaronder het inkoopbeleid. Tot slot is het wenselijk als transport de broodbakken¹⁴ van de wagens af zou tillen. Deze zijn vaak erg zwaar en de begeleiders van de cliënten vertellen zich er snel aan.

Gevolgen overige woningen en dagbesteding

De woningen op het terrein van Leekerweide zullen van de ontwikkelingen geen hinder ondervinden en er worden geen knelpunten verwacht. Tevens zullen de ontwikkelingen, volgens de teamhoofden wonen en dagbesteding, geen gevolgen hebben voor de eigen werkzaamheden.

Uit een interview blijkt echter dat er bij een bepaalde dagbesteding in de toekomst veel zal veranderen. Vele cliënten met een laag niveau zullen de dagbesteding elders af gaan nemen. Dit betekent dat er op de dagbesteding op het terrein van Leekerweide vele plekken vrij zullen komen, tevens met betrekking tot personeel.

Voor de dagbesteding op een buitenlocatie geldt dat de begeleiders steeds meer een aanspreekpunt zijn geworden voor interne medewerkers en externen. Het komt dan ook regelmatig voor dat leveranciers het teamhoofd benaderen, in plaats van het hoofd Interne Diensten of de coördinator Inkoop & Logistiek.

Facilitaire visie

De rol van een facilitair medewerker wordt door de meeste coördinatoren gezien als die van een tussenpersoon in de organisatie. Een facilitair medewerker dient ondersteunend te zijn, te denken in een groot geheel en de klant zo goed mogelijk te bedienen. Dit komt tevens terug in de visie die zij hebben op faciliteren. Faciliteren wordt gezien als het bieden van een goede en zo breed mogelijke service en ondersteuning aan de klant, zodat deze naar tevredenheid geholpen is.

Om de medewerkers meer facilitair te laten denken wordt gedacht aan cursussen, teamuitjes en het regelmatig houden van overleggen. Daarnaast is het idee geopperd om ook binnen de Interne Diensten het KWIEK-systeem¹⁵ toe te passen. Zo zou er begrip kunnen ontstaan voor elkaars situatie en kunnen de teams meer naar elkaar toe groeien.

Elke dienst heeft het gevoel de klanten professioneel bij te kunnen staan. Het begrip professionaliteit wordt echter door de coördinatoren op een eigen wijze geïnterpreteerd. Voor de één betekent professionaliteit het hebben van een tevreden klant en voor de ander het regelmatig innoveren, geven van adviezen of goed luisteren naar de behoefte van de klant. Er dient een algemene definitie van het begrip opgesteld te worden, zodat er eenduidigheid komt in de gehele dienst. Pas dan kan daadwerkelijk geconcludeerd worden dat de Interne Diensten hun klanten professioneel kunnen bijstaan.

Op de vraag hoe de Interne Diensten in de toekomst in de organisatie neergezet dienen te worden, antwoordde het overgrote deel van de coördinatoren 'als één team'. Er dient onderling meer samenwerking plaats te vinden en de hokjesgeest dient te verdwijnen.

Facilitair loket

De afstemming tussen het facilitair loket en de diverse diensten verloopt niet geheel zonder problemen. Uit de interviews en observatie van het loket blijkt dat er regelmatig dubbele meldingen binnenkomen. Regelmatig worden meldingen onvolledig weergegeven, zodat er nogmaals contact moet plaatsvinden om duidelijkheid te verschaffen. Daarnaast resulteert dit erin dat de woning niet zeker weet of een melding is opgepakt en doorgegeven.

Opgestelde vragenlijsten en het programma Planon geven ondersteuning om de juiste informatie boven te halen. Soms worden deze lijsten echter niet goed nagevraagd of onvolledig ingevuld. Zo ontstaat wijving en onnodig tijdsverlies.

¹⁴ De broodbakken betreffen kratten uit het magazijn, die dagelijks gevuld worden met brood en beleg voor de woningen.

¹⁵ KWIEK-systeem staat voor: Kijken en Werken In Elkaars Keuken. De medewerkers van de teams wisselen dan voor een bepaalde periode van werkzaamheden en kunnen ervaring opdoen bij een andere dienst.

Het is wenselijk dat er standaard een terugkoppeling plaatsvindt van het loket, zodat melders weten wat er met een melding is gedaan. Vanuit een aantal woningen bestaat de wens om meldingen via een mailadres aan het loket te versturen. Deze wens komt voort uit de regelmatig slechte bereikbaarheid van het loket.

Betreffende de vraag of één aanspreekpunt op een woning of dagbesteding voor het loket haalbaar is, blijkt volgens de teamhoofden wonen en dagbesteding in de praktijk niet haalbaar. Het gaat om verschillende woningen en wisselend personeel. Momenteel is er regelmatig contact met het loket en met maar één aanspreekpunt zou dat betekenen dat meldingen te lang blijven liggen. Tevens zou het, volgens de Teamhoofden wonen, te veel tijd kosten om zaken aan elkaar door te geven.

4.2 Interne Diensten

In deze paragraaf volgt een beschrijving van de consequenties voor de Interne Diensten. De berekeningen van de huidige en toekomstig benodigde capaciteit is uitgewerkt in bijlage 10.

Bouw

Het team Bouw bestaat uit de bouwcoördinator, een medewerker van het team techniek. Momenteel houdt de bouwcoördinator zich bezig met de bouw van de nieuwe wooncomplexen zowel op als buiten het terrein van Leekerweide. Als de bouw van de wooncomplexen is afgerond, zal de bouwcoördinator de eigen functie binnen het team techniek weer oppakken. Op korte termijn zal er binnen de dienst echter niets veranderen.

Team Logistiek

Het team Logistiek zal in de toekomst blijven bestaan en zal een belangrijke functie behouden in de organisatie. Door de uitbreiding in locaties dient ook het team logistiek uit te breiden in formatie.

Uit de berekeningen blijkt dan ook dat er in de toekomst een capaciteitstekort zal ontstaan. In de berekening is de tijd die benodigd is om de goederen te laden en te lossen echter niet meegenomen. Dit betekent dat de daadwerkelijk benodigde capaciteit in de praktijk hoger zal uitvallen.

Team Inkoop

Het team Inkoop, met daarin het magazijn, zal in de toekomst blijven bestaan. Voor het terrein van Leekerweide zal er altijd een magazijn benodigd zijn, omdat er op de woningen onvoldoende opslagruimte aanwezig is. Hieruit wordt geconcludeerd dat dit team niet uitbesteed zal worden. Er is wel onderzocht of er in de toekomst voldoende capaciteit aanwezig is om alle bestellingen te verwerken.

Gezien de berekeningen zal er in de toekomst een tekort aan personele capaciteit ontstaan. In de berekeningen is de inzet van de magazijnbeheerder niet meegenomen. Deze zou, wanneer nodig, kunnen inspringen bij de werkzaamheden. Gezien de overige taken van de magazijnbeheerder, kan er echter geen garantie worden geboden dat altijd meegewerkt kan worden.

Er dienen diverse mogelijke oplossingen voor het toekomstige capaciteitsprobleem onderzocht te worden, waaronder het uitbesteden van de broodkeuken.

Team Receptie/ facilitair loket

Het team Receptie / facilitair loket zal in haar huidige formatie blijven bestaan. In eerste instantie is er geen zicht op uitbreiding in uren, terwijl de werkdruk door de medewerksters momenteel als hoog wordt ervaren. Door de uitbreiding in woningen zal het aantal meldingen stijgen en zal een nog hogere werkdruk tot gevolg hebben.

In de toekomstige situatie zal er inderdaad een tekort ontstaan in de capaciteit van het team Receptie / facilitair loket. Teruggerekend naar de tekorten per dag is te zien dat de daadwerkelijke tekorten neerkomen op 0,44 uur per dag en een toename van 5 meldingen per dag. Dit tekort dient opgevangen te worden door de aanwezige medewerkers.

Team Voeding; warme maaltijd

Voor het team Voeding zal er in de toekomst weinig veranderen. Op het terrein van Leekerweide zullen de medewerkers de lunch in het bedrijfsrestaurant genieten en zullen vergaderingen worden belegd waar koffie en thee voor verzorgd dient te worden. Er bestaat een mogelijkheid dat er vaker een vergadering wordt belegd op het terrein, maar dit zal in de toekomst in de praktijk blijken.

Voor de verstrekking van de warme maaltijd zijn er echter wel gevolgen. Uit de toekomstige gegevens blijkt dat er een verhoging van aantallen zal ontstaan. Dit is te wijten aan het feit dat er een aantal externe cliënten bijkomen. Het verschil zal gemiddeld 1.124 maaltijden per maand bedragen. De groei in maaltijden zal voor het team logistiek van invloed zijn. Zij dienen uiteindelijk meer maaltijden rond te brengen.

Team Techniek

Het team Techniek zal in de toekomstige situatie op een juiste manier dienen in te spelen op de ontwikkelingen binnen de organisatie. De huidige capaciteit van het team is gebaseerd op de werkzaamheden op het terrein van Leekerweide en een aantal woningen in Wognum. Alle extra benodigde capaciteit, waaronder het groot onderhoud, wordt door de organisatie ingehuurd bij een externe partij.

Zeker tijdens de nieuwbouw van de wentelwoningen¹⁶ op het terrein van Leekerweide zullen de medewerkers van het team extra belast worden. Vanuit de organisatie is echter de uitspraak gedaan dat de formatie van het team techniek in eerste instantie niet zal worden uitgebreid. Dit betekent dat de opties samenwerken met een woningstichting of extern inhuren onderzocht dienen te worden.

Door de komst van de nieuwe wentelwoningen zal het MeerJaren Onderhoud iets afnemen. De reguliere onderhoudswerkzaamheden en het storingsonderhoud zal echter gelijk blijven. Momenteel is er wel voldoende gereedschap aanwezig, om de toename in werkzaamheden aan te kunnen. De personele capaciteit en de middelen voor transport blijken na berekening echter onvoldoende. Deze dienen daarom uitgebreid te worden¹⁷.

Team Textiel

Het beleid vanuit Leekerweide luidt dat de bewassing van het Persoonsgebonden Goed in eigen beheer plaatsvindt. De kwaliteit waarmee Leekerweide dit kan doen, kan door externe organisaties niet behaald worden.

Met deze informatie luidt de conclusie dat er niet onderzocht hoeft te worden welke mogelijkheden er bestaan voor uitbesteding van deze dienst. Wel is onderzocht of de huidige capaciteit in de toekomst ook zal voldoen of dat er een capaciteitstekort zal ontstaan.

Betreffende het platgoed zal er een toename in de standaardhoeveelheden ontstaan. Dit dient goed te worden afgestemd met de desbetreffende teamhoofden wonen van de wooncomplexen en de leverancier.

In de toekomstige situatie zal er een tekort ontstaan in de capaciteit van het team textiel. Teruggerekend naar de tekorten per dag is echter te zien dat de daadwerkelijke tekorten te verwaarlozen zijn en dat dit opgevangen kan worden. Er is uitgegaan van gemiddeld 12 waszakken per container, terwijl er 16 waszakken in 1 container passen. Hier zit dus nog enige ruimte om de tekorten op te kunnen vangen.

In de verdere toekomst, als Leekerweide naast de drie nieuwe wooncomplexen, verder gaat uitbreiden met nieuwe, externe cliënten zal er wel een capaciteitsprobleem zal ontstaan. Hier dient terdege rekening mee gehouden te worden.

Reiniging

Het team reiniging zal weinig hinder ondervinden van de deconcentratie. Uit de wensen en eisen is gebleken dat de schoonmaak van de wooncomplexen verzorgd zal worden door de huidige leverancier, te weten ISS. Voor het team reiniging betekent het een uitbreiding in formatie, voor de werkzaamheden op de buitenlocaties.

¹⁶ Zie hoofdstuk 2.1

¹⁷ Bron: gesprek met Coördinator team Techniek

4.3 Organisatievergelijking

In deze paragraaf volgt een beknopte beschrijving van de organisatievergelijking bij twee collega-organisaties, te weten Esdégé Reigersdaal en De Compaan, en bij wooncomplex De Rietgans. De Rietgans is als uitgangspunt genomen voor de invulling van de overige nieuwe wooncomplexen.

4.3.1 Collega-organisaties

Vergeleken met de onderzochte organisaties is Leekerweide klein in omvang van cliënten en de deconcentratie bij Leekerweide staat in verhouding nog in de kinderschoenen. De onderzochte organisaties zijn een stuk verder en hebben al langer meerdere locaties in de regio.

Een grote overeenkomst is dat de facilitair managers steeds meer bedrijfsmatig naar de facilitaire dienst gaat kijken. Zij denken sterk vanuit het belang van de organisatie en proberen zo efficiënt en effectief mogelijk de diensten te leveren. Een andere overeenkomst in denkwijze is dat alle drie hun duidelijke voorkeur uitspreken voor uitbesteding van diensten. Voor allen geldt dat het te maken heeft met een kostenplaatje en met het personeel.

Esdégé Reigersdaal is zeer ver met het denken als een zelfstandige onderneming en heeft daar al langere tijd ervaring mee. Bij De Compaan begint dit aspect steeds meer te spelen en de organisatie is bezig met het opzetten van duidelijke procedures om transparantie te creëren. Leekerweide is hier een stuk verder in en heeft bepaalde procedures, waaronder verhuizingen, al inzichtelijk gemaakt.

Wat betreft de facilitaire diensten zijn er redelijk wat overeenkomsten te vinden. Zo hebben alle organisaties hun schoonmaak uitbesteed. Ook zijn alle drie de organisaties aan het kijken of het technisch- en groot onderhoud aan de gebouwen ondergebracht kan worden bij een plaatselijke woningstichting. Voor het Instellings Gebonden Platgoed (IGP) geldt dat iedere organisatie dit heeft uitbesteed.

Alleen Esdégé Reigersdaal heeft haar maaltijdvoorziening in eigen beheer. Zowel Leekerweide als De Compaan hebben deze dienst uitbesteed.

De van invloed zijnde en toekomstige ontwikkelingen verschillen per organisatie. Zo zal bij Esdégé Reigersdaal de gehele facilitaire dienst verdwijnen, terwijl dit bij de andere organisaties zal blijven bestaan. De problemen waar men tegenaan zal lopen verschillen daardoor dan ook. Zo zal De Compaan al haar procedures en eigen producten en diensten binnen de organisatie nog bekend moeten maken, terwijl Reigersdaal en Leekerweide dit voor een groot deel al hebben afgerond. Reigersdaal loopt straks tegen problemen aan met betrekking tot de verschuiving van verantwoordelijkheden van de diensten en Leekerweide zal tegen kleine probleempjes aanlopen tijdens de bouw van nieuwe wooncomplexen. Waar alle organisaties wel mee te maken krijgen is de veranderende wijze van financiering door de overheid.

4.3.2 Wooncomplex De Rietgans

Woning

In De Rietgans werken ongeveer 21 medewerkers en er wonen op dit moment 17 cliënten

Er zijn drie woningen op drie etages met per woning zes cliënten. Op elke etage is een gezamenlijke woonkamer aanwezig, met een gezamenlijke keuken en een gezamenlijke badkamer. Elke cliënt heeft daarnaast zijn eigen slaapkamer en zitkamer.

De Rietgans kan niet direct vergeleken worden met de nieuw te bouwen wooncomplexen. Zo heeft De Kreeklanten een geheel andere doelgroep met een ander type woonruimte. De cliënten krijgen wel een centrale woonruimte, maar hebben ieder hun eigen appartement.

Cliënten

In alle drie de woningen woont een laag niveau cliënten. Daarnaast hebben de meeste cliënten naast een verstandelijke, ook een lichamelijke handicap. Niemand is volledig rolstoelafhankelijk, maar ze maken er regelmatig gebruik van. Deze groep heeft dan ook continu begeleiding nodig.

De verwijzing van de cliënten is door het teamhoofd, in overleg met de persoonlijk begeleiders bepaald.

De eerste weken van de nieuwe situatie waren rommelig. Voor een aantal cliënten gaf de verhuizing wat problemen, maar over het algemeen pakt het voor de meeste cliënten goed uit.

Het vervoer van en naar de dagbesteding speelt een belangrijke rol in de dagelijkse routine. De cliënten dienen vier keer per dag vervoerd te worden en dat kost veel tijd.

Voor de meeste is dit echter te behappen. Het teamhoofd is op zoek naar een oplossing voor één woning. Voor deze groep cliënten zou het namelijk beter zijn als zij op de dagbesteding konden blijven eten. De begeleiders van De Rietgans konden geen facilitaire taken met de cliënten oppakken, vanwege het lage niveau.

Personeel

Met betrekking tot het personeel zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd:

- 1 woning is in zijn geheel overgegaan, zowel de cliënten als de medewerkers;
- 1 woning is bijna helemaal overgegaan, zowel de cliënten als de medewerkers.
- 1 woning is samengevoegd uit twee woningen, waaronder ook het personeel. Daar waar open plekken waren is het aangevuld met nieuw personeel en nieuwe cliënten.

Knelpunten

Bij de bouw en start van De Rietgans is voornamelijk tegen veel kleine problemen opgelopen, met name tegen veel praktische zaken. Bestellingen kwamen bijvoorbeeld te laat binnen en afspraken met de bouwcoördinator waren niet of maar voor een deel nagekomen. Via de gemeente duurde een aantal zaken vaak erg lang.

Met betrekking tot de Interne Diensten is De Rietgans de volgende problemen tegengekomen:

- De container voor het incontinentiemateriaal was niet op tijd geregeld;
- De bus was niet op tijd geregeld;
- Met betrekking tot de levering van wasgoed, linnengoed en magazijnspullen waren afspraken niet nagekomen;
- Technische zaken werden pas één of twee dagen van tevoren geregeld. Dit resulteerde er in dat terwijl de cliënten er al woonden, de TD nog spullen kwam brengen en ging ophangen. Dat duurde te lang en er ontstond daardoor irritatie bij de begeleiders;
- Men had het gevoel te veel achter dingen aan te moeten.

Op dit moment is De Rietgans niet ontevreden, maar nog niet alles is vanzelfsprekend. De woning zou graag zien dat het loket een mailadres kreeg, zodat meldingen via de mail verzonden kunnen worden.

Knelpunten die momenteel nog spelen:

- Er zijn nog geen invalidenparkeerplaatsen;
- Afspraken verlopen soms erg traag. Vaak wordt er niet gemeld waarom iets lang duurt en vervolgens wordt het op een grote hoop gegooid;
- Bij het magazijn is het niet duidelijk wat de rol van ISS precies is. Dingen veranderen ineens zonder dat de woning daar iets van hoort. Het is niet echt duidelijk in de organisatie neergelegd hoe en wat;
- Er dient misschien een beter systeem te komen voor de verpleegtechnische hulpmiddelen. Nu is soms onbekend waar wat is gebleven. Er wordt iets aangeschaft, en na een tijd weet niemand meer waar het gebleven is;
- Het inkoopbeleid is nog onduidelijk.

Interne Diensten

De randvoorwaarden liggen in hetgeen er op de woning noodzakelijk is en wat het personeel kan doen. Al het andere dient automatisch geleverd en verzorgd te worden door de Interne Diensten.

Momenteel worden de diensten als volgt aan De Rietgans aangeleverd:

➤ Bewassing Platgoed

Verzorgd door	LIPS
Aantal cliënten	17
Frequentie halen & brengen	Twee keer per week
Tijdstip	Geen voorkeur
Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide en LIPS
Plek	Op 1 centraal punt
Verspreiding gebouw	Door eigen medewerkers
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de karren, waarin het wordt aangeleverd
Wijzigingen doorgeven	Telefonisch bij het loket

➤ Bewassing Persoonsgebonden goed

Verzorgd door	Door Leekerweide
Aantal cliënten	17
Frequentie halen & brengen	Om de dag
Tijdstip	Geen voorkeur
Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide
Plek	Op 1 centraal punt
Verspreiding gebouw	Door logistiek Leekerweide
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de karren, waarin het wordt aangeleverd
Wijzigingen doorgeven	Telefonisch bij het loket

➤ Bewassing Gordijnen

Type	Rolgordijnen, Sunscreens en normale gordijnen
Verzorgd door	Leekerweide
Frequentie halen & brengen	Wanneer nodig
Tijdstip	Geen voorkeur
Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide
Plek	Woning

➤ Techniek

De technische zaken, als storingen en reguleren werkzaamheden worden verzorgd door het team Techniek. Zij komen in eerste instantie wanneer mogelijk. Door het teamhoofd is echter aangegeven dat er een voorkeur is voor het plannen van een vaste dag of tijdstip, wanneer het team terecht kan op de woning.

➤ Warme maaltijd

Verzorgd door	Leekerweide en de woning zelf
Aantal cliënten	17
Bestellingen	Via reguliere weg
Extra bestellingen	Telefonisch via het loket
Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide
Plek	Op 1 centraal punt
Verspreiding gebouw	Eigen medewerkers of cliënt
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de groene kratten

➤ Tuinonderhoud

Het tuinonderhoud wordt verzorgd door de begeleiders op de woning. Vanuit het budget worden diverse bloemen en planten ingekocht. Regelmatig komt het voor dat de woning iets krijgt van ouders of familieleden van de cliënten.

Gezien het lage niveau van de cliënten, kunnen zij niet helpen met het onderhoud.

➤ Afval

Huisvuil	Ja
Container	Ondergronds
Plek	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens in de ondergrondse container gedeponneerd
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand
GFT	Nee
Papier	Nee

Glas	Nee
-------------	-----

Incontinentieafval	Ja
Container	Een speciale container
Frequentie legen	Twee keer per week
Plek	Het incontinentieafval wordt op de woning verzameld en vervolgens in de container gedeponeerd
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand

Grofafval	Ja
Plek	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens naar 1 centraal punt gebracht. Het afval wordt via de reguliere weg van de woonwijk worden opgehaald. (via de gemeente)
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand

Klein chemisch afval	Ja, te weten batterijen
Plek	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens naar de winkel gebracht
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand

➤ Magazijn

Verzorgd door	Leekerweide en door cliënten zelf
Aantal cliënten	17
Soort magazijnartikelen	Alle artikelen worden in eerste instantie door Leekerweide geleverd. De extra's en drogisterijartikelen worden door de woning en de cliënten zelf gekocht.
Frequentie halen/brengen	Dagelijks, te weten de broodbakken en de voeding. Overige bestellingen één keer per week leveren
Tijdstip	Voor 12.00 uur, maar overige bestellingen genieten geen voorkeur
Bestelling	Per mail aan magazijn
Extra bestelling	Telefonisch bij het loket
Door wie halen/brengen	Logistiek Leekerweide
Plek	Op 1 centraal punt
Verspreiding gebouw	Eigen medewerkers
Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand

➤ Schoonmaak

De schoonmaak wordt verzorgd via Leekerweide, door ISS.

➤ Cliëntenvervoer

De cliënten dienen dagelijks met de taxi vervoerd te worden naar- en van dagbesteding of het werk.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is een samenvatting gegeven van de resultaten, verkregen uit de afgenomen interviews. Aan bod gekomen zijn de algemene uitkomsten, waaronder resultaten over de ontwikkelingen, de facilitaire visie, de afstemming met het facilitair loket en de verwachting van de opdracht. Vervolgens is een beschrijving gegeven van de consequenties voor de Interne Diensten, betreffende de deconcentratie. Tot slot is een beknopte beschrijving gegeven van de resultaten uit de organisatievergelijking. Allereerst volgde de resultaten van de benaderde collega-organisaties en vervolgens de beschrijving van wooncomplex De Rietgans.

5 Nieuwe wooncomplexen

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de nieuw te bouwen wooncomplexen. Het gaat hier om De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg. Per wooncomplex worden drie aspecten behandeld, te weten de indeling van de woning, een beschrijving van de doelgroep en de randvoorwaarden met betrekking tot de Interne Diensten. Wooncomplex De Rietgans is tevens een buitenlocatie, dat inmiddels een jaar draait. Dit wooncomplex wordt gebruikt als uitgangspunt voor de drie nieuwe wooncomplexen. Het hoofdstuk geeft antwoord op de subprobleemstellingen 12 tot en met 14, waaronder de vraag welke doelgroep er in de nieuwe wooncomplexen komt te wonen. De wensen en eisen die uit deze wooncomplexen voortkomen zijn verwerkt in hoofdstuk 6.

5.1 De Vijzelmolen

➤ Woning

In De Vijzelmolen komen 36 cliënten te wonen. Het aantal medewerkers is nog niet bekend, omdat de formatie nog berekend dient te worden aan de hand van de zorgvraag van de cliënten. De Vijzelmolen kan gezien worden als een flatgebouw, met 7 verdiepingen.

De begane grond bestaat onder andere uit een opslagruimte, het kantoor van het teamhoofd en een artsenkamer. De woningen voor de cliënten beslaan zes verdiepingen, met woningen voor zes cliënten. Elke verdieping bestaat uit zes woon/slaapkamers, een gezamenlijke woonkamer, keuken en badkamer. Op de zevende verdieping komen drie lokalen van de dagbesteding.

De Vijzelmolen kan vergeleken worden met De Lingeweg, omdat het ongeveer dezelfde doelgroep betreft. Op De Lingeweg zullen meerdere cliënten met een laag niveau komen te wonen. Het gebouw is echter niet te vergelijken.

➤ Cliënten

De cliënten die naar De Vijzelmolen zullen verhuizen hebben voornamelijk een hoog niveau. De begeleiding zit dan ook in kleine dingen, maar dat kan in de toekomst nog veranderen. De Vijzelmolen is gebouwd om te blijven wonen tot de dood. Dit houdt in dat de zorg om de cliënt heen mee verandert en wordt aangepast aan de situatie.

De cliënten komen van de woningen De Klamp 6, Kneppel 1 & 2, Hort 2 en De Kroft. Daarnaast is er een samenstelling van cliënten uit diverse woningen.

De gevolgen voor de cliënten zullen per cliënt verschillend zijn, omdat ieder individu anders zal reageren.

➤ Randvoorwaarden Interne Diensten

Randvoorwaarden liggen met name in het hanteren van gelijke gedragscodes, zoals die gebruikt worden op het terrein zelf. Daarnaast dienen de medewerkers klantvriendelijk te zijn en mee te denken bij problemen en knelpunten. Tevens wordt een goede samenwerking met de begeleiders verwacht.

5.2 De Kreeklanden

➤ Woning

In De Kreeklanden komen 24 cliënten te wonen. Ook hier is het aantal medewerkers nog niet bekend.

In De Kreeklanden worden 24 volledige appartementen gerealiseerd, met alle voorzieningen. Cliënten komen alleen te wonen, dat echter nog niet wil zeggen dat zij ook geheel zelfstandig kunnen functioneren.

Het wooncomplex kan niet direct vergeleken worden met de overige wooncomplexen. De enigste overeenkomst is dat de woningen allemaal buiten het terrein van Leekerweide gebouwd worden.

Dit heeft consequenties voor de veiligheid van de cliënten, op een buitenlocatie is dat in mindere mate aanwezig. Een groot verschil is dat De Kreeklanden volledige appartementen zijn.

➤ Cliënten

De cliënten hebben ieder een licht verstandelijke handicap, oftewel een hoog niveau. Vier appartementen zijn gebouwd met voorzieningen voor cliënten met daarnaast ook een lichamelijke handicap.

De zorg voor deze groep cliënten is 'niet zorgovernemend'. Dat wil zeggen dat de begeleiding is opgezet met de intentie om de cliënt zo veel mogelijk zelfstandig te laten functioneren.

Er is volledige inspraak in de verwijzing van de cliënten. Een belangrijk uitgangspunt is dat de cliënten op een bepaald gelijk niveau moeten kunnen functioneren en gelijk gedrag moeten vertonen.

80% Van de cliënten wordt van huidige woningen op- en buiten het terrein van Leekerweide verhuisd naar de Kreeklanden. Er komen zeven cliënten van het Breitnerhof, zes cliënten van de Units en zeven cliënten van de Koppenhoeve. 20% Van de cliënten, kortom vier, komen van de wachtlijst en zijn nieuw binnen Leekerweide.

Voor de cliënten van De Kreeklanden betekent de verhuizing een verhoging van de eigenwaarde en het krijgen van meer privacy. Negatieve kanten liggen in het gevaar van verslaving, het niet aankunnen van de vrijheid en het binnenlaten van verkeerde contacten.

➤ Randvoorwaarden Interne Diensten

Randvoorwaarden die gesteld worden vanuit De Kreeklanden liggen op het vlak van klantvriendelijkheid, flexibiliteit en betrokkenheid. De cliënten dienen betrokken te worden bij hetgeen de Interne Diensten uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is het ophangen van een schilderij. De cliënten dienen onder andere aan te mogen geven waar het schilderij moet komen te hangen en hoe hoog.

5.3 De Lingeweg

➤ Woning

Op De Lingeweg komen 36 cliënten te wonen. De formatie van medewerkers zal nog concreet ingevuld moeten worden, maar er wordt geschat op ongeveer 25 FTE's. Ook dit hangt af van de daadwerkelijke zorgvraag die er vanuit de cliënten komt te liggen.

In het gebouw worden zes woningen gerealiseerd, elk voor zes cliënten. Iedere cliënt krijgt een eigen appartementje met een woonkamer, slaapkamer en douche en toilet. Per etage komt een gezamenlijke woonkamer (meetingpoint) voor de cliënten om bij elkaar te komen. Daarnaast komt er per etage een ruimte voor de dagbesteding, aangepast aan de cliënten. Zij blijven echter altijd de mogelijkheid hebben om naar een dagbesteding buiten het complex te gaan. Tevens komt er een artsenkamer voor de arts en een ruimte voor de fysiotherapie. Het complex bestaat uit twee delen, te weten de woningen van Leekerweide en woningen voor ouderen uit de Vietnamese gemeenschap.

De Lingeweg kan vergeleken worden met de Vijzelmolen, omdat de doelgroep gelijk is. De Kreeklanden is totaal anders, het is een ander niveau cliënten, een andere doelgroep en men woont veel meer individueel.

➤ Cliënten

De woningen op De Lingeweg worden ingevuld met één woning van hoogniveau cliënten, drie woningen voor cliënten met een middenniveau en twee woningen voor cliënten met een laag niveau.

Ieder individu heeft zijn eigen zorg nodig, maar de algemene zorgvisie voor de Lingeweg is dat een cliënt kan blijven wonen waar hij of zij woont. Dit betekent dat de zorg om de cliënten mee groeit met hun handicap.

Bij de verwijzing van de cliënten hebben alle betrokkenen inspraak gehad.

De verhuizing kan bepaalde processen voor cliënten versnellen. Het is voor de cliënten altijd erg ingrijpend om een verandering als deze mee te maken en een achteruitgang is mogelijk. De praktijk zal uitwijzen hoe de cliënten daadwerkelijk reageren.

➤ Randvoorwaarden Interne Diensten

De Lingeweg stelt geen specifieke randvoorwaarden. Wel zou men zo veel mogelijk per woning aangeleverd willen krijgen en er moet vanaf het begin een zekere flexibiliteit in zitten, om dingen nog aan te kunnen passen.

Personele consequenties

Betreffende het personeel luidt de uitspraak vanuit Leekerweide dat de begeleiders van de cliënten die naar de nieuwe wooncomplexen zullen verhuizen, voorrang krijgen bij het invullen van de formatie. Wel moet ervoor gewaakt worden dat er voor de 'achterblijvers' voldoende deskundigheid en bekende gezichten overblijven. De keuze om wel of niet mee te gaan naar De Lingeweg ligt bij het personeel. Daar waar plekken open blijven zal men nieuw personeel moeten aantrekken.

Interne Diensten

Momenteel maken de teamhoofden wonen en de begeleiders dagelijks gebruik van de Interne Diensten. Op de vraag of er voldoende inzicht in de teams is, wordt verschillend gereageerd. Aan de ene kant is er wel inzicht in hetgeen de teams kunnen leveren, maar aan de andere kant zijn de kosten niet geheel inzichtelijk.

Het ligt aan het niveau van de cliënten of de begeleiders facilitaire taken met de cliënten kunnen ondernemen. Een voorbeeld hiervan is het zelfstandig koken, boodschappen doen of het zelf wassen van de kleding.

Vanwege het niveau van de cliënten en de hoogte van benodigde begeleiding, kunnen de begeleiders van De Vijzelmolen, De Lingeweg en de dagbesteding vrijwel geen facilitaire taken met de cliënten ondernemen. Voor het lage niveau geldt dat er weinig met de cliënten opgepakt kan worden, terwijl de cliënten van het hogere niveau veel zelfstandiger zijn en kleine dingen kunnen overnemen. De cliënten van De Kreeklanden zouden in de toekomst bepaalde taken kunnen overnemen. De praktijk zal echter uitwijzen welke verantwoordelijkheden de cliënten wel of niet aankunnen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de nieuw te bouwen wooncomplexen omschreven. De wooncomplexen betreffen De Vijzelmolen, De Kreeklanden en tot slot De Lingeweg. De informatie over de wooncomplexen is verkregen door middel van de afgenomen interviews, onder de betrokken teamhoofden wonen. In De Vijzelmolen en De Lingeweg komt in grote lijnen een gelijke doelgroep te wonen. De cliënten hebben een verschillend niveau, maar zijn wel allemaal ouderwordend. De begeleiding kan hierdoor geen facilitaire taken met de cliënten oppakken.

De Kreeklanden heeft daarentegen een geheel andere doelgroep. Deze cliënten zijn zeer zelfstandig en komen te wonen in eigen appartementen. In de toekomst zou de begeleiding facilitaire taken met de cliënten kunnen oppakken. In eerste instantie dienen alle diensten, voor de drie wooncomplexen, echter door Leekerweide verzorgd te worden.

Voor het personeel geldt dat de begeleiders van de cliënten in eerste instantie mee zullen gaan naar de nieuwe wooncomplexen.

6 Wensen en eisen nieuwe wooncomplexen

In dit hoofdstuk volgen de wensen en eisen die voortkomen uit de nieuwe wooncomplexen, genoemd in voorgaand hoofdstuk. Per wooncomplex worden de wensen en eisen in een paragraaf weergegeven. Aan bod komt onder andere de bewassing van het platgoed, persoonsgebonden goed en gordijnen, de maaltijdvoorziening, tuinonderhoud en de afvalverwijdering.

De uitkomsten zijn voortgekomen uit de afgenomen interviews met de teamhoofden wonen en dagbesteding van de desbetreffende wooncomplexen. Het hoofdstuk geeft hiermee antwoord op subprobleemstelling 15 'wat zien de teamhoofden wonen en dagbesteding van de desbetreffende wooncomplexen als de gewenste situatie, met betrekking tot het leveren van facilitaire diensten?'

Tabel 1. Wensen en eisen nieuwe wooncomplexen

Diensten	Onderdeel	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg
Platgoed	Verzorgd door	LIPS	LIPS en door cliënten zelf ¹⁸	LIPS
	Aantal cliënten	36	± 12 door Leekerweide; ± 12 zelf	36
	Frequentie halen & brengen	Minimaal 3 á 4 keer per week	Minimaal 3 keer per week, het liefste dagelijks	Minimaal 1 keer per week brengen, het liefste dagelijks ophalen
	Tijdstip	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Geen voorkeur
	Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide
	Plek	Op 1 centraal punt	Op 1 centraal punt, liefst verpakt per cliënt	Op de woning
	Verspreiding gebouw	Door logistiek Leekerweide	Eigen medewerkers of cliënt	Het liefste per woning aanleveren
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de karren, waarin het wordt aangeleverd	Met de hand	Met de hand
	Wijzigingen doorgeven	Telefonisch bij het loket	Telefonisch bij het loket	Telefonisch bij het loket
Persoonsgebonden goed	Verzorgd door	Door Leekerweide	Cliënten zelf	Leekerweide
	Aantal cliënten	36	24	36
	Frequentie halen & brengen	Minimaal 3 á 4 keer per week		Liefste dagelijks
	Tijdstip	Geen voorkeur		Hangt af van personele bezetting. Als er extra personeel in de ochtend aanwezig is, dan voor 12.00 uur
	Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide		Logistiek Leekerweide
	Plek	Op 1 centraal punt	Op de woning	Op de woning
	Verspreiding gebouw	Door logistiek Leekerweide		Het liefste per woning aanleveren
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de karren, waarin het wordt aangeleverd		Met de karren, waarin het wordt aangeleverd
	Wijzigingen doorgeven	Telefonisch bij het loket		Telefonisch bij het loket

¹⁸ 12 Cliënten zullen zelf het platgoed inkopen bij winkels als bijvoorbeeld een HEMA. Voor de overige 12 cliënten dient Leekerweide het platgoed in te kopen bij de leverancier.

Diensten	Onderdeel	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg
Bewassing gordijnen	Type	Nog niet bekend	Vitrage en overgordijnen	Soortgelijk als op de Vijzelmolen
	Verzorgd door	/	Leekerweide	Leekerweide
	Frequentie halen & brengen	/	Wanneer nodig	Wanneer nodig
	Tijdstip	/	Geen voorkeur	Geen voorkeur
	Door wie halen & brengen	/	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide
	Plek	/	Op de woning	Op de woning
Warme maaltijd	Verzorgd door	Leekerweide en de woning zelf ¹⁹	Leekerweide en de woning zelf	Leekerweide en de woning zelf
	Aantal cliënten	36	24	36
	Bestellingen	Via reguliere weg	Via reguliere weg	Via reguliere weg
	Extra bestellingen	Telefonisch via het loket	Telefonisch via het loket	Telefonisch via het loket
	Door wie halen & brengen	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide
	Plek	Op 1 centraal punt	Op 1 centraal punt	Op 1 centraal punt
	Verspreiding gebouw	Eigen medewerkers of cliënt	Eigen medewerkers of cliënt	Eigen medewerkers of cliënt
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de groene kratten	Met de groene kratten	Met de groene kratten
Huisvuil	Gescheiden	Ja	Ja	Ja
	Container	Ondergronds	Grijze rolemmer, of ondergronds	Waarschijnlijk wordt het meegenomen in de hekcontainer van de waszakken
	Plek	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens in de ondergrondse container gedeponeerd	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens op 1 centraal punt in de grijze rolemmers gedeponeerd	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens op 1 centraal punt in de hekcontainer gedeponeerd
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand
GFT	Gescheiden	Nee (waarschijnlijk)	Nee (waarschijnlijk)	Nee (waarschijnlijk)

¹⁹ In het weekend wordt regelmatig zelf door de begeleiding en met de cliënten gekookt. Voor deze dagen hoeven de warme maaltijden niet door Leekerweide verstrekt te worden.

Diensten	Onderdeel	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg
Papier	Gescheiden	Ja	Ja	Ja
	Container	Kleine papierbak c.q. dozen. Deze worden via de reguliere weg weggehaald	Kleine papierbak c.q. dozen. Deze worden via de reguliere weg weggehaald	Kleine papierbak c.q. dozen. Deze worden via de reguliere weg weggehaald
	Plek	Het papier wordt op de woning verzameld en vervolgens op 1 centraal punt weggezet voor het ophalen	Het papier wordt op de woning verzameld en vervolgens op 1 centraal punt weggezet voor het ophalen	Het papier wordt op de woning verzameld en vervolgens op 1 centraal punt weggezet voor het ophalen
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand
Incontinentie afval	Gescheiden	Ja	Nee ²⁰	Ja
	Container	Waarschijnlijk een ondergrondse container	/	Nog onbekend
	Plek	Het incontinentieafval wordt op de woning verzameld en vervolgens in de (ondergrondse) container gedeponeerd	/	Het incontinentieafval wordt op de woning verzameld en vervolgens in gedeponeerd
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	/	Met de hand
Glas	Gescheiden	Ja	Ja	Ja
	Container	Nog onbekend	Nog onbekend	Nog onbekend
	Plek	Het glas wordt op de woning verzameld	Het glas wordt op de woning verzameld	Het glas wordt op de woning verzameld
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand
Grootafval	Gescheiden	Ja	Ja	Ja
	Plek	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens naar 1 centraal punt gebracht. Het afval zal waarschijnlijk via de reguliere weg van de woonwijk worden opgehaald	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens naar 1 centraal punt gebracht. Het afval zal waarschijnlijk via de reguliere weg van de woonwijk worden opgehaald	Het afval wordt op de woning verzameld en vervolgens naar 1 centraal punt gebracht. Het afval zal waarschijnlijk via de reguliere weg van de woonwijk worden opgehaald
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand

²⁰ Bij De Kreeklanden zal geen gebruik gemaakt worden van incontinentiemateriaal. Er is dan ook geen behoefte aan een container voor dit type afval.

Diensten	Onderdeel	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg
Klein chemisch afval	Gescheiden	Ja	Ja, batterijen worden gescheiden	Ja
	Container	Nog onbekend	De batterijen worden naar de winkel gebracht	Nog onbekend
	Plek	Het afval wordt op de woning verzameld	Het afval wordt op de woning verzameld	Het afval wordt op de woning verzameld
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand
Magazijnartikelen	Verzorgd door	Leekerweide en door cliënten zelf	Leekerweide	Leekerweide en door cliënten zelf
	Aantal cliënten	36	36	36
	Soort magazijnartikelen	Alle artikelen worden in eerste instantie door Leekerweide geleverd. De extra's en drogisterijartikelen worden door de woning en de cliënten zelf gekocht.	Voor algemene ruimten, kantoorartikelen	Alle artikelen worden in eerste instantie door Leekerweide geleverd. De extra's en drogisterijartikelen worden door de woning en de cliënten zelf gekocht.
	Frequentie halen/brengen	Dagelijks, te weten de voeding	2 keer per maand	Dagelijks, te weten de voeding
	Tijdstip	Voor 12.00 uur	Geen voorkeur	Voor 12.00 uur
	Bestelling	Per mail aan magazijn	Per mail aan magazijn	Per mail aan magazijn
	Extra bestelling	Telefonisch bij het loket	Telefonisch bij het loket	Telefonisch bij het loket
	Door wie halen/brengen	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide	Logistiek Leekerweide
	Plek	Op de woning	Op 1 centraal punt	Op de woning
	Verspreiding gebouw	Logistiek Leekerweide	Eigen medewerkers of cliënt	Logistiek Leekerweide
	Wijze vervoer binnen gebouw	Met de hand	Met de hand	Met de hand
Techniek	/	De verantwoording voor de technische zaken dient nog besproken te worden. Er dienen duidelijke afspraken te komen wie waarvoor verantwoordelijk is, met betrekking tot de reguliere storingen, klein (technisch) onderhoud, groot onderhoud en het storingsonderhoud van de medische apparatuur.	De technische storingen en onderhoudswerkzaamheden worden door Leekerweide uitgevoerd. Er is geen voorkeur voor een vaste dag waarop de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Medische apparatuur is niet aanwezig.	De verantwoording voor de technische zaken dient nog besproken te worden. Er dienen duidelijke afspraken te komen wie waarvoor verantwoordelijk is, met betrekking tot de reguliere storingen, klein (technisch) onderhoud, groot onderhoud en het storingsonderhoud van de medische apparatuur.

Diensten	Onderdeel	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg
Tuinonderhoud	/	Het tuinonderhoud zal waarschijnlijk worden verzorgd door Leekerweide, door de reguliere leverancier. Daarnaast zal de woning tevens een deel van het onderhoud verzorgen, met betrekking tot de zelf aan te schaffen bloempotten. Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden wie voor welke onderhoudswerkzaamheden verantwoordelijk is.	Het tuinonderhoud zal worden verzorgd via Leekerweide, door de reguliere leverancier.	Het tuinonderhoud zal worden verzorgd door de begeleiders van de woning. Gezien de invulling van het terras van de Lingeweg, zal worden gekozen voor het plaatsen van bakken met daarin een aantal planten.
Schoonmaak	/	De schoonmaak zal worden verzorgd via Leekerweide, door ISS	De schoonmaak zal worden verzorgd via Leekerweide, door ISS	De schoonmaak zal worden verzorgd via Leekerweide, door ISS
Cliënten- vervoer	/	De cliënten dienen dagelijks met de taxi vervoerd te worden naar- en van dagbesteding of het werk.	De cliënten dienen dagelijks met de taxi vervoerd te worden naar- en van dagbesteding of het werk.	De cliënten dienen dagelijks met de taxi vervoerd te worden naar- en van dagbesteding of het werk.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de wensen en eisen van De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg beschreven. De informatie over de wooncomplexen is verkregen door middel van de afgenomen interviews, onder de betrokken teamhoofden wonen en dagbesteding. De wensen en eisen zijn in diverse tabellen weergegeven, zodat een duidelijk overzicht ontstaat.

7 Uitbesteding

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van het begrip uitbesteding. Het hoofdstuk geeft hiermee antwoord op subprobleemstelling¹⁵.

Het begrip uitbesteding is waarschijnlijk het meest besproken onderwerp in de facilitaire literatuur. De centrale vraag is en blijft: welke activiteiten moeten al dan niet worden uitbesteed? Er zijn met betrekking tot dit onderwerp duidelijke verschillen in visie, variërend van maximaal uitbesteden tot juist zo veel mogelijk in eigen beheer houden. Ook bij Leekerweide komt de onderliggende vraag naar boven: dient Leekerweide bepaalde Interne Diensten te gaan uitbesteden om sneller te kunnen voldoen aan de vraag van de klanten? In de literatuur is gezocht naar de redenen om over te gaan tot uitbesteding, de verschillende mogelijkheden van uitbesteding en naar de diverse voor- en nadelen.

7.1 Redenen tot uitbesteding²¹

Volgens de theorie zijn er diverse redenen voor het overgaan tot uitbesteding van diensten. Hieronder volgt een beknopte beschrijving van deze redenen:

➤ Concentratie op de kernactiviteiten

Als bepaalde processen in een organisatie veel aandacht en tijd vergen van het management, kan dit leiden tot de keuze voor uitbesteden. Doordat de ondersteunende processen minder tijd in beslag zullen nemen, kan het management meer tijd besteden aan de 'core-business' van de organisatie, oftewel het primaire proces.

➤ Kostenbesparing

Kostenbesparing is vaak één van de belangrijkste redenen die leidt tot de keuze voor uitbesteding van diensten. Hierbij zijn de totale kosten van het uitbesteden een belangrijk aandachtspunt. Vaak worden kosten als toezicht op de aanbieder, de administratieve afhandeling van de transacties bij de afweging tussen uitbesteden of zelf doen vergeten. Dit blijken echter vaak grote kostenposten te zijn en dienen meegenomen te worden in het gehele traject.

➤ Kwaliteits- en of serviceverbetering

Naast een kostenbesparing is een verbetering in kwaliteit of service een belangrijk aspect bij de keuze tot uitbesteding. Voor het aanbieden van diensten is het van belang dat er voldoende geschoold personeel aanwezig is. Tevens dient het personeel in staat te zijn om voldoende kwaliteit te bieden en service te verlenen.

➤ Gebrek aan eigen expertise, middelen, personeel

De ontwikkelingen in de markt volgen zich in een snel tempo op. Vaak zijn het volgen van een cursus dan ook noodzakelijk om de ontwikkelingen bij te kunnen houden. Deze cursussen zijn echter zeer kostbaar en vaak kiezen organisaties er niet direct voor om al het personeel bij te scholen. Hierdoor bestaat het gevaar dat de aanwezige expertise onvoldoende blijkt om de noodzakelijke kwaliteit en service te kunnen blijven bieden.

➤ Onvoldoende eigen capaciteit

Wanneer een organisatie over onvoldoende eigen capaciteit beschikt, kan overgegaan worden tot uitbesteding. Capaciteitstekort betekent ofwel een uitbreiding in personeel, een uitbreiding in materieel of een combinatie van beide. Uitbreiding in de eigen organisatie betekent echter een toename in personeelskosten, mogelijke uitbreiding in de afdeling P&O, en mogelijke problemen met personeelsleden, waaronder ziekteverzuim en vervanging. Uitbreiding in materieel is vaak een kostbare investering. Regelmatig gaan organisaties daarom over tot uitbesteding.

➤ Waarborgen van de continuïteit

Met name bij hoog ziekteverzuim, wisselende diensten of een hoge belasting van de leidinggevende zal een organisatie sneller overgaan tot het uitbesteden van een dienst. De verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de continuïteit ligt bij uitbesteding niet meer bij de organisatie zelf, maar bij de leverancier.

²¹ Bron: Maas, GWA. En Pleunis, MFM., 2001, blz. 232

➤ Grotere flexibiliteit van de organisatie

Met name in een organisatie waar het primaire proces snel op veranderingen in de markt dient in te spelen, zal dit ook van de facilitaire organisatie verwacht worden. Vaak zal dan een beroep worden gedaan op een externe organisatie, die de mogelijkheden tot een snelle omschakeling bezit. De uitbestedende organisatie heeft in dit geval dan een adviserende taak.

7.2 Voor- en nadelen van uitbesteding

Rechterschot ziet voornamelijk voordelen in uitbesteden²²:

- Uitbesteding is goedkoper door specialisatie, grootschaligheid en het veelal lagere salarisniveau van het uitvoerend personeel;
- Uitbesteding betekent betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie;
- Uitbesteding betekent ontlasting van het management;
- Uitbesteding betekent grotere flexibiliteit door de mogelijkheid bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen.

Het enige tegenargument vindt Rechterschot in het probleem van het zittende personeel bij overgaan tot uitbesteding. Voor Leekerweide zal dit echter in mindere mate gelden, omdat de werkzaamheden op de hoofdlocatie in eerste instantie niet zullen veranderen met betrekking tot uitbesteding.

Andere voordelen van uitbesteding zijn:

- Gespecialiseerde bedrijven beschikken over een groter ervaren personeelsbestand, waardoor men flexibel het personeel kan inzetten en de continuïteit gewaarborgd blijft.
- De personele problemen worden uitbesteed. Er worden geen arbeidscontracten afgesloten en de externe dienstverlener dient zonder extra kosten voor vervanging tijdens ziekte en verlof van het personeel te zorgen.

Naast voordelen kleven er echter ook risico's aan het uitbesteden van diensten, te weten²³:

- Met de uitbesteding gaat ook de nog aanwezige kennis en vaardigheden van de betreffende dienst verloren. Het gaat hier dan met name om het verlies van multifunctionele vaardigheden, waaruit de kerncompetenties bestaan.
- Het te afhankelijk worden van de toeleverancier.
- De eisen die een toeleverancier stelt aan de organisatie, bijvoorbeeld met betrekking tot Arbeidsomstandigheden, jagen de organisatie op hoge kosten. Hierdoor zal de uitbesteding niet leiden tot een kostenbesparing, maar zullen de kosten juist stijgen.
- Op de langere termijn kan de organisatie blind worden voor risico's of ontwikkelingen in de markt, omdat zij te veel vertrouwd op de huidige toeleverancier.

7.3 Belangrijk aandachtspunt

Twee zaken zijn belangrijk bij het vraagstuk van uitbesteding: de technologie en de mate van interdependentie van de Interne Diensten.

Onder de technologie wordt de productiewijze van een dienst verstaan. Het gaat hier om de combinatie van know-how, techniek, menselijke vaardigheden en logistieke organisatie. Er worden drie basistechnologieën onderscheiden:

- Massaproductie. Deze productiewijze komt erop neer dat in één logistiek systeem grote aantallen standaardproducten worden vervaardigd, bijvoorbeeld lopende bandsystemen. Het kenmerk is een hoge mate van functionele arbeidssplitsing, die resulteert in een lange reeks van kortcyclische handelingen. Deze handelingen zijn dan ook sterk gestandaardiseerd. Voorbeelden zijn postkamers en reproafdelingen;
- Serieproductie. Deze productiewijze heeft grote overeenkomsten met de massaproductie. Het belangrijkste verschil is dat men van een bepaald product series maakt met wisselende specificaties. Het gevolg hiervan is dat machines vaker omgezet moeten worden en dat er geavanceerde logistieke planningen nodig zijn. Men zal op de werkvloer dus hoge kwalificaties moeten inzetten en daaraan een bepaalde verantwoordelijkheid aan verbinden. Voorbeelden zijn de grote operationele projecten, bijvoorbeeld verhuizingen en grote evenementen;

²² Bron: Krimpen, J. van, jaar 1997, blz. 36

²³ Bron: Wit, de B., 1998, blz. 28

- **Stuksproductie.** Het product wordt op bestelling gemaakt, naar specificaties van de klant, ofwel 'custom-made'. De klant neemt hier ook deel in het productieproces. Evenals de enkele stuks, kan er ook aan een kleine serie gedacht worden. De communicatie over de specificaties en de daaruit voortvloeiende werkplanning moet zoveel mogelijk worden ingebouwd in het productieproces. Een goed voorbeeld is de zorgaanbieder binnen Leekerweide. De zorg die aan de cliënten wordt verleend, wordt samen met die cliënt besproken en vastgelegd.

Geconcludeerd wordt dat naar mate facilitaire processen of diensten tot stand komen meer het karakter van 'stuksproductie' hebben, decentralisatie gewenst is. Dit geldt zowel in de zin van decentrale verantwoordelijkheden als in de relatie met de klanten. Hoe gedecentraliseerder men opereert, des te sneller men kan inspelen op de wensen van de klant.

De mate van interdependentie heeft betrekking op de wijze waarop deelprocessen binnen een organisatie van elkaar afhankelijk zijn. Er zijn hier twee soorten te onderscheiden:

- **Gepoolde interdependentie.** Hiermee wordt bedoeld dat een deelproces, functie of afdeling een indirecte bijdrage levert binnen het grotere geheel. Een voorbeeld hiervan is de schoonmaak in een kantoor. Als er een dag niet wordt schoongemaakt is dat lastig, maar de werkzaamheden kunnen wel zijn doorgang vinden. Het afbreukrisico is hier dus laag. Anders is dat bij de sequentiële interdependentie.
- **Sequentiële interdependentie.** Hier is de voortgang van het ene deelproces daadwerkelijk afhankelijk van de voortgang van het andere deelproces. Er is dan ook nadrukkelijk sprake van een afbreukrisico. Een goed voorbeeld is de schoonmaak in een operatiekamer. Zonder schoonmaak kan er niet geopereerd worden, maar zonder operaties hoeft er niet schoongemaakt te worden.

Hieruit wordt geconcludeerd dat naarmate de interdependentie sterker is, de processen meer gekoppeld en geïntegreerd aangestuurd dienen te worden. Ook hierbij geniet decentralisatie de voorkeur.

Het aanbieden van diensten, zo dicht mogelijk bij de klant is mogelijk zowel via uitbesteding als door het zelf verzorgen van de dienst. Uitgangspunten hiervoor zijn de wensen en eisen van de teamhoofden van de nieuwe wooncomplexen De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg. Eerst dient echter vastgesteld te worden welke technologie en welke mate van interdependentie bij de teams passen.

Hieronder volgt in tabelvorm een combinatie van de teams en de bijbehorende technologie en mate van interdependentie:

Tabel 2. Schematisch overzicht technologie en mate van interdependentie

Team	Technologie	Mate van interdependentie
Bouw	Stuksproductie De output van het team bouw kan gezien worden als een stuksproductie. Elk nieuw wooncomplex wordt gebouwd naar specificaties van de klant en is dus 'custom-made'.	Sequentiële interdependentie De voortgang van het team bouw is afhankelijk van de voortgang van andere processen, waaronder de aanvraag van vergunningen en overleggen met de teamhoofden wonen.
Logistiek	Serieproductie De werkzaamheden van het team logistiek lijken op een massaproductie. De hoeveelheid te leveren goederen verschilt echter en heeft daardoor een andere specificatie. Daarnaast vergt de output van het team logistiek een geavanceerde planning.	Sequentiële interdependentie De voortgang van het team logistiek is afhankelijk van de voortgang van andere processen, waaronder het klaarzetten van de broodbakken en overige bestellingen en het leveren van de warme maaltijden. Als de voortgang van het team vastloopt, krijgen de cliënten geen warme maaltijd.
Inkoop	De output van het team inkoop heeft twee technologieën, te weten een massaproductie en een stuksproductie . De massaproductie is te koppelen aan de werkzaamheden van het magazijn. Deze werkzaamheden zijn kort-cyclisch te noemen en zijn sterk gestandaardiseerd. De stuksproductie is te vinden in de inkoop van goederen en materialen. Deze worden naar specificatie van de klanten ingekocht.	Sequentiële interdependentie Als de inkoper geen werkzaamheden kan verrichten, worden er geen goederen ingekocht. De voortgang van het magazijn is afhankelijk van de voortgang van andere processen, waaronder leveren van de in te kopen goederen.

Team	Technologie	Mate van interdependentie
Receptie & facilitair loket	Massaproductie De werkzaamheden van de receptie en het facilitair loket zijn sterk gestandaardiseerd. Daarnaast omvat het kort-cyclische handelingen, zoals het verwerken van de post of het verwerken van een melding.	Sequentiële interdependentie De output van het team receptie / facilitair loket is afhankelijk van de input van externen. Als externen niet bellen of een melding doorgeven, hoeft het team niets te doen. Zouden de werkzaamheden van het team echter niet plaatsvinden, dan kunnen de externen niet bellen of een melding doorgeven.
Voeding	Serieproductie De output van het team voeding wordt gekenmerkt door wisselende specificaties. De werkzaamheden zijn ongeveer gelijk, maar betreffen wisselende specificaties. Omdat het team daarnaast ook koffie en thee verzorgt bij vergaderingen, vergt de output tevens een geavanceerde planning.	Gepoolde interdependentie Mocht het team voeding een dag geen lunch verzorgen, heeft dat geen grote gevolgen voor de voortgang van andere deelprocessen. Medewerkers kunnen namelijk ook hun eigen lunch verzorgen door het zelf mee te nemen. Mocht het team bij een vergadering geen koffie en thee verzorgen, dan kunnen de deelnemers van de vergadering dit ook zelf verzorgen.
Techniek	Serieproductie De werkzaamheden van het team techniek wordt tevens gekenmerkt door wisselende specificaties. De werkzaamheden zijn ongeveer gelijk, maar betreffen wisselende specificaties, met name bij storingen. Er zijn daarnaast hoge kwalificaties benodigd om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.	Sequentiële interdependentie Als er geen storingen worden gemeld, hoeft het team techniek geen werkzaamheden uit te voeren. Als de werkzaamheden van het team echter niet plaatsvinden, worden storingen niet verholpen en kunnen andere processen niet doorgaan. Een voorbeeld hiervan is de reparatie van een douche.
Textiel	Massaproductie De output van het team textiel kan gezien worden als massaproductie. De werkzaamheden zijn sterk gestandaardiseerd en kunnen kort-cyclisch worden genoemd.	Sequentiële interdependentie Als de woningen geen was aanleveren, kan het team geen werkzaamheden verrichten. Als het team echter niet de bewassing van de persoonsgebonden kleding verzorgt, kan het deelproces van het aankleden van cliënten geen doorgang vinden.
Reiniging	Serieproductie De werkzaamheden van het team reiniging worden gekenmerkt door wisselende specificaties, namelijk verschillende ruimten, en het toepassen van een geavanceerde planning van werkzaamheden. Gezien de dagelijkse gang van zaken op een woning dient goed gepland te worden wanneer er schoongemaakt kan worden.	Gepoolde interdependentie Mocht er een dag niet worden schoongemaakt op een woning, dan kunnen de deelprocessen op de woning evengoed zijn doorgang vinden. Met betrekking tot hygiënevoorschriften is het echter niet toegestaan om een dag niet schoon te maken.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is een omschrijving gegeven van het begrip uitbesteding. Zo zijn diverse redenen om over te gaan tot uitbesteding weergegeven, diverse voor- en nadelen van uitbesteding is de technologie en de mate van interdependentie per dienst uitgewerkt.

8 Conclusie

In dit hoofdstuk volgt de conclusie, op basis van de resultaten van het onderzoek.

Aanleiding

Het onderzoek is naar aanleiding van de deconcentratie en de bouw van nieuwe wooncomplexen opgestart. Deconcentreren is aan de ene kant noodzakelijk doordat de overheid een bepaald beleid heeft uitgezet en aan de andere kant door de veranderende vraag en behoeften van cliënten. Daarnaast spelen de aankomende bezuinigingen een grote rol in de organisatie. Om de bezuinigingen op te kunnen vangen zal Leekerweide, met daarbij de Interne Diensten, efficiënt en effectief moeten opereren. Beide zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de organisatie.

Ontwikkelingen

Er wordt geconcludeerd dat de coördinatoren Interne Diensten en teamhoofden wonen en dagbesteding bereid zijn mee te denken om de ontwikkelingen in goede banen te leiden, zodat bij de start van de nieuwe wooncomplexen alle facilitaire taken op orde zijn. Meedenken met de organisatie en inzet tonen behoort echter ook tot de functie van coördinator.

Tevens wordt geconcludeerd dat de coördinatoren en teamhoofden van overige woningen en dagbesteding zijn voldoende op de hoogte van de gaande ontwikkelingen in de organisatie. Niemand heeft het idee niet betrokken te zijn of heeft behoefte aan meer gedetailleerde informatie.

Gezien de theorie uit bijlage 8, 'weerstand bij veranderingen' blijkt dat de organisatie haar medewerkers tijdig heeft geïnformeerd en heeft betrokken bij de ontwikkelingen. Tijdens de afname van de interviews is gebleken dat er weinig tot geen weerstand bestaat betreffende de ontwikkelingen. De organisatie heeft de medewerkers actief laten meedenken en de mogelijkheden gegeven een eigen inbreng te leveren. Zij voelen zich dan ook gehoord in de organisatie.

Facilitaire Visie

De rol van een facilitair medewerker wordt door de coördinatoren Interne Diensten gezien als die van een tussenpersoon in de organisatie. Een facilitair medewerker dient ondersteunend te zijn, te denken in een groot geheel en de klant zo goed mogelijk te bedienen. Faciliteren wordt gezien als het bieden van een goede en zo breed mogelijke service en ondersteuning aan de klant, zodat deze naar tevredenheid geholpen is.

Interne Diensten

Diverse Interne Diensten zullen in de toekomst problemen ondervinden met de aanwezige capaciteit, terwijl andere geen veranderingen zullen doormaken. Uit de berekeningen wordt geconcludeerd dat de problemen met name komen te liggen bij de teams Techniek, Inkoop, Logistiek en het team Textiel. Zij krijgen te maken met een capaciteitstekort, om de toekomstige uitbreiding aan te kunnen.

Tevens volgt de conclusie dat er rekening gehouden dient te worden met de uitbreiding in warme maaltijden, cliëntenvervoer, schoonmaakwerkzaamheden en tuinonderhoud. Tot slot is de postverstrekking voor de nieuwe wooncomplexen een aandachtspunt.

Er dient een advies uitgebracht te worden met betrekking tot de capaciteitsproblemen en de mogelijkheden tot uitbesteding.

Bij het uitbrengen van een advies over uitbesteding van de diensten dient rekening gehouden te worden met de technologie en de mate van interdependentie, zoals genoemd in hoofdstuk 3.3.

Voor het overgrote deel van de diensten geldt dat de voorkeur uitgaat naar deconcentratie en een uitvoering dicht bij de klant. De klanten staan dicht bij de deelprocessen en het is van belang dat de werkzaamheden tijdig worden uitgevoerd. Voor de het facilitair loket geldt dat, volgens de theorie, de voorkeur meer neigt naar centralisatie. Voor het facilitair loket zou het niet moeten uitmaken waar het team de werkzaamheden uitvoert, als de bereikbaarheid maar optimaal is. Voor de receptie geldt echter wel dat zij visueel in de organisatie aanwezig is, omdat zij het eerste aanspreekpunt is voor onder andere externe bezoekers. Het team Textiel neigt tevens naar centralisatie en zou, gekeken naar de technologie, ver bij de klant vandaan kunnen staan. De mate van interdependentie is echter sequentieel. Dit betekent dat de aangeleverde persoonsgebonden kleding ook snel weer terug dient te komen bij de cliënten. Gebeurt dit niet, dan lopen andere deelprocessen op een woning, werk of dagbesteding vast.

Wensen en eisen wooncomplexen

Uit de wensen en eisen van De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg wordt geconcludeerd dat er zeven dagen per week een logistieke beweging plaats dient te vinden van- en naar de drie wooncomplexen toe. Vrijwel elke dienst dient door de Interne Diensten van Leekerweide verzorgd te worden, van voeding en bewassing van persoonsgebonden goed tot het leveren van diverse magazijnartikelen.

Tevens wordt geconcludeerd dat er bij de wooncomplexen de wens bestaat tot aanlevering van goederen per cliënt, waaronder het Persoonsgebonden goed en het Platgoed. Gezien dit een geheel onderzoek op zich omvat, volgt de conclusie dat beantwoording aan deze wens in de toekomst onderzocht dient te worden op haalbaarheid.

Om de kosten van de logistieke beweging in de hand te kunnen houden dient de organisatie aan de logistieke beweging een efficiënte en effectieve invulling te geven. Daarnaast dient gekeken te worden of de organisatie bepaalde diensten uit dient te besteden, om de klant zo professioneel en effectief mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Afstemming facilitair loket

Uit de interviews wordt geconcludeerd dat de afstemming tussen de diensten, woningen, dagbesteding en het facilitair loket niet geheel zonder problemen verloopt. Er worden regelmatig dubbele bestellingen geplaatst en hieruit volgt de conclusie dat er op de woningen geen goed registratiesysteem aanwezig is.

Door wisselende diensten op het loket, bestaat het gevaar dat ook het loket een melding opnieuw doorstuurt naar de desbetreffende dienst. Dit kost extra tijd en wekt irritatie op. Daarnaast worden er bij het plaatsen van een dubbele bestelling onnodige kosten gemaakt.

De feedback vanuit het loket laat soms te wensen vindt regelmatig niet plaats en de bereikbaarheid is niet altijd optimaal. Uit de interviews blijkt dat het hierom wenselijk is dat het loket een eigen mailadres krijgt, waar meldingen op doorgegeven kunnen worden.

Eén vast aanspreekpunt op een woning of dagbesteding blijkt in de praktijk niet haalbaar. Dit heeft te maken met de wisselende diensten op de woningen en dagbesteding en de wachttijd wanneer een melding doorgegeven kan worden.

Organisatievergelijking

Over het algemeen luidt de conclusie uit de organisatievergelijking dat er binnen de organisaties een aantal overeenkomsten zijn, maar daarnaast ook een aantal verschillen. De overeenkomsten betreft als eerste de voorkeur voor uitbesteding van diensten. Een tweede overeenkomst is de steeds zakelijker wordende kijk op de facilitaire dienst. De facility managers denken steeds meer vanuit het belang van de organisatie en proberen zo efficiënt en effectief mogelijk de diensten te leveren. Deze ontwikkeling sluit aan bij de genoemde theorie in hoofdstuk 3.2, 'Facility Management'. De facilitaire organisatie blijkt inderdaad steeds meer een profit-organisatie te worden en anticipeert daarbij op een veranderende vraag vanuit de organisatie.

Verschillen zijn te vinden in de grootte van de organisaties en het aantal buitenlocaties. Daarnaast verschillen de toekomstige ontwikkelingen per organisatie. Zo dient de Compaan de procedures en de producten en diensten inzichtelijk te maken in de organisatie en loopt Reigersdaal tegen problemen aan met betrekking tot de verschuiving van verantwoordelijkheden.

In de toekomst zal Esdégé Reigersdaal een voorloper zijn wat betreft de ontwikkelingen, terwijl De Compaan nog veel zal moeten organiseren om de organisatie inzichtelijk te krijgen. Leekerweide valt er middenin, maar dient in de toekomst, met oog op de gaande ontwikkelingen en bezuinigingen, nog bedrijfsmatiger te gaan denken en opereren.

Aan de hand van deze conclusies en de wensen en eisen van de teamhoofden wonen en dagbesteding worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gedaan.

9 Toekomstige mogelijkheden

Leekerweide heeft in de toekomst, met oog op de nieuwe wooncomplexen, diverse mogelijkheden voor de invulling van de Interne Diensten. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 16, 'welke diensten kunnen worden uitbesteed en welke blijven in eigen beheer?'. De diverse opties worden uitgewerkt, met daarbij de personele, organisatorische en financiële consequenties.

9.1 Optie I Eigen beheer

Uit voorgaand onderzoek is gebleken dat bij de teams Techniek, Logistiek en Inkoop en Textiel een capaciteitsprobleem zal ontstaan. Voor deze team geldt dat een uitbreiding in formatie in de toekomst noodzakelijk zal zijn. Uit voorgaand onderzoek is tevens gebleken dat er voor het team Bouw en het team Voeding geen consequenties zullen zijn, betreffende de deconcentratie. Deze teams worden in deze paragraaf dan ook niet genoemd.

9.1.1 Algemeen

Bij het in eigen beheer verzorgen van de diensten kunnen er een aantal algemene organisatorische consequenties aangegeven worden, te weten:

- ✦ Leekerweide dient de te leveren diensten te beheren. Dit betekent dat de diensten zo georganiseerd kunnen worden dat zij het beste in de organisatiecultuur passen.
- ✦ De aanwezige know-how over de diensten blijft in de organisatie behouden. De specialistische kennis zal echter in mindere mate aanwezig zijn.
- ✦ Bij indiensttreding van nieuwe medewerkers, dienen de huidige medewerkers de nieuwe medewerker in te werken. Hier gaat veel tijd inzitten, wat betekent dat er tijdens de inwerkperiode een achterstand in werkzaamheden zou kunnen ontstaan.
- ✦ Voor de nieuwe medewerkers dient de organisatie nieuwe contracten op te stellen. Dit geeft een belasting voor het Hoofd Interne Diensten en de afdeling P&O.
- ✦ Door de uitbreiding in formatie wordt het Hoofd Interne Diensten extra belast, onder andere met het houden van functioneringsgesprekken, uitvoeren van de Wet Poortwachter bij ziekte en het verzorgen van vervanging bij ziekte of vakantie. Dit betekent tevens dat de organisatie verantwoordelijk is voor het waarborgen van de continuïteit van de teams.
- ✦ De capaciteit van de afdelingen P&O en de salarisadministratie dient onderzocht te worden in de huidige en toekomstig benodigde capaciteit. Door de uitbreiding in personeel, krijgen de afdelingen een verhoging in de administratieve werkzaamheden. De kans is zeer groot dat ook deze afdeling te maken krijgt met een capaciteitstekort.
- ✦ Door de eventuele uitbreiding in de afdelingen P&O en de salarisadministratie dienen de ICT-middelen tevens uitgebreid te worden.
- ✦ De uitbreiding in bovenstaande afdelingen heeft tot gevolg dat er een tekort in werkplekken zal ontstaan. Momenteel zijn er geen lege werkplekken beschikbaar. Dit betekent dat er extra kantoorruimte gecreëerd dient te worden.
- ✦ Door de uitbreiding in formatie krijgen de aanwezige coördinatoren meer personeelsleden onder zich. Dit zou tevens een vergroting van de verantwoordelijkheid, span-of control²⁴ en daarmee eventueel een verhoging in salaris kunnen betekenen.

²⁴ De span-of control betreft het aantal medewerkers waaraan een manager leiding kan geven

9.1.2 Specifieke consequenties

Naast de algemene organisatorische consequenties zijn er specifieke consequenties, waaronder de personele en de financiële consequenties²⁵. In deze subparagraaf worden per dienst de consequenties aangegeven. De personeelskosten worden berekend op basis van de salarisschalen uit de CAO Gehandicaptenzorg 2004.

Logistiek

✦ Personeel

Gezien de berekeningen uit bijlage 10 blijkt dat er een tekort zal ontstaan van 41,13 uur per maand. Dit komt overeen met een wekelijks tekort van 10,28 uur. Dit zou betekenen dat de inzet van een extra parttime medewerker, op basis van een 11 urencontract wenselijk is.

In de berekening is echter geen rekening gehouden met de extra in- en uitlaadtijd van de goederen. De wens bestaat vanuit de teamhoofden van de nieuwe wooncomplexen, dat het team logistiek de goederen per woning af zal leveren. Dit betekent extra tijdsverlies, gezien de wooncomplexen uit meerdere etages bestaan. Daarnaast is in deze berekening nog geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat leveranciers een deel van de logistieke beweging zou kunnen verzorgen.

✦ Organisatorisch

Naast uitbreiding in het personeel dient in de toekomst wellicht een investering gedaan te worden in extra materieel voor het vervoeren van de goederen. Dit dient echter nader onderzocht te worden.

✦ Financieel

Een logistiek medewerker valt in salarisschaal en functiegroep 20. Daarbij hoort een maandsalaris²⁶ van € 617,10 op basis van een 11 urencontract. Jaarlijks betekent dit een kostenpost van:

$$€ 617,10 \times 12 \text{ maanden} = € 7.405,20 \text{ per jaar}$$

Inkoop

✦ Personeel

Volgens de berekeningen uit bijlage 10 zal er in de toekomst een tekort aan personele capaciteit ontstaan. Gezien het dagelijkse aantal uren dat het team tekort zou komen, zou de inzet van één parttime medewerker op basis van een 22 urencontract wenselijk zijn. Deze persoon zou ingezet kunnen worden op de dagen dat de magazijnmedewerkers momenteel alleen werkzaam zijn.

✦ Financieel

Een medewerker magazijn valt in salarisschaal en functiegroep 25. Het werkelijke salaris zal, bij een contract van 22 uur per week € 1.380,- per maand bedragen. Dit geeft onderstaande kosten:

$$€ 1.380,- \times 12 \text{ maanden} = € 16.560,- \text{ per jaar}$$

²⁵ Bij de kosten van de mogelijkheden het werkgeversdeel, waaronder de sociale lasten meegenomen in de berekening

²⁶ Bron: www.loonwijzer.nl

Receptie / facilitair loket

✦ Personeel

Volgens de berekeningen uit bijlage 10 zal er in de toekomst een tekort aan personele capaciteit van ongeveer een half uur per dag ontstaan. Dit tekort is echt zo minimaal, dat dit in eerste instantie te verwaarlozen is. De werkdruk is echter aan de hoge kant, wat het risico op ziekteverzuim en het oplopen van achterstand en daarmee ontevredenheid bij de klanten zal verhogen.

Optie a Het inzetten van extra uren met de huidige medewerkers, zodat zij wekelijks een dag met drie medewerkers aanwezig zijn. De derde aanwezige heeft dan de mogelijkheid om extra werkzaamheden, waaronder het uitwerken van taxiritten, uit te voeren.

Optie b Het inhuren van een parttime medewerker, die de extra werkzaamheden uit kan voeren. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om een parttime contract van 8 uur per week.

✦ Organisatorisch

Beide opties hebben verschillende organisatorische consequenties, te weten:

Optie a Het inzetten van extra uren met de huidige medewerkers, geeft een verschuiving in de huidige roosters. Een groot voordeel is echter dat de medewerkster niet ingewerkt hoeft te worden. Hierdoor gaat er geen tijd verloren in het inwerken.

Optie b Het inhuren van een parttime medewerker, betekent het verlies van tijd in het inwerken van deze medewerker.

✦ Financieel

Een medewerker receptie / facilitair loket valt in salarisschaal en functiegroep 25. De bijbehorende kosten bedraagt per maand € 520,50 op basis van een contract van 8 uur per week. Gezien beide opties een uitbreiding van 8 uur per week betekent, zijn de kosten van beide opties gelijk. Het geeft onderstaande berekening:

$€ 520,20 \times 12 \text{ maanden} = € 6.246,- \text{ per jaar}$

Techniek

✦ Personeel

In de toekomst zal er volgens de berekening in bijlage 10 een capaciteitstekort ontstaan van 3,46 uur per dag. Het is niet reëel te zeggen, mede gezien de huidige werkdruk omschreven in bijlage 6, dat dit op te vangen is door de huidige medewerkers. Het blijkt wenselijk een extra parttime medewerker in te zetten, op basis van een 20 urencontract. Deze medewerker dient 'allround' te kunnen functioneren en flexibel inzetbaar te zijn.

✦ Financieel

Een medewerker techniek valt in salarisschaal en functiegroep 35. De hierbij behorende kosten bedragen per maand € 1.621,50 op basis van een 20-urencontract. De jaarlijkse kosten bedragen:

$€ 1.621,50 \times 12 \text{ maanden} = € 19.458,- \text{ per jaar}$

Textiel

➤ Personeel

In de nabije toekomst zal er volgens de berekening in bijlage 10 geen capaciteitstekort ontstaan. Mocht Leekerweide echter in de verre toekomst gaan uitbreiden met externe cliënten, zal er wel een tekort ontstaan. De mogelijkheden en de benodigde capaciteit dienen echter ten tijde van de uitbreiding opnieuw onderzocht te worden.

➤ Organisatorisch

Er kan in de toekomst gedacht worden aan bijvoorbeeld de vervanging van de twee kleine machines voor twee grote machines of uitbreiding in de formatie.

Een ander knelpunt kan liggen in ruimtegebrek in de werkruimte van de textieldienst bij uitbreiding van de formatie. Momenteel is er geen werkruimte voor een extra medewerker.

De wens vanuit de nieuwe wooncomplexen betreft het per cliënt aanleveren van de persoonsgebonden kleding. De vraag is echter hoe het team textiel kan inspelen op deze wens, gezien de capaciteit in uren en de beschikbare werkruimte. Gezien dit een compleet onderzoek op zichzelf is, wordt geadviseerd hier een medewerker voor in te zetten om dit gegeven te onderzoeken op haalbaarheid en mogelijkheden.

➤ Financieel

De financiële consequenties voor de toekomstige situatie kan gezien worden als de vervanging van de twee kleine wasmachines en de twee kleine drogers. De voorbeeld modellen zijn gelijkwaardig aan de huidige grote machines, die reeds in gebruik zijn door het team Textiel.

De kosten hiervan bedragen²⁷:

<u>Wasmachine, model PW 6201</u>	2 x € 14.550,- = € 29.100,-
<u>Droger, model PT 7501</u>	2 x € 6.230,- = € 12.460,- +
<i>Totale investeringskosten</i>	<i>€ 41.560,-</i>

9.2 Optie II Uitbesteden

In deze paragraaf wordt de optie uitbesteden uitgewerkt. Ook hier wordt in eerste instantie uitgegaan van de huidige situatie. Zo wordt het uitbesteden niet uitgewerkt voor de teams Bouw, Receptie / facilitair loket, Textiel en het team Voeding.

9.2.1 Algemeen

Bij uitbesteding van diensten kunnen een aantal algemene organisatorische consequenties worden genoemd, te weten:

- De verantwoordelijkheid voor de waarborging van continuïteit valt onder de toeleverancier van de dienst. Dit betekent tevens dat de toeleverancier de verantwoording voor alle personeelsmaatregelen en –kosten, vervanging bij ziekte of vakantie en de inzet van personeel draagt.
- Bij uitbesteding kan Leekerweide zich meer richten op het primaire proces.
- De taken van het Hoofd Interne Diensten verschuiven deels meer naar het beheren van contracten, het contact houden met leveranciers en het aanbesteden van diensten, wanneer de contractperiode afloopt.
- De rol en functie van Inkoop wordt belangrijker in de organisatie.

²⁷ Bron: www.miele-professional.nl

9.2.2 Deelmogelijkheden

Betreffende de optie uitbesteden, bestaan er diverse deelmogelijkheden. In deze paragraaf volgt de uitwerking.

Optie I Elke buitenlocatie, per dienst uitbesteden bij één leverancier

Voor deze optie geldt dat elke buitenlocatie zijn eigen leverancier zal krijgen. De huidige situatie op het terrein van Leekerweide zal op gelijke wijze blijven bestaan. In het geval van de drie nieuwe wooncomplexen betekent dit dat er 7 leveranciers²⁸ per complex zullen komen.

✦ Personeel

- Deze optie geeft dat er geen uitbreiding plaats dient te vinden bij de huidige teams van de Interne Diensten. De dienst receptie / facilitair loket zal echter alsnog te maken krijgen met een toename in meldingen en hierdoor een hogere werkdruk;
- Door de toename in leveranciers en daardoor de uren die besteed dienen te worden aan het contractbeheer, dienen de uren van het team inkoop te worden uitgebreid;

✦ Organisatorisch

- Het huidige administratiesysteem dient aangepast te worden aan de hoeveelheid leveranciers;
- Er dienen duidelijke afspraken met de medewerkers op de wooncomplexen gemaakt te worden over die welke bevoegdheid heeft tot het plaatsen van bestellingen en wie budgethouder is;
- Er dienen nieuwe contracten opgesteld te worden met elke leverancier;
- De belasting van het team Inkoop en het Hoofd Interne Diensten zal toenemen, door onder andere de toename in administratie en gesprekken met leveranciers;
- Het aantal uren dat besteed dient te worden aan contractbeheer zal aanzienlijk toenemen;
- Het is door het aantal leveranciers moeilijk een duidelijk overzicht te behouden in hetgeen besteld is en dus is uitgegeven.

✦ Financieel

- Door de lage afname van producten en/of diensten zijn er geen schaalvoordelen te behalen. De kosten van de uitbestede diensten zullen hierdoor waarschijnlijk hoger uitvallen;
- Door de mogelijke uitbreiding in uren van het team Inkoop zullen de personeelskosten van dit team stijgen.

Optie II Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide

Deze optie geeft dat de diensten voor de buitenlocaties op gelijke wijze worden verzorgd als momenteel op het terrein van Leekerweide. Dit betekent dat dezelfde leveranciers aangetrokken worden, waar de huidige contracten mee afgesloten zijn.

✦ Personeel

- Deze optie geeft dat er uitbreiding plaats dient te vinden volgens de uitwerking in subparagraaf 9.1.2.

✦ Organisatorisch

- Er dienen duidelijke afspraken met de medewerkers op de wooncomplexen gemaakt te worden over die welke bevoegdheid heeft tot het plaatsen van bestellingen en wie budgethouder is;
- De huidige contracten dienen met elke leverancier aangepast te worden op de toekomstige situatie. Met betrekking tot de huidige contracten die binnen een kort tijdsbestek aflopen, dient de toekomstige situatie in de aanbestedingsronde meegenomen te worden;
- De belasting van het team Inkoop en het Hoofd Interne Diensten zal tijdelijk toenemen, door onder andere de tijdelijke toename in administratie en het aanpassen van de huidige contracten;
- Het aantal uren dat besteed dient te worden aan contractbeheer zal toenemen;

²⁸ Het zal hier gaan om de diensten voeding, technische dienst, schoonmaak, inkoop van magazijnartikelen, textielverzorging, tuinonderhoud, cliëntenvervoer en de glasbewassing. De overige diensten, als de receptie / facilitair loket, inkoop en logistiek zullen ten aller tijde afgenomen worden van Leekerweide zelf.

- Er kunnen efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen behaald worden, door logistieke ritten samen te voegen;
- Door de toename in personeel, volgens de beschrijving in subparagraaf 9.1.2, zal het Hoofd Interne Diensten extra belast worden, door onder andere de toename in functioneringsgesprekken;
- Er zal een tijdelijke hogere belasting ontstaan door de diverse af te nemen sollicitatiegesprekken.

✦ Financieel

- Door de hoge afname van producten en/of diensten zijn er schaalvoordelen te behalen. De kosten van de uitbestede diensten zullen hierdoor waarschijnlijk lager uitvallen;
- Door de mogelijke efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen kan betreffende de logistieke kosten een mogelijke kostenreductie plaatsvinden.
- Door de uitbreiding in uren van de diverse teams zullen de personeelskosten van dit team stijgen;
- Doordat de coördinatoren meer medewerkers onder zich krijgen en hierdoor meer verantwoording dragen, bestaat de mogelijkheid dat zij in een andere salarisschaal komen te vallen.

Optie III Per regio de diensten uitbesteden bij regionale leveranciers

Deze optie geeft dat elke regio van wooncomplexen²⁹ haar eigen leveranciers zal krijgen. De huidige situatie op het terrein van Leekerweide zal zo blijven bestaan.

✦ Personeel

- Er dient geen uitbreiding plaats te vinden bij de huidige teams van de Interne Diensten. De dienst receptie / facilitair loket zal echter alsnog te maken krijgen met een toename in meldingen en hierdoor een hogere werkdruk;
- Door de toename in leveranciers en daardoor de uren die besteed dienen te worden aan het contractbeheer, dienen de uren van het team inkoop te worden uitgebreid;

✦ Organisatorisch

- De regio indeling dient vooraf vastgesteld te worden;
- Het huidige administratiesysteem dient aangepast te worden aan de hoeveelheid leveranciers;
- Er dienen duidelijke afspraken met de medewerkers op de wooncomplexen gemaakt te worden over die welke bevoegdheid heeft tot het plaatsen van bestellingen en wie budgethouder is;
- Er kunnen efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen behaald worden, doordat logistieke ritten korter worden en mogelijk samengevoegd kunnen worden;
- Er dienen nieuwe contracten opgesteld te worden met elke leverancier;
- De belasting van het team Inkoop en het Hoofd Interne Diensten zal toenemen, door onder andere de toename in administratie en gesprekken met leveranciers;
- Het aantal uren dat besteed dient te worden aan contractbeheer zal toenemen;
- Het zal door het aantal leveranciers moeilijker zijn een duidelijk overzicht te behouden in hetgeen besteld is en dus is uitgegeven.

✦ Financieel

- Door de lagere afname van producten en/of diensten zijn er geen grote schaalvoordelen te behalen. De kosten van de uitbestede diensten zullen hierdoor waarschijnlijk iets hoger uitvallen;
- Door de mogelijke efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen kan betreffende de logistieke kosten een mogelijke kostenreductie plaatsvinden.
- Door de mogelijke uitbreiding in uren van het team Inkoop zullen de personeelskosten van dit team stijgen.

²⁹ Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld op de regio Hoorn, regio Wognum, regio Enkhuizen.

Optie III Total Facility Management

Bij deze optie is er sprake van een integrale facilitaire aanbieder die de diensten voor Leekerweide op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de geleverde diensten.

✦ Personeel

- Het huidige personeel zal in eerste instantie bij Leekerweide uit dienst treden. Hun taken worden immers overgenomen door de externe organisatie;
- Mochten de huidige medewerkers via de externe organisatie blijven werken bij Leekerweide, dan zullen zij onder een andere CAO vallen, met mogelijk andere salarisschalen.

✦ Organisatorisch

- Zowel de operationele, tactische als strategische taken worden uitbesteed aan de externe organisatie;
- De externe organisatie draagt verantwoording voor de waarborging van de continuïteit van de diensten en de personeelsproblematiek;
- Het Hoofd Interne Diensten zal niet meer over een eigen facilitaire organisatie beschikken;
- Er zal een taakverschuiving plaatsvinden van het Hoofd Interne Diensten. De taken zullen verschuiven van leidinggevende naar opdrachtgever. Zo zullen er geen functioneringsgesprekken of sollicitatiegesprekken meer plaatsvinden, maar gesprekken met de externe organisatie over het contract, de prestaties en het kwaliteitsniveau;
- De facilitaire kennis zou, bij het weggaan van de huidige medewerkers, uit Leekerweide kunnen weglekken;
- Leekerweide dient voor iedere medewerker uit de Interne Diensten een sociaal plan op te stellen. Zo bestaat de mogelijkheid dat de huidige medewerkers via de externe organisatie bij Leekerweide kunnen blijven werken;

✦ Financieel

- Door de hoge afname van producten en/of diensten zijn er schaalvoordelen te behalen. De kosten van de facilitaire diensten kunnen mogelijk lager zijn dan in de huidige situatie.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de diverse mogelijkheden voor de toekomstige invulling van de Interne Diensten beschreven. Aan bod is de optie eigen beheer en de diverse deelmogelijkheden van uitbesteding gekomen, te weten Optie I Elke buitenlocatie, per dienst uitbesteden bij één leverancieroptie; optie II Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide; Optie III Per regio de diensten uitbesteden bij regionale leveranciers; Optie IIII Total Facility Management. Van elke optie zijn de zowel de personele, organisatorische en financiële consequenties beschreven.

10 Adviezen

In dit hoofdstuk volgen de adviezen met betrekking tot de geformuleerde probleemstelling. Het geeft hiermee tevens antwoord op subprobleemstelling 17 'wat bedragen de kosten en baten van de gegeven adviezen?'

10.1 Algemeen

Naast adviezen ten aanzien van de probleemstelling, kunnen er ook algemene adviezen gegeven worden. In deze paragraaf volgen drie algemene adviezen, ten aanzien van het facilitair loket, wooncomplex De Lingeweg en het gebruik van opgestelde stroomschema's.

Mailadres loket

Vanuit de klanten van het facilitair loket bestaat de wens voor een mailadres van het facilitair loket. Er wordt geadviseerd een sjabloon te maken voor de diverse soorten meldingen, met alle benodigde gegevens. De klanten kunnen de gegevens vervolgens invoeren en het sjabloon als bijlage mee verzenden met een e-mail naar het loket.

✦ Kosten

De kosten van dit advies bedragen de personeelskosten van de uren die besteed worden aan het opstellen van de sjablonen.

✦ Baten

Als meldingen via de mail verzonden worden, staat alles zwart op wit en kan het onderling worden doorgegeven of worden teruggezocht. Het heeft op deze wijze een soort controlefunctie en registratiesysteem. De communicatie op de woningen zou vergemakkelijken, meldingen kunnen makkelijker nagekeken worden en zo kunnen dubbele meldingen of het wegsturen van facilitaire medewerkers worden voorkomen.

✦ Nadelen

Een mogelijk nadeel van het invoeren van een mailadres voor het facilitair loket is de kans op het onvolledig invullen van de sjablonen. Dit zou betekenen dat de medewerkers van het facilitair loket alsnog contact dient te zoeken met de melder en dit betekent tijdsverlies.

Benaderen 'buren' van wooncomplex De Lingeweg

Het gebouw van wooncomplex De Lingeweg zal gedeeld worden met een Vietnamese Gemeenschap. Het advies betreft het opnemen van contact met de contactpersoon van deze gemeenschap, om de mogelijkheden van samenwerkingsverbanden betreffende de Interne Diensten te bespreken. Zo kunnen bijvoorbeeld schaalvoordelen behaald worden door onder andere glasbewassing bij een zelfde leverancier onder te brengen of het verkrijgen van meer opslagruimte.

✦ Kosten

De kosten van dit advies bedragen de personeelskosten van de contact uren die besteed worden.

✦ Baten

Er kunnen mogelijk schaalvoordelen behaald worden door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarnaast kunnen er duidelijke afspraken gemaakt worden met de bewoners van de Vietnamese Gemeenschap, betreffende onder andere het plaatsen van containers en het leveren van goederen.

✦ Nadelen

Een mogelijk nadeel van dit advies kan niet worden genoemd.

Stroomschema's

Er wordt geadviseerd om in de toekomst, voor de ingebruikname van nieuwe wooncomplexen, of verhuizingen gebruik te maken van opgestelde stroomschema's. Via deze stroomschema's kunnen de wensen en eisen met betrekking tot de Interne Diensten in kaart gebracht worden.

Er wordt geadviseerd de schema's op te nemen in het handboek Facilitaire Diensten en tevens te publiceren op het intranet van Leekerweide. De stroomschema's zijn toegevoegd als bijlage 13.

➤ Kosten

Aan dit advies zijn in eerste instantie geen kosten verbonden.

Mocht er in de toekomst echter een wijziging doorgevoerd worden, kan de tijd die een medewerker kwijt is aan de doorvoering van de aanpassing, gezien worden als kosten.

➤ Baten

Het werken met de schema's kan er voor zorgen dat er geen belangrijke punten over het hoofd gezien worden. Het uiteindelijke doel is om voor de start van een nieuw wooncomplex de Interne Diensten optimaal verzorgd te hebben.

➤ Nadelen

De schema's dienen bij een verandering in de organisatie aangepast te worden. De aanpassing in de schema's kan enige tijd in beslag nemen. De uitwerking van de schema's vindt plaats in een bepaald softwareprogramma, te weten Microsoft Visio. Dit programma staat echter niet op elke werkcomputer en niet iedere medewerker kan hiermee werken. Er dient een medewerker aangewezen te worden die de schema's aan kan passen.

10.2 Interne Diensten

In deze paragraaf volgen de adviezen, antwoord gevende op de probleemstelling:

'Welke Interne Diensten dienen na de deconcentratie en bouw van de wooncomplexen 'De Kreeklanden', 'De Vijzelmolen', en 'De Lingeweg', intern of extern aangeboden te worden, zodat deze professioneel en flexibel zijn, aansluiten op de behoeften van de klanten, binnen de beschikbare budgettaire kaders blijven en werken conform een facilitaire visie?'

10.1 Eigen beheer

Betreffende de diensten Bouw, Inkoop en Logistiek³⁰, Voeding c.q. restaurant, Receptie / facilitair loket en de bewassing van het Persoonsgebonden Goed wordt geadviseerd deze in eigen beheer te verzorgen. Dit betekent dat de volgende formatie-uitbreiding wenselijk is, met de bijbehorende jaarlijkse kosten:

Team	Contract uren	Kosten
Team inkoop	22 uur per week	€ 16.560
Receptie / facilitair loket	8 uur per week	€ 6.246
Totale personeels kosten		€ 22.806

Onderstaande punten worden aangegeven als argument:

- De medewerkers van de teams zijn bekend in de organisatie en zijn reeds ingewerkt;
- De inwerking van eventuele externen neemt veel tijd in beslag. Tevens kan de organisatie tegen kinderziektes aanlopen, wat gevolgen kan hebben voor de continuïteit en kwaliteit van de organisatie;
- De teams kunnen voldoen aan de behoeften van de klanten en kunnen de gewenste kwaliteit leveren;
- Vanuit het beleid van Leekerweide wordt gesteld dat de dienst Textiel in eigen beheer wordt verzorgd. Een externe organisatie zal de gewenste kwaliteit niet kunnen leveren;
- Er behoeft een minimale uitbreiding in formatie plaats te vinden om ook in de toekomst te kunnen voldoen aan de behoeften van de klanten. Dit betekent dat er geen grote investeringen gedaan hoeven te worden;

³⁰ De Logistiek betreft hier de logistieke bewegingen binnen het terrein van Leekerweide.

- Gekeken naar de technologie en de mate van interdependentie blijkt dat er veelal sprake is van een serieproductie en een sequentiële interdependentie³¹. Dit betekent dat de voorkeur uitgaat naar het dicht staan bij de klant en snel kunnen inspelen op de behoefte van de klant. Op de wijze waarop de diensten momenteel worden aangeboden, met een kleine formatie-uitbreiding, is dit mogelijk.

10.2 Uitbesteden

Voor onderstaande diensten wordt geadviseerd in de toekomst te gaan uitbesteden, of de diensten op de huidige wijze aan te blijven bieden. Voor elke dienst wordt de wijze van uitbesteding aangegeven.

➤ Bewassing Platgoed

Betreffende de bewassing van het platgoed wordt geadviseerd de dienst op gelijke wijze, bij de huidige leverancier uit te besteden. Het betreft hier *Optie II Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide*. Onderstaande argumenten worden hiervoor genoemd:

- De leverancier is bekend met de wensen en eisen van Leekerweide en bezit specialistische kennis;
- De leverancier kan de continuïteit van de dienst garanderen. Zij beschikt over een groot personeelsbestand en kan hiermee uitval door ziekte of vakantie opvangen. Daarnaast beschikt zij over een grote hoeveelheid machines en vervoersmiddelen om de juiste levering, volgens afspraak te kunnen leveren;
- Door de hoge afname van de dienst kunnen er schaalvoordelen behaald worden;
- Leekerweide heeft inmiddels een langdurige relatie met de huidige leverancier opgebouwd. De stap naar een 'Co-makship' is hierdoor niet meer zo groot. In de logistieke beweging naar de nieuwe wooncomplexen toe zou zij eventueel wat kunnen betekenen³². Dit heeft tot gevolg dat het team Logistiek minder ritten hoeft te verzorgen. Hierdoor kan een kostenreductie plaatsvinden;
- Gekeken naar de technologie en de mate van interdependentie blijkt dat er sprake is van een serieproductie en een sequentiële interdependentie. De leverancier bezit de specialistische kennis en de capaciteit om te kunnen voldoen aan de behoeften van de klant.

➤ Logistiek

Betreffende de logistieke bewegingen buiten het terrein van Leekerweide wordt geadviseerd een 'Co-makship' aan te gaan betreffende het vervoer van de warme maaltijd, Persoonsgebonden Goed en de magazijnbestellingen. De onderstaande argumenten worden hier voor aangedragen³³:

- Door de leverancier meer inzicht te geven in de planning kan hij zijn aandeel in de levering van diensten en producten optimaliseren en synchroniseren met de . logistieke planning van het team Logistiek. Hierdoor kan Leekerweide de logistieke kosten zo laag mogelijk houden;
- De leveringen kunnen resulteren in 'just-in-time leveringen. Hierdoor kan de servicegraad van beide partijen worden verhoogd met minder kosten als gevolg;
- Door de logistieke beweging naar de buitenlocaties onder te brengen, behoeft er geen uitbreiding plaats te vinden binnen het team Logistiek. Daarnaast hoeft Leekerweide niet te investeren in extra materieel voor het vervoer van de goederen.

³¹ Zie hoofdstuk 7.3

³² Bron: Maas, GWA. En Pleunis, MFM., 2001, blz. 237

³³ Bron: Maas, G.W.A., jaar 2001, blz. 238

✦ Technische dienst

Betreffende het team Techniek betreft het advies de huidige werkwijze op het terrein te behouden. Voor de buitenlocaties wordt echter geadviseerd de diensten via een externe organisatie aan te bieden, op basis van *optie III, Per regio de diensten uitbesteden bij regionale leveranciers*, te weten een woningstichting. De wijze van uitbesteding zou kunnen plaatsvinden op basis van regiewerk. Onderstaande argumentatie wordt hiervoor aangedragen:

- Een aantal wooncomplexen worden gehuurd van een woningstichting. Zij is de eerste beheerder van het gebouw en is daarmee verantwoordelijk voor de reguliere onderhoudswerkzaamheden;
- Een woningstichting kan de continuïteit van de dienst waarborgen. Zij beschikt immers over een groot personeelsbestand en kan snel ter plaatste zijn om bijvoorbeeld storingen te verhelpen. Tevens heeft zij voldoende expertise om de gewenste kwaliteit te kunnen leveren en te voldoen aan de behoeften van de klanten;
- De organisatie behoeft geen formatie-uitbreiding toe te passen bij het team Techniek en geen extra materieel in te kopen. Dit betekent tevens dat er geen grote investeringen gedaan hoeven te worden;
- Door de dienst voor de buitenlocaties uit te besteden, behoeft de organisatie geen extra logistieke kosten te maken;
- De omvang van de werkzaamheden is vooraf moeilijk te bepalen, onder andere met betrekking tot het verhelpen van storingen;
- De uit te voeren werkzaamheden, waaronder het verhelpen van storingen, betreffen vaak kleine werkzaamheden.

✦ Reiniging en glasbewassing

Betreffende de dienst Reiniging en glasbewassing wordt geadviseerd de dienst op gelijke wijze, bij de huidige leverancier uit te besteden. Het betreft hier *Optie II Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide*. Onderstaande argumenten worden hiervoor genoemd:

- De leverancier is bekend met de wensen en eisen van Leekerweide en heeft beschikking over bekwame schoonmaakmedewerkers en bezit specialistische kennis;
- De schoonmaakmedewerkers hebben tevens een goede omgang met de cliënten. Dit is belangrijk, omdat vele schoonmaakwerkzaamheden in de woningen van de cliënten plaats dienen te vinden;
- De leverancier kan de continuïteit van de dienst garanderen. Zij beschikt over een groot personeelsbestand en kan hiermee uitval door ziekte of vakantie opvangen;
- Het contract met de huidige leverancier is kortgeleden tijdens een nieuwe aanbesteding opnieuw getekend;
- Door de hoge afname van de dienst kunnen er schaalvoordelen behaald worden;
- Leekerweide heeft inmiddels een langdurige relatie met de huidige leverancier opgebouwd. De stap naar een 'Co-makship' is hierdoor niet meer zo groot. In de logistieke beweging naar de nieuwe wooncomplexen toe zou zij eventueel wat kunnen betekenen. Dit heeft tot gevolg dat het team Logistiek minder ritten hoeft te verzorgen. Hierdoor kan een kostenreductie plaatsvinden;
- Gekeken naar de technologie en de mate van interdependentie blijkt dat er sprake is van een serieproductie en een gepoolde interdependentie. Dit betekent dat de voorkeur uitgaat naar centralisatie van de dienst.

✦ Warme maaltijd en Tuinonderhoud

Er wordt geadviseerd de verstrekking van de warme maaltijden en de verzorging van het tuinonderhoud uit te blijven besteden. Welke optie hier het beste toegepast kan worden kan echter nog niet worden vermeld. De termijn van de huidige contracten met de leveranciers loopt binnen enige tijd af en er zal een nieuwe aanbestedingsronde plaats vinden. Tijdens de aanbestedingsronde dienen de diverse mogelijkheden afgewogen te worden.

✦ Cliëntenvervoer

Betreffende het cliëntenvervoer volgt het advies de dienst op gelijke wijze, bij de huidige leverancier uit te besteden. Het betreft hier *Optie II Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide*. Onderstaande argumenten worden hiervoor genoemd:

- De leverancier is bekend met de wensen en eisen van Leekerweide en heeft beschikking over bekwame vervoerders en bezit specialistische kennis, met betrekking tot het vervoeren van cliënten;
- De leverancier kan de continuïteit van de dienst garanderen. Zij beschikt over een groot personeelsbestand en kan hiermee uitval door ziekte of vakantie opvangen;
- Het contract met de huidige leverancier is kortgeleden tijdens een aanbesteding getekend;
- Door de hoge afname van de dienst kunnen er schaalvoordelen behaald worden;
- Gekeken naar de technologie en de mate van interdependentie blijkt dat er sprake is van een serieproductie en een sequentiële interdependentie. Dit betekent dat er garantie geboden dient te worden wat betreft de continuïteit;
- De huidige leverancier verzorgt het vervoer in de gehele regio waarbinnen de wooncomplexen en de dagbesteding vallen. Dit betekent dat er geen extra hoge kosten zullen ontstaan voor het vervoer van de cliënten, omdat er geen extreem lange afstanden afgelegd hoeven te worden.

✦ Afvalverwerking

Betreffende de reguliere afvalverwerking wordt *optie III, Per regio de diensten uitbesteden bij regionale leveranciers* geadviseerd. De afvalverwerking zal plaatsvinden zoals in de regio van het wooncomplex gebruikelijk is.

Voor het incontinentieafval, met oog op de hoeveelheid, wordt echter geadviseerd hier een speciale container voor te plaatsen. Het advies betreft *optie II, Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide*. Hierbij dient echter wel rekening gehouden te worden met de plaats, de grootte en de frequentie van legen van de container.

Onderstaande argumenten worden voor beide adviezen aangedragen:

- Door de afvalverwerking uit te besteden op basis van de reguliere en regionale wijze, hoeft Leekerweide hier geen extra kosten voor te maken. Een voorbeeld zijn de logistieke kosten om het afval van de wooncomplexen naar het terrein van Leekerweide te vervoeren;
- Leekerweide hoeft alleen tijd te steken in de opstart van het gehele proces van afvalverwerking. Na de opstart hoeven de Interne Diensten in principe geen werkzaamheden te verrichten omtrent de dienst;
- Het incontinentieafval dient vaker opgehaald te worden dan het reguliere afval, wegens geuroverlast. Een specialistische organisatie beschikt over de capaciteit om in de gewenste frequentie van legen te kunnen voldoen;
- Door het ophalen van het incontinentieafval onder te brengen bij de huidige leverancier zijn er mogelijk schaalvoordelen te behalen.

✦ Postvoorziening

Gezien het feit dat de medewerkers en cliënten van deze wooncomplexen niet dagelijks op het terrein van Leekerweide zullen komen, wordt geadviseerd deze via de TPG-post te verzorgen. Het betreft hier *optie II, Buitenlocaties uitbesteden op gelijke wijze als op het terrein van Leekerweide*. De post wordt centraal verstuurd naar de hoofdlocatie en daar vervolgens verspreid. De algemene post voor de wooncomplexen of de teamhoofden kan verzameld worden in het postvak en op afgesproken dagen via de TPG-post naar de wooncomplexen verzonden worden.

De volgende argumenten liggen hieraan ten grondslag:

- De medewerkers kunnen geen garantie geven dat de post op het terrein van Leekerweide regelmatig wordt opgehaald. Hierdoor bestaat het gevaar dat belangrijke post niet op tijd wordt behandeld;
- Door de post eerst uit te sorteren op de hoofdlocatie wordt voorkomen dat belangrijke persoonlijke post voor de cliënten niet op tijd wordt behandeld;
- Door de post vervolgens op reguliere wijze te versturen, te weten via de TPG-post, kan de garantie worden geboden dat de post bij alle betrokkenen op tijd binnenkomt.

Professionaliteit

Onder de professionaliteit wordt door de organisatie het beschikken over eigen vakkennis, voldoende vaardigheden en het hebben van een juiste attitude verstaan³⁴.

De drie belangrijke punten zijn dus kennis, vaardigheden en attitude. De diverse beroepsverenigingen hebben een gedragscode ontwikkelt, waaronder punten als een respectvolle behandeling van collega's en cliënten en omgaan met privacygegevens worden genoemd. Hieraan worden de medewerkers en de externe organisaties op beoordeeld en geselecteerd. De eigen medewerkers en de externe organisaties zullen dus kunnen voldoen aan gestelde eisen vanuit de organisatie.

Flexibiliteit

Onder flexibiliteit wordt de mate waarin een organisatie zich aanpast aan en slagvaardig reageert op zijn omgeving verstaan. Bij flexibiliteit gaat het om veranderingen zowel in de omgeving van de organisatie als in de organisatie zelf³⁵.

Met betrekking tot de geformuleerde adviezen kan worden voldaan aan het begrip flexibiliteit. Door mogelijke capaciteitsuitbreiding en de uitbesteding van bepaalde diensten spelen de Interne Diensten duidelijk in op de ontwikkelingen in de organisatie. Eigen personeel kan flexibel worden ingezet en de uitbestedende organisaties beschikken over voldoende capaciteit en middelen om de continuïteit van de dienst te kunnen waarborgen. Daarnaast kunnen zij flexibel inspelen op ad hoc situaties, door bijvoorbeeld de tijdelijke inzet van extra personeel of materieel.

Beschikbare budgettaire kaders

De daadwerkelijke kosten, in concrete vorm dient door de coördinatoren en het Hoofd Interne Diensten onderzocht te worden. Hierom kan momenteel nog geen antwoord gegeven worden op de vraag of de genoemde adviezen binnen de budgettaire kaders zullen blijven. In het implementatieplan, genoemd in hoofdstuk 11, wordt dit punt meegenomen als aandachtspunt.

Facilitaire visie

Een facilitair medewerker dient ondersteunend te zijn, te denken in een groot geheel en de klant zo goed mogelijk te bedienen. Faciliteren wordt daarnaast gezien als het bieden van een goede en zo breed mogelijke service en ondersteuning aan de klant, zodat deze naar tevredenheid geholpen is³⁶.

Met betrekking tot de geformuleerde adviezen kan voldaan worden aan de facilitaire visie. Mede door de uitbreiding in capaciteit, het instellen van een mailadres voor het loket en de samenwerking met externe organisaties kunnen de Interne Diensten een zo breed mogelijke service en ondersteuning bieden aan de klant. Door onder andere een betere bereikbaarheid van het loket en de specialistische kennis van externe organisaties zal de klant naar tevredenheid geholpen kunnen worden.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de geformuleerde adviezen beschreven. Voor de teams Bouw, Inkoop en Logistiek, Voeding c.q. restaurant, Receptie / facilitair loket en de bewassing voor Persoonsgebonden Goed is geadviseerd dit in eigen beheer te verzorgen. Voor de overige diensten is geadviseerd deze bij een externe organisatie onder te brengen.

Tot slot is een link gelegd met de begrippen professionaliteit, flexibiliteit, de budgettaire kaders en de facilitaire visie. Al deze begrippen zijn genoemd in de opgestelde probleemstelling.

³⁴ Bron: Gesprek met de gedragswetenschapper

³⁵ Bron: zie literatuur uit bijlage 8

³⁶ Bron: zie resultaten interviews uit bijlage 9

11 Implementatie

In dit hoofdstuk volgt de implementatie van de geformuleerde adviezen uit hoofdstuk 10. Het beantwoordt subprobleemstelling 18, 'hoe kunnen de adviezen geïmplementeerd worden?' Aan bod komt wie, waar, op welk moment, waar verantwoordelijk voor is. Tevens worden diverse aandachtspunten genoemd, waar rekening mee gehouden dient te worden. Om een duidelijk overzicht te bewaren, is per verantwoordelijke een eigen implementatieplan opgesteld. Gezien De Vijzelmolen als eerste in gebruik genomen wordt, rond december dit jaar, wordt deze periode als uitgangspunt genomen.

Hoofd Interne Diensten

Tabel 3. Implementatieplan Hoofd Interne Diensten

Betrekking op	Tijdsperiode	Activiteit	Medeverantwoordelijke	Aandachtspunten
Warme maaltijden	Begin mei 2005 – eind juni 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 juni 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> oktober 2005	Aanbestedingsprocedure maaltijden	➤ Management Team ➤ HEAD ³⁷	➤ Planning procedure opstellen; ➤ Planning bewaken en uitvoeren; ➤ Toename in aantallen maaltijden; ➤ Logistieke kosten voor de maaltijden van de nieuwe wooncomplexen; ➤ Beschikbare budgettaire kaders
Team Techniek	Midden mei 2005 – eind november 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> februari 2005	Optie tot uitbesteding voorleggen in het Management Team		➤ Beschikbare budgettaire kaders; ➤ Planning opstellen; ➤ Planning bewaken en uitvoeren; ➤ Wensen en eisen Teamhoofd Vijzelmolen; ➤ Het vroegtijdig betrekken van de medewerkers in de ontwikkeling; ➤ Weerstand bij veranderingen. De genoemde theorie uit bijlage 8 kan hierbij als leidraad genomen worden; ➤ De ontwikkeling benoemen in het personeelsblad 'Infobulletin'.
		Afspraak plannen met woningstichting en optie bespreken	➤ Coördinator team Techniek	
		Optie omzetten in concrete voorstellen		
		Afspraak plannen om voorstellen te bespreken met woningstichting		
		Voorstellen voorleggen aan Management Team		
		Beslissing nemen en afspraken vastleggen		

³⁷ HEAD staat voor Hoofd Economische en Administratieve Dienst

Betrekking op	Tijdsperiode	Activiteit	Medeverantwoordelijke	Aandachtspunten
Onderzoek efficiency team Logistiek	Eind mei 2005 – eind augustus 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 augustus 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> november 2005	Mogelijkheden voorleggen aan het Managementteam ----- Beslissing nemen en afspraken vastleggen	➤ Coördinator team Inkoop en Logistiek	
Sollicitatie procedure	Begin juni 2005 – eind oktober 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 oktober 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> januari 2006	Functiebeschrijving controleren en eventueel aanpassen ----- Sollicitatiebrieven beantwoorden en sollicitanten uitnodigen voor gesprekken ----- Keuze maken uit sollicitanten	➤ Betreffende Coördinatoren Interne Diensten	➤ Werkervaring; ➤ Motivatie; ➤ Kennis.
Stroom- schema's	Begin Juni 2005 – Eind juni 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 juni 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> oktober 2005	Communicatieplan opstellen voor de introductie stroomschema's ----- Medewerker aanstellen die stroomschema's actueel houdt	➤ Secretariaat Interne Diensten ----- 	➤ De ontwikkeling benoemen in het personeelsblad 'Infobulletin'; ➤ Het geven van een duidelijke uitleg en tijd inplannen voor mogelijke vragen.
Afvalverwerking	Begin juni 2005 – eind november 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Afspraak plannen met het Teamhoofd Vijzelmolen en regionale 'ophaaldienst' c.q. gemeente ----- Afspraak plannen met het Teamhoofd Vijzelmolen en huidige leverancier van incontinentiecontainers ----- Afspraken vastleggen	➤ Teamhoofd Vijzelmolen; ➤ HEAD.	➤ Plek incontinentiecontainer(s); ➤ Formaat incontinentiecontainer(s); ➤ Frequentie van legen; ➤ beschikbare budgettaire kaders.

Betrekking op	Tijdsperiode	Activiteit	Medeverantwoordelijke	Aandachtspunten
Platgoed	Begin juni 2005 – eind november ➤ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Vragen aan Teamhoofd Vijzelmolen om de gewenste standaard hoeveelheden aan te geven	➤ Teamhoofd Vijzelmolen	➤ Beschikbare budgettaire kaders.
		Afspraak maken met LIPS en gegevens vastleggen	➤ Coördinator team Textiel	➤ Tijdstip van levering; ➤ Wijze van aanlevering (wenselijk is per cliënt); ➤ Wijze van verspreiding in gebouw
Mailadres loket	Begin juni 2005 – eind januari 2006 ➤ <u>Deadline:</u> 31 januari 2006 ➤ <u>Evaluatie:</u> april 2006	Communicatieplan opstellen voor de introductie sjablonen	➤ Secretariaat Interne Diensten	➤ Planning opstellen; ➤ Planning bewaken en uitvoeren; ➤ Het vroegtijdig betrekken van de medewerkers in de ontwikkeling; ➤ Weerstand bij veranderingen. De genoemde theorie uit bijlage 8 kan als leidraad genomen worden; ➤ De ontwikkeling benoemen in het personeelsblad 'Infobulletin'; ➤ Het geven van een duidelijke uitleg en tijd inplannen voor mogelijke vragen.
		Medewerker aanstellen die sjablonen voor de meldingen opstelt		
		Sjablonen goedkeuren door alle coördinatoren Interne Diensten		
		Introductie en ingebruikname van de sjablonen		
Reiniging en glasbewassing	Eind augustus 2005 – eind november 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Afspraak maken met projectmanager ISS	➤ Projectmanager ISS; ➤ Teamhoofd Vijzelmolen; ➤ HEAD	➤ Beschikbare budgettaire kaders; ➤ Medewerkers inzicht geven in het voorstel en de mogelijkheid bieden hun wensen aan te kunnen geven.
		Voorstel werkprogramma voorleggen aan Teamhoofd Vijzelmolen en medewerkers Vijzelmolen		
		Eventuele aanpassingen doorvoeren		
		Definitieve werkprogramma vastleggen		

Betrekking op	Tijdsperiode	Activiteit	Medeverantwoordelijke	Aandachtspunten
Cliëntenvervoer	Eind augustus 2005 - eind november 2005 ➔ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➔ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Vragen aan Teamhoofd Vijzelmolen om de ritten aan te geven	➔ Teamhoofd Vijzelmolen	➔ Beschikbare budgettaire kaders; ➔ Rittenschema's kenbaar maken bij betrokkenen
		Afspraak maken met organisatie 'Robotax' en wensen voorleggen		
		Definitieve rittenschema goedkeuren	➔ Teamhoofd Vijzelmolen	
Post	Eind augustus 2005 – eind november 2005 ➔ <u>Deadline:</u> 31 november 2005 ➔ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Afspraak plannen met Teamhoofd Vijzelmolen en gegevens vastleggen	➔ Teamhoofd Vijzelmolen	➔ Dagen c.q. frequentie waarop de post wordt doorgestuurd
		Bericht opstellen voor personeelsblad 'Infobulletin' over gemaakte afspraken		
Tuin-onderhoud	Begin oktober 2005 - eind december 2005 ➔ <u>Deadline:</u> 31 december 2005 ➔ <u>Evaluatie:</u> maart 2006	Aanbestedingsprocedure tuinonderhoud	➔ Management Team ➔ HEAD	➔ Planning procedure opstellen; ➔ Planning bewaken en uitvoeren; ➔ Toename in m ² groenvoorziening; ➔ Eventuele voorrijkosten; ➔ Beschikbare budgettaire kaders
Lingeweg	Begin januari 2006	Afspraak plannen met de contactpersoon van de Vietnamese Gemeenschap Voorstellen uitwerken Afspraken vastleggen	➔ Teamhoofd Lingeweg	➔ Plaats verantwoordelijkheden in gebouw
Scholing coördinatoren FM	Januari 2006 ➔ <u>Evaluatie:</u> februari 2006	Data van de cursus afstemmen en vastleggen	➔ Coördinatoren FM	

Coördinator team Inkoop en Logistiek

Tabel 4. Implementatieplan coördinator team Inkoop en Logistiek

Betrekking op	Tijdsperiode	Activiteit	Medeverantwoordelijke	Aandachtspunten
Onderzoek efficiency team Logistiek	Eind mei 2005 – eind augustus 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 augustus 2005	Onderzoeken of het materieel voor het vervoer van de goederen voldoende is	➤ Hoofd Interne Diensten	➤ Huidige beschikbare materieel; ➤ Mogelijkheden van nieuw materieel; ➤ Kosten van uitbreiding in materieel; ➤ Beschikbare budgettaire kaders
		Voorstellen indienen		
		Mogelijkheden onderzoeken voor efficiencyverbetering		➤ Planning opstellen onderzoek; ➤ Planning bewaken en uitvoeren; ➤ Beschikbare budgettaire kaders.
		Afspraken plannen en offertes opvragen bij leveranciers ³⁸		
Sollicitatie procedure	Begin juni 2005 – eind oktober 2005 ➤ <u>Deadline:</u> 31 oktober 2005 ➤ <u>Evaluatie:</u> januari 2006	Functiebeschrijving controleren en eventueel aanpassen	➤ Hoofd Interne Diensten	➤ Werkervaring; ➤ Motivatie; ➤ Kennis.
		Sollicitatiebrieven beantwoorden en sollicitanten uitnodigen voor gesprekken		
		Keuze maken uit sollicitanten		

³⁸ De huidige leveranciers kunnen in hu ritten, daar waar mogelijk, een deel van de logistieke vervoerbewegingen van Leekerweide overnemen

Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen

BIJLAGE 1	VERANTWOORDING INTERVIEWS
BIJLAGE 2	ONTWIKKELINGEN IN DE GEHANDICAPTENZORG
BIJLAGE 3	STICHTING LEEKERWEIDE
BIJLAGE 4	ORGANOGRAM STICHTING LEEKERWEIDE
BIJLAGE 5	PLANNEN OVERHEID VOOR WONINGEN VOOR OUDEREN EN GEHANDICAPTEN 2004 – 2009
BIJLAGE 6	INTERNE DIENSTEN
BIJLAGE 7	DEELBUDGETTEN LEEKERWEIDE
BIJLAGE 8	LITERATUURONDERZOEK
BIJLAGE 9	RESULTATEN INTERVIEWS
BIJLAGE 10	CAPACITEIT INTERNE DIENSTEN
BIJLAGE 12	ORGANISATIEVERGELIJKING

Bijlage 1 Verantwoording interviews

In deze bijlage volgt een verantwoording van de opgestelde interviewvragen. Er wordt aangegeven waarom bepaalde vragen zijn gesteld en op welke subprobleemstellingen zij antwoord dienen te geven.

Interne Diensten

Hieronder volgt de verantwoording voor de interviews, afgenomen onder de coördinatoren van de Interne Diensten.

Algemene vragen

De algemene vragen worden gesteld om de huidige situatie van de dienst in kaart te kunnen brengen. De huidige situatie, met daarin eventuele knelpunten, dienen in beeld te worden gebracht, zodat uiteindelijk gerichte en geargumenteerde adviezen gegeven kunnen worden. Het betreft hier de volgende vragen:

- Wat houdt uw functie precies in? Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- Wat zijn de taken en bevoegdheden van de receptie c.q. het loket?
- Welke klanten worden door de receptie c.q. het loket bedient?
- Hoeveel medewerkers telt de afdeling?
- Vindt er binnen de afdeling een soort taakroulatie plaats? Zo ja, op welke wijze?
- Kunt u een voorbeeld geven van het verloop van een bepaald proces binnen de receptie c.q. het loket? Bijvoorbeeld het bespreken van een vergaderruimte etc.
- Zijn er op dit moment zaken die volgens u anders moeten of verbeterd kunnen worden? Zo ja, welke en wat is daar de reden van?

Met deze vragen wordt antwoord gegeven op subprobleemstellingen 5, 6 en 7.

Vragen met betrekking tot de stageopdracht

Deze vragen worden gesteld om de meningen, wensen en eisen met betrekking tot de ontwikkelingen in de organisatie naar voren te krijgen.

Allereerst wordt gevraagd naar de visie die men heeft op faciliteren en hoe men denkt over de facilitaire dienst en hun rol daarin. Deze vragen zijn in overleg met de opdrachtgever geformuleerd. Op dit moment is er nog heel erg een hokjesgeest binnen de diensten en dit moet in de toekomst veranderen. Via deze vragen komt naar voren hoe elke coördinator hierover denkt, en of alle neuzen binnen de Interne Diensten dezelfde kant op staan. Mocht dit niet zo zijn, dan kan hierin ook een knelpunt zitten dat opgelost dient te worden. Hierover kan vervolgens een advies gegeven worden. Het gaat hier om onderstaande vragen:

- Hoe ziet u zelf uw rol als facilitair medewerker?
- Wat is uw visie op faciliteren?
- Heeft u het gevoel dat u uw klanten professioneel kan bijstaan, helpen?
- Welke activiteiten zal de organisatie moeten ontplooiën om medewerkers meer facilitair te laten denken?
- Hoe denkt u dat de Facilitaire Dienst in de toekomst het beste vormgegeven kan worden?
- Wat vindt u van de afstemming tussen het facilitair loket en de overige diensten en woningen? Loopt alles zonder problemen, of liggen hier nog verbeterpunten?

De tweede serie vragen hebben betrekking op de ontwikkelingen binnen Leekerweide. Via deze vragen komt naar boven of de coördinatoren voldoende betrokken zijn bij de ontwikkelingen, hoe zij erover denken en tegen welke problemen zij denken op te lopen. De coördinatoren dienen betrokken te worden in het onderzoek, zodat zij het gevoel krijgen een bijdrage geleverd te hebben aan het eindproduct.

De gegevens zijn belangrijk om de zogeheten bottlenecks te vinden en op basis van hun meningen, wensen en eisen de adviezen te formuleren. Zo ontstaat er sneller draagvlak voor de adviezen en kan worden voldaan aan de behoeften. Daarnaast is het interessant te weten of de coördinatoren (goed) op de hoogte is van de ontwikkelingen, hoe zij aan de informatie komen, er bewust mee bezig is en hoe de organisatie reageert op ideeën en voorstellen. De antwoorden zullen een goed beeld geven over de werkwijze van de diensten. Eventueel kunnen uit de antwoorden andere bottlenecks naar voren komen.

Het gaat hier om de vragen:

- Bent u (goed) op de hoogte van de ontwikkelingen binnen Leekerweide, ten aanzien van de wooncomplexen in de regio?
- Heeft u het gevoel voldoende bij de ontwikkelingen betrokken te worden?
- Hoe staat u tegenover deze ontwikkelingen?
- Wat denkt u dat de ontwikkelingen voor de afdeling en uw werkzaamheden tot gevolg zal hebben?
- Tegen welke eventuele problemen zouden u en uw afdeling op kunnen lopen?
- Hoe wordt, met betrekking tot de ontwikkelingen, omgegaan met het personeel? Blijft het huidige personeel bestaan, wordt er nieuw personeel aangetrokken?
- Wat zouden met betrekking tot deze afdeling, uw wensen en eisen zijn, nadat de nieuwe wooncomplexen in gebruik zijn genomen? Wat zou u graag willen zien, hebben, anders doen etc.
- Heeft u zelf een idee op welke wijze deze wensen en eisen verwezenlijkt kunnen worden?
- Heeft u dit voorstel al eens eerder naar voren gebracht?
- Welke gevolgen denkt u dat de ontwikkelingen op de overige Interne Diensten hebben?
- Heeft u zelf ideeën of voorstellen voor de overige diensten, m.b.t. de ontwikkelingen?

De vraag *‘Wat is uw verwachting van hetgeen ik voor u kan betekenen?’* is gesteld om erachter te komen wat de coördinatoren van het onderzoek verwachten. Het is belangrijk om de verwachting van de medewerkers op één lijn te krijgen, om zo misverstanden of teleurstelling te voorkomen. Mocht men negatieve ervaringen hebben met stagiaires, dan kan hier tijdens het uitvoeren van de opdracht rekening mee gehouden worden in de zin van weerstand of onvoldoende medewerking.

De vraag *‘Heeft u eventueel nog op- of aanmerkingen of suggesties?’* is toegevoegd zodat de geïnterviewde nog dingen kan aanvullen of tips kan geven.

Specifieke vragen

Naast de standaard vragen zijn er voor een aantal diensten specifieke vragen gesteld, bijvoorbeeld aan de coördinator van het magazijn, afdeling voeding, textieldienst en de bouwcoördinator. Deze vragen zijn gesteld om meer informatie in te winnen, over belangrijke punten die met de afdeling te maken hebben. Deze informatie zal worden gebruikt als extra achtergrondinformatie.

Teamhoofden wonen

De te interviewen teamhoofden zijn in overleg met de opdrachtgever op basis van kennis en ervaring geselecteerd. Er zijn zes teamhoofden benaderd voor het interview, uit een groep van veertien medewerkers. Dit is een percentage van ongeveer 43%. Op basis van hun kennis en ervaring geeft dit lage percentage echter wel een realistisch beeld van de situatie. Twee van de teamhoofden zijn geselecteerd om een algemeen beeld te kunnen vormen van een wooncomplex. De overige teamhoofden zijn direct van invloed op de uitvoering van de opdracht. Voor hun zijn dan ook andere interviewvragen opgesteld.

Algemene vragen over de huidige situatie

Deze vragen worden gesteld om de huidige situatie in kaart te brengen. Zo kan een goed beeld gevormd worden en eventuele knelpunten kunnen worden vastgesteld. De antwoorden worden tevens gebruikt als achtergrondinformatie en geven daardoor niet direct antwoord op een subprobleemstelling. Het gaat hier om de volgende vragen:

- Wat houdt uw functie precies in? Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- Hoeveel medewerkers en cliënten heeft u onder uw hoede?
- Vindt er binnen de afdeling een soort taakroulatie plaats? Zo ja, op welke wijze?
- Hoe gaat de verwijzing van een cliënt naar een bepaalde woning in zijn werk? Heeft u daar als hoofd inspraak in, of wordt het van hogerhand toegewezen?
- Wat is precies een zorgplan en hoe wordt dit opgesteld?
- In welke mate zijn de cliënten in uw woningen gehandicapt en in hoeverre hebben zij begeleiding nodig?
- Kunt u een voorbeeld geven van het verloop van een normale dag in één van uw woningen?
- Bestaat er een verschil tussen de woningen op het terrein van Leekerweide en buiten het terrein van Leekerweide? Zo ja, wat is het belangrijkste verschil?

- Zijn er op dit moment zaken die volgens u anders moeten of verbeterd kunnen worden? Zo ja, welke en wat is daar de reden van?

Vragen ten aanzien van de stageopdracht

De vragen ten aanzien van de stageopdracht komen gedeeltelijk overeen met die voor de coördinatoren. Het doel is dan ook om de meningen, wensen en eisen naar voren te halen om zo passende adviezen te kunnen formuleren. Interessant is te weten te komen hoe de teamhoofden met de ontwikkelingen bezig zijn en in hoeverre men de gevolgen ervan kunnen inschatten. Wat zou een woning bijvoorbeeld zelf kunnen doen met de cliënten, zodat de Interne Diensten in mindere mate worden belast en eventueel een kostenbesparing zou kunnen betekenen. Daarnaast is het interessant te weten of de teamhoofden ook over de gevolgen voor de Interne Diensten heeft nagedacht en of zij zich daar bewust van zijn. Via deze gegevens kunnen ook eventuele knelpunten naar voren komen. Hier gaat het om de volgende vragen:

- Op welke wijze en met welke frequentie maakt u gebruik van de Interne Diensten?
- Heeft u voldoende inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen leveren?
- Weet u ook bijvoorbeeld via welke weg de diensten te bereiken zijn, de kosten ervan etc.?
- Zou het goed zijn, om de communicatie met de Interne Diensten/loket beter te laten verlopen, één aanspreekpunt aan te stellen op de woning c.q. dagbesteding? Wie zou volgens u dat aanspreekpunt moeten zijn?
- Bent u (goed) op de hoogte van de ontwikkelingen binnen Leekerweide, ten aanzien van de wooncomplexen in de regio?
- Heeft u het gevoel voldoende bij de ontwikkelingen betrokken te worden?
- Hoe staat u tegenover deze ontwikkelingen?
- Wat denkt u dat de ontwikkelingen voor uw cliënten en uw werkzaamheden tot gevolg zal hebben?
- Wat denkt u dat de ontwikkelingen tot gevolg hebben bij de Interne Diensten?
- Tegen welke eventuele problemen zouden u en uw afdeling op kunnen lopen?
- Hoe wordt, met betrekking tot de ontwikkelingen, omgegaan met het personeel? Blijft het huidige personeel bestaan, wordt er nieuw personeel aangetrokken?
- Welke 'facilitaire' zaken zouden jullie zelf met de cliënten kunnen oppikken/uitvoeren?
- Wat zouden met betrekking tot de Interne Diensten, uw wensen en eisen zijn voor de Interne Diensten, nadat de nieuwe wooncomplexen in gebruik zijn genomen? Wat zou u graag willen zien, hebben, anders doen etc.
- Heeft u zelf een idee op welke wijze deze wensen en eisen verwezenlijkt kunnen worden?
- Heeft u dit voorstel al eens eerder naar voren gebracht?

De laatste vragen 'Wat is uw verwachting van hetgeen ik voor u kan betekenen?' en 'Heeft u eventueel nog op- of aanmerkingen of suggesties?' zijn om gelijke redenen als bij de coördinatoren gesteld.

Voor de interviews voor de teamhoofden van de drie nieuw te bouwen wooncomplexen, zijn de vragen iets anders opgesteld. Deze zijn meer gericht op hetgeen de teamhoofden willen en verwachten van de dienstverlening van de Interne Diensten, en meer gericht op de invulling van de wooncomplexen.

Specifieke vragen zijn onder andere:

- Hoe is De Kreeklanden ingedeeld? Zijn het appartementen, wonen de cliënten met meerdere in één woning etc.
- Kan De Kreeklanden in zijn geheel vergeleken worden met de Vijzelmolen of de Lingeweg?

De toegevoegde vragen geven antwoord op subprobleemstelling 11, 12, 13.

Teamhoofden dagbesteding

De teamhoofden dagbesteding zijn ook in overleg met de opdrachtgever geselecteerd. In totaal zijn er vier teamhoofden dagbesteding, waarvan er twee worden benaderd. Dit is een percentage van 50%, wat betekent dat de resultaten representatief zijn.

Algemene vragen over de huidige situatie

Ook deze vragen worden gesteld om de huidige situatie in kaart te kunnen brengen en de knelpunten naar voren te halen. Onderstaande vragen hebben hier betrekking op:

- Wat houdt uw functie precies in? Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- Welk type dagbesteding biedt u aan de cliënten aan?
- Hoeveel medewerkers en cliënten heeft u onder uw hoede?
- Vindt er binnen de afdeling een soort taakrotatie plaats? Zo ja, op welke wijze?
- In welke mate zijn de cliënten die bij uw dagbesteding komen gehandicapt en in hoeverre hebben zij begeleiding nodig?
- Kunt u een voorbeeld geven van het verloop van een normale dag bij uw dagbesteding?
- Zijn er op dit moment zaken die volgens u anders moeten of verbeterd kunnen worden? Zo ja, welke en wat is daar de reden van?

Vragen ten aanzien van de stageopdracht

Deze vragen komen exact overeen met de vragen die gesteld worden aan de teamhoofden van de woningen. De vragen worden dan ook om gelijke reden gesteld. Dit geldt tevens voor de vragen *‘Wat is uw verwachting van hetgeen ik voor u kan betekenen?’* en *‘Heeft u eventueel nog op- of aanmerkingen of suggesties?’*.

Directie

De directie van Leekerweide is benaderd om zijn visie van de ontwikkelen in de organisatie naar voren te halen. De directie zet in eerste instantie de grote lijnen voor het beleid van de organisatie uit, en ontwikkelt dit verder in overleg met het Management Team.

Algemene vragen over uw functie en de organisatie

De algemene vragen worden gesteld om achtergrond informatie te verkrijgen over de organisatie. De eerste vraag wordt gesteld om te weten te komen vanuit welke achtergrond de directie naar de organisatie kijkt, bijvoorbeeld vanuit een commerciële hoek of een andere. Het beleid van de organisatie is van belang omdat de adviezen aan dienen te sluiten op het algehele beleid en de visie van de organisatie. Het zal hier gaan om onderstaande vragen:

- Komt u zelf uit de gezondheidssector of uit een andere richting?
- Wat houdt uw functie precies in? Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- Kunt u mij iets meer vertellen over het huidige beleid en de visie van de organisatie? Hoe zijn beide tot stand gekomen?
- Hoe staat Leekerweide in de markt, ten opzichte van haar collega organisaties c.q. concurrenten?

Algemene vragen over de ontwikkelingen in de sector en de organisatie

Deze algemene vragen worden gesteld om de ontwikkelingen in de gezondheidssector te weten te komen. Dit is van belang om achter de oorzaken van de eventuele knelpunten te komen en te achterhalen wat de ontwikkelingen voor de organisatie betekenen. De mening van de directeur is van belang omdat hij, in samenwerking met het MT het beleid uitzet. Belangrijk om te weten is hoe hij tegenover de ontwikkelingen staat en of hij inziet wat de ontwikkelingen ook voor de Interne Diensten tot gevolg zullen hebben. Is de directeur bijvoorbeeld betrokken bij de organisatie en zou hij goed op de zaken kunnen inspelen? Het betreft hier onderstaande vragen:

- Vanuit de overheid wordt gestimuleerd om cliënten in de woonwijken te laten wonen. Op welke wijze laat de overheid deze stimulatie blijken? Wordt hiervoor bijvoorbeeld een bepaald budget vastgesteld?
- Ik heb ook begrepen dat Leekerweide door bezuinigingen van de overheid de aankomende 3 jaar 1,25% meer cliënten per jaar moet verzorgen voor hetzelfde budget. Wat betekent dit precies voor de organisatie, heeft het een grote invloed?

- Welke overige ontwikkelingen zijn er momenteel in de gezondheidssector gaande, die van invloed zijn op Leekerweide?
- Welke ontwikkelingen zijn er op dit moment in de organisatie gaande?
- Hoe staat u tegenover de genoemde ontwikkelingen?
- Heeft u het gevoel voldoende bij de realisatie van de nieuwe wooncomplexen betrokken te zijn?
- Tegen welke eventuele problemen zou de organisatie met betrekking tot de ontwikkelingen op kunnen lopen?
- Wat denkt u dat de ontwikkelingen voor de cliënten en de werkzaamheden van de gehele organisatie tot gevolg zal hebben?
- Wat denkt u dat de ontwikkelingen tot gevolg hebben bij de Interne Diensten?
- Op welke wijze en met welke frequentie maakt u zelf gebruik van de Interne Diensten?
- Zijn er op dit moment zaken die volgens u anders moeten of verbeterd kunnen worden? Zo ja, welke en wat is daar de reden van?
- Wat zouden met betrekking tot de Interne Diensten, uw wensen en eisen zijn voor de Interne Diensten, nadat de nieuwe wooncomplexen in gebruik zijn genomen? Wat zou u graag willen zien, hebben, anders doen etc.
- Heeft u zelf een idee op welke wijze deze wensen en eisen verwezenlijkt kunnen worden?
- Heeft u dit voorstel al eens eerder naar voren gebracht?
- Heeft u eventueel nog op- of aanmerkingen of suggesties?

Het interview met de directie geeft antwoord op subprobleemstellingen 2 en 3.

De Compaan en Esdégé Reigersdaal

De Compaan en Esdégé Reigerdaal zijn soortgelijke organisaties als Stichting Leekerweide. De uitkomsten van dit interview zullen worden gebruikt voor het benchmarkonderzoek. Ervaringen van andere organisaties kunnen meegenomen worden in de te geven adviezen voor Leekerweide. De eerste drie vragen worden gesteld om een beeld te kunnen vormen van de organisatie zoals zij nu is. Vanuit welke visie kijkt de organisatie tegen de dienstverlening aan en zou deze visie toegespitst kunnen worden op de dienstverlening binnen Leekerweide. Interessant om te weten is hoe zij de deconcentratie zien, met betrekking tot in- of uitbesteding van diensten. Hoe staat een andere organisatie daar tegenover en kan Leekerweide daar iets van leren? Het gaat met betrekking tot deze organisaties om onderstaande vragen:

- Wat houdt uw functie precies in? Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- Komt u zelf uit de gezondheidssector of uit een andere richting?
- Kunt u mij iets meer vertellen over het huidige beleid en de visie van de organisatie en de Facilitaire Dienst? Hoe zijn beide tot stand gekomen?
- Kunt u mij iets vertellen over de structuur van de gehele organisatie en die van de facilitaire afdeling zoals hij nu is?
- Waarom is er bij bepaalde diensten gekozen voor inbesteding of uitbesteding?
- Gaat uw voorkeur bij decentralisatie van de woningen uit naar inbesteden of uitbesteden?
- Welke ontwikkelingen zijn er momenteel in de gezondheidssector gaande, die van invloed zijn op uw organisatie?
- Welke ontwikkelingen zijn er op dit moment in de organisatie gaande?
- Tegen welke eventuele problemen zou de organisatie met betrekking tot de ontwikkelingen op kunnen lopen?
- Hoe staat u in het algemeen tegenover de genoemde ontwikkelingen, positief of negatief?
- Heeft u eventueel nog op- of aanmerkingen of suggesties?

De twee interviews geven antwoord op subprobleemstelling 9.

Bijlage 2 Ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg¹

In deze bijlage volgt een beschrijving van de ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg. Aan bod komen de doelstellingen die het ministerie van VWS heeft gesteld. Daarnaast komen onder andere de uitgaven in het gehandicaptenbeleid, zorg- en hulpmiddelen aanbod.

Algemene doelstelling

Mensen met beperkingen hebben alle mogelijkheden om volledig te participeren in de samenleving.

Mensen met lichamelijke, zintuiglijke en/of verstandelijke beperkingen moeten de mogelijkheid hebben om onderwijs te volgen, te werken, een inkomen te hebben, zelfstandig te wonen en aan vrijetijdsbesteding te doen zoals elke burger zonder beperkingen.

Aan hun verlangen naar mobiliteit moet zoveel mogelijk tegemoet gekomen worden. Daarnaast is toegang tot communicatiemiddelen en (digitale) informatiebronnen van belang. De aandacht voor de mogelijke (onbedoelde) gevolgen van beleid voor mensen met beperkingen dient op alle terreinen vanaf de eerste beleidsvoorbereiding te worden meegenomen. Dit beleid wordt gevolgd en daar waar nodig wordt deze ontwikkeling gestimuleerd. In het kort komt dit tot uitdrukking in de verkenning van een verdere uitbreiding van het wetsvoorstel Gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte. Hiervoor is nauwe samenwerking noodzakelijk, vooral met de ministeries van V&W, VROM, OC&W en SZW.

Mensen met beperkingen en hun belangenorganisaties vragen nadrukkelijk aandacht om als individu te worden gezien. Een persoon kan dan wel lichamelijke, zintuiglijke of verstandelijke beperkingen hebben, maar beschikt daarnaast ook over een groot aantal vaardigheden. De laatste tien jaar is er voor mensen met beperkingen, mede als gevolg van beleid van de overheid, een verschuiving geweest in de richting van een 'gewone' plaats in de samenleving. Mensen met beperkingen zijn medeburgers met dezelfde rechten en plichten als ieder ander. Onder het motto 'gewoon waar het kan, speciaal waar het moet' moeten mensen met een beperking daarom zo veel mogelijk gebruik kunnen maken van reguliere voorzieningen. Soms zal er een aanpassing nodig zijn en in enkele gevallen is toch nog een specifieke voorziening noodzakelijk. Met name hulpmiddelenzorg kan dan nogal eens voorwaardenscheppend zijn voor 'normaal' maatschappelijk functioneren. Integratie en coördinatie van ondersteunende voorzieningen rond de cliënt is daarbij het uitgangspunt.

De algemene doelstelling wordt vertaald in operationele doelstellingen, die in samenhang dienen te worden beschouwd. Er wordt op doelmatige wijze gestreefd naar volledige maatschappelijke participatie van mensen met beperkingen en opheffing van de gescheiden leefsituatie in wonen, onderwijs, werk en vrije tijdsbesteding. Hiervoor is noodzakelijk dat mensen met beperkingen over die voorzieningen kunnen beschikken die hun beperkingen compenseren.

Het is ook van belang dat de samenleving fysiek en sociaal toegankelijk is. Mensen met beperkingen moeten zoveel mogelijk zelf kunnen kiezen hoe zij hun leven willen inrichten en welke ondersteuning zij daarvoor nodig hebben. De operationele doelstellingen zijn ambitieus geformuleerd. Zij moeten dan ook gezien worden als doelstellingen, die voor een groot aantal jaren zullen worden gebruikt.

Jaarlijks zal stapsgewijs worden aangegeven welke activiteiten voor het van toepassing zijnde begrotingsjaar

zullen worden ondernomen om deze operationele doelstellingen te bereiken. Resultaatmeting daarvan moet plaatsvinden met behulp van streefwaarden en indicatoren. Meting en beoordeling wordt dan mogelijk. De indicatoren en streefwaarden zijn echter nog niet voorhanden. Hiervoor dient nog onderzoek plaats te vinden.

Operationele doelstelling

Nog steeds zijn er in de gehandicaptenzorg wachtlijsten en wachttijden van onaanvaardbare lengte. In 2003 heeft men ernaar gestreefd, vooral extra cliënten van zorg te voorzien die langdurig (langer dan 1 jaar) op de wachtlijst staan. De komende jaren wordt een maximale inspanning verricht om extra productie mogelijk te maken, zodat instellingen de wachtlijsten kunnen terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau.

De operationele doelstelling is 'De gescheiden leefsituatie van mensen met beperkingen is opgeheven'.

¹ Bron: Zorgnota 2003, jaar 2003, blz 39

In het verleden zijn veel voorzieningen specifiek voor mensen met beperkingen gecreëerd. Enerzijds biedt dit bescherming voor kwetsbare personen, maar anderzijds leidt dit tot een scheiding tussen bevolkingsgroepen (gehandicapt versus 'normaal').

Opheffen van deze gescheiden leefsituatie is wenselijk, waarbij de noodzakelijke bescherming gewaarborgd blijft. Het afbouwen van specifieke voorzieningen betekent in veel gevallen uitbreiding of breder toegankelijk maken van reguliere voorzieningen.

Leekerweide speelt in op de doelstelling door maatwerk te leveren voor de cliënten. Zo houden zij de regie over hun eigen leven. Door het bouwen van nieuwe wooncomplexen in reguliere woonwijken wordt de gescheiden leefsituatie opgeheven. Aan de andere kant blijft de bescherming gewaarborgd, doordat er voldoende begeleiding aanwezig is.

Wonen

In het kader van een volwaardige deelname aan de maatschappij door gehandicapten en het versterken van hun positie blijft de eerste prioriteit liggen bij het scheiden van wonen en zorg en bij het werken in reguliere situaties, daarna bij kleinschalig instellingswonen (of parttime logeren) en dagbesteding. In 2003 is een restrictief beleid gevoerd met betrekking tot het bouwen bij en van grootschalige instellingen.

Het streven is om grootschalige instellingen om te bouwen naar een meer kleinschaliger aanbod. Dit kan zowel buiten als op de huidige hoofdlocaties (omgekeerde integratie) zijn.

De doelstelling is om 500–1.000 cliënten per jaar de mogelijkheid te bieden te verhuizen van grootschalige naar kleinschalige(r) voorzieningen. In 2003 is het instrument van de cliëntenverklaring verder ontwikkeld, waardoor de keuze van een cliënt voor een bepaalde woonsituatie wordt vastgelegd.

Ter ondersteuning van het beleid is in het najaar van 2002 een nieuw beleidstoetsingskader verschenen. Er is naar verwachting voor circa 30% van de nog op huisvesting wachtende cliënten (4.000) een vorm van instellingsbouw aan de orde zijn.

Uitgangssituatie

Sinds mei 2000 heeft het kabinet meer ruimte geboden aan zorgverzekeraars en zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg om, door middel van extra productie, de omvangrijke en structurele wachtlijsten en wachttijden terug te dringen. Aan deze opgave is gekoppeld dat de wijze waarop zorg wordt aangeboden, zo veel mogelijk vernieuwd moet worden. Mensen met een handicap worden zelf, of met behulp van een ouder of vertegenwoordiger, in staat gesteld met een zorgaanbieder een zorgarrangement af te spreken dat voor hen het meest geschikt is.

Deze werkwijze is in een plan van aanpak vastgelegd met de partijen die meerjarenafspraken hebben gemaakt (MJA-partijen). In mei 2001 zijn de eerste succesvolle resultaten gemeld en de aanpak is gedurende 2001 voortgezet.

In 2001 bleek het mogelijk om voor veel cliënten die moesten wachten zorg te realiseren. Door de forse nieuwe instroom, die te zien is aan de stijging van het aantal afgegeven indicaties, is de wachtlijst wel sterk gedaald maar nog niet opgelost. Per 1 januari 2002 bedroeg het aantal wachtenden 12.545. De nieuwe instroom wordt overigens grotendeels ingevuld door de mensen met meer ambulante en kortdurende vragen. Ook in de wachttijden is een aardige winst geboekt. De gemiddelde wachttijden voor langdurige zorg zijn voor 2001 met 25% (wonen) tot 37% (dagbesteding) afgenomen.

Instellingen kunnen aanvullende productieafspraken maken gedurende het lopende jaar. Daarnaast worden PGB's toegekend. Ten opzichte van de Zorgnota 2002 is voor het Actieplan Zorg Verzekerd in de gehandicaptensector vanaf 2002 structureel € 273,8 miljoen extra beschikbaar gesteld. Dit bedrag is ingezet voor de structurele doorwerking van de extra productie uit voorgaande jaren en voor extra productie in 2002.

Ontwikkeling van de zorgvraag

Extra productie is nodig vanwege individueel geïndiceerde zorgvragen, die nog niet gehonoreerd zijn.

De indicaties zijn gesteld op basis van de huidige producten, die vrij grofmazig zijn. Op dat niveau is er inzicht in de zorgvraag. Per 1 januari 2003 is de zorgzwaartefinanciering in de gehandicaptenzorg ingevoerd. De registratie wordt daarbij aangepast voor de registratie op producten, die veel nauwkeuriger de zorgvraag volgen. Dan zal informatie over de zorgvraag in de gehandicaptensector tot op productniveau beschikbaar zijn.

Uitgaven gehandicaptenbeleid, -zorg en hulpmiddelen

In tabel 1 zijn de uitgavenkaders zichtbaar voor de verschillende sectoren op het terrein van gehandicaptenbeleid, -zorg en hulpmiddelen. In deze kaders zijn de maatregelen en intensiveringsruimte verwerkt. De op de aanvullende post gereserveerde groeiruitte, is onderaan de tabel afzonderlijk weergegeven. Bij de interpretatie van de uitgavenontwikkeling dient bedacht te worden, dat voor 2002 de loon- en prijsontwikkeling al verwerkt is, terwijl voor 2003 en latere jaren de loon- en prijsontwikkeling nog moet worden toegevoegd.

Afgelopen jaar is echter bekend geworden dat Leekerweide in de aankomende drie jaar, per jaar 1,25% meer cliënten dient te verzorgen voor hetzelfde budget. Dit betekent een bezuiniging en minder ruimte om meer individuele zorg te kunnen bieden. Daarnaast betekent het dat de kleinschaligheid in mindere mate ingevoerd kan worden. Groepen zullen groter worden, omdat er meer cliënten verzorgd moeten worden terwijl er geen budget wordt verstrekt voor extra personeel.

Tabel 1: Uitgaven gehandicaptenbeleid, -zorg en hulpmiddelen

De tabel is weergegeven in miljoenen euro's.

Code	Vormen	2002	2003	2004	2005	2006	2007
6.01	Instellingen verstandelijk gehandicapten	2.387,7	2.448,0	2.491,6	2.569,9	2.606,0	2.655,5
6.02	Instellingen zintuiglijk gehandicapten	93	93,5	94,2	95,9	96,6	97,9
6.03	Grote woonvormen	56,7	56,8	56,9	57,3	57,6	57,9
6.05	Semi murale instellingen verstandelijk gehandicapten	1.189,3	1.195,4	1.201,3	1.201,3	1.201,3	1.201,3
6.08	Overige subsidies art. 39 WFV gehandicapten	75,9	77,1	77,1	77,1	77,1	77,1
6.09	Sociaal Pedagogische Dienst	112,3	112,3	112,3	112,3	112,3	112,3
6.10	PGB lichamelijk gehandicapten	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
6.11	PGB verstandelijk gehandicapten	175,4	175,4	175,4	175,4	175,4	175,4
6.13	Gehandicapten begroting	30,8	28,1	26,7	25,0	25,1	25,1
6.15	Hulpmiddelen	841,0	855,4	947,6	1.015,9	1.091,1	1.091,1
	Gereserveerde groeiruumte	3,2	47,6	90,8	136,4	184,4	184,4
Totaal zorgnota 2003		4.967,8	5.121,9	5.276,3	5.468,9	5.629,4	5.680,5

Zorg- en expertisevoorzieningen

Op 1 januari 2003 zijn vijf regionale expertisecentra gevormd, waar de cliënt met zijn bijzondere zorgvraag terecht kan. De centra zijn vooral virtueel, bestaande uit deskundigenpools en (boven)regionale kennisnetwerken rond (mensen met) bijzondere zorgvragen gericht op ondersteuning, bundeling van expertise, deskundigheidsontwikkeling en kennisoverdracht.

De financiering van de ADL (Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen)-woonclusters en de ADL-assistentie vindt plaats op basis van een drietal subsidieregelingen, welke worden uitgevoerd door het CVZ. Hiervoor is € 41,3 miljoen beschikbaar.

Zeggenschap over kwaliteit

Kwaliteitsbeleid wordt in de gehandicaptenzorg benaderd vanuit de versterking van de zeggenschap van de cliënt. De kwaliteit van de geleverde zorg moet ook door de cliënt beoordeeld kunnen worden.

Kwaliteit strekt zich uit van bejegening van de cliënt, leefwensenonderzoeken tot bedrijfsvoering van de zorgaanbieder en transparantie. Hierbij dient tevens meegenomen te worden de problematiek van het ouder worden van mensen met een verstandelijke handicap (vergrijzing). Ook Leekerweide heeft inmiddels een leefwensenonderzoek uitgevoerd onder haar eigen cliënten.

Om de cliënt meer zeggenschap te geven bij het afsluiten van een zorgarrangement, zal die cliënt een duidelijker juridische positie in de zorgketen krijgen. In 2003 is het wettelijke kader hiervoor geformuleerd.

Individuele zeggenschap en zorgzwaartefinanciering

Vanaf 1 januari 2003 worden alle instellingen in de gehandicaptensector gefinancierd op basis van de zorgzwaarte van de individuele cliënten aan wie zij daadwerkelijk zorg bieden. Afhankelijk van de omvang van deze herallocatie vindt gedurende een aantal jaren een verevening tussen instellingen plaats.

In de periode van 2003 tot 2005 wordt met elke cliënt een traject afgesproken om te komen tot de gewenste zorg, ondersteuning die past binnen de indicatie.

Cliëntenondersteuning

Met de ontwikkeling van de SPD Nieuwe Stijl wordt beoogd een laagdrempelige, onafhankelijke en betrouwbare cliëntenondersteuningsstructuur te realiseren binnen (in eerste instantie) de gehandicaptensector. De SPD Nieuwe Stijl zal bijdragen aan een betere afstemming tussen vraag en aanbod, door de cliënt te ondersteunen bij het maken van keuzes in de zorg. Daarnaast heeft de SPD Nieuwe Stijl een belangrijke rol bij de integratie van mensen met een handicap in de samenleving.

Indicatie

Vanaf 1 januari 2005 is de indicatiestelling voor de AWBZ-zorg landelijk geregeld. Het nieuwe Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) moet zorgen dat het voor indicatiestellers én cliënten duidelijk is wie wanneer waar recht op heeft. De werkwijze van de oude - decentrale - RIO's liep soms te ver uiteen. Een tweede doel van het CIZ is het terugbrengen van onnodige bureaucratie: wat snel kan, móet ook snel. Het CIZ maakt zoveel mogelijk gebruik van de bestaande Regionale Indicatie Organen.

De beoordeling of iemand recht heeft op AWBZ-zorg, welk type zorg en hoeveel (de indicatiestelling) moet uniform en objectief gebeuren. Op basis van de bestaande werkdocumenten ontwikkelt het CIZ een identieke werkwijze voor alle indicatiestellers. Door duidelijkere criteria kunnen indicatiestellers met dezelfde bril naar een cliënt kijken.

Cliënten met simpele zorgvragen moeten snel hulp krijgen, zonder bureaucratische rompslomp. Het ministerie van VWS zal het CIZ opdragen om simpele indicaties, die maar voor één uitleg vatbaar zijn, direct door zorgaanbieders te laten afhandelen. De zorgaanbieder werkt dan met een standaardprocedure van het CIZ. Het CIZ controleert vervolgens steekproefsgewijs of de zorgaanbieder de aanvraag goed heeft verwerkt.

Voor Leekerweide is het dan ook van belang om per cliënt, ondanks de bezuinigingen, een goed maatpak te leveren.

Bijlage 3 Stichting Leekerweide

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van Stichting Leekerweide. In paragraaf één en twee komen de structuur, het beleid, de visie en de missie aan bod. Vervolgens wordt in subparagraaf drie de cultuur van de organisatie beschreven. In subparagraaf vier volgt een beschrijving van de overige ontwikkelingen in en plannen van de organisatie.

3.1 Structuur

De structuur van Leekerweide wordt, volgens de richtlijnen van Mintzberg, omschreven als een professionele bureaucratie. Er is professionele kennis van de begeleiders nodig, om het primaire proces zijn doorgang te laten vinden. Binnen de regio West-Friesland heeft de organisatie meerdere locaties, ook wel divisies genoemd, maar dit komt niet terug in het organogram.

Het organogram van de organisatie is bijgeleverd als bijlage 4. Aan het hoofd van de organisatie staat de Raad van Toezicht, met daaronder de directie en het bestuur. Samen met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad hebben zij beslissingsbevoegdheid in de organisatie. Leekerweide heeft twee ondersteunende stafdiensten, de Zorg- en dienstenbemiddeling en het directiesecretariaat c.q. PR-afdeling. De Zorg- en dienstenbemiddeling indiceert de klantvraag bij opname van een nieuwe cliënt. Samen met de cliënt of een vertegenwoordiger wordt via diverse intake gesprekken vraag en aanbod samengebracht, om zo een contract op te stellen voor het zorg- en dienstenpakket. Zij zijn de schakel tussen teamhoofd, groepsleider en de cliënt of vertegenwoordiger.

Onderaan in de organisatie staan de overige afdelingen, waaronder Informatisering & Automatisering, P&O, Wonen, Dagbesteding en de Interne Diensten.

3.2 Beleid, visie & missie²

Leekerweide wil in de toekomst een kwalitatief goede en gewaardeerde zorgaanbieder zijn, die gevraagd wordt door de cliënt. Zij wil de kwaliteit van het bestaan van mensen met een handicap en hun systeem bevorderen door middel van ondersteuning, zorg en diensten aan. Leekerweide doet dit door een zeer breed ondersteuningspakket aan te bieden, van ambulante ondersteuning tot 24-uurs zorg. De inhoud, omvang, kwaliteit en kosten van de dienstverlening wordt vastgelegd in een overeenkomst met de cliënt, het zogeheten Zorgplan.

De organisatie biedt de ondersteuning daar waar de cliënten dat wensen. Dat kan in de gemeenschap zijn, of binnen het terrein van Leekerweide. De cliënt kan in woningen wonen die hij zelf huurt of koopt, of in een woning van de organisatie. Leekerweide zal dus flexibel moeten omgaan met de in bezit zijnde woningen naar aanleiding van de wensen en behoeften van cliënten.

Het is van belang dat Leekerweide haar zorg en diensten verder ontwikkeld, spreidt, innoveert en kwalitatief verbetert. Om dat te kunnen bereiken heeft de organisatie meer middelen nodig en daarom streeft men naar een uitbreiding van het cliëntenbestand. Zo krijgt men de beschikking over een groter budget en daardoor bestaat de mogelijkheid om vernieuwingen en veranderingen door te voeren. Daarnaast kan de organisatie zich beter positioneren in de markt en kan men invloed uitoefenen, zodat de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

Tot nu toe heeft Leekerweide een redelijk slanke organisatie en gekeken naar de overheadkosten doet de organisatie het erg goed. Leekerweide zit nu op 5,3%, terwijl het gemiddelde in de gehandicaptenzorg op 12% ligt. In de totale branche ligt het gemiddelde tussen de 18% en 20%.

De belangrijkste doelstellingen die de organisatie wil bereiken zijn:

1. Meer gedifferentieerde en kwalitatief betere en innovatieve zorg en diensten aanbieden aan cliënten. Dit kan door een groter budget te verkrijgen en daarmee de middelen om vernieuwingen door te voeren te verkrijgen. Het cliëntenbestand dient daarom met ruim 300 cliënten vergroot te worden. De aankomende bezuinigingen zijn echter nadelig voor deze doelstelling.
2. Actief participeren in de opbouw van de zorgketen voor mensen met een handicap in Noord-Holland Noord en specifiek West-Friesland.

² Bron: Strategisch beleidsplan Leekerweide, jaar 2000

De zorgketen is breder dan die van de zogaanbieders in de gehandicaptenzorg. Hierbij moet gedacht worden aan de verpleging en verzorging, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, geestelijke gezondheidszorg en de ziekenhuiszorg.

3. Nieuwe producten ontwikkelen voor bestaande en nieuwe markten, bestaande producten op nieuwe markten afzetten. Het doel is om het marktaandeel van Leekerweide te vergroten.
4. Regionale spreiding over West-Friesland. Het doel is om de cliënt zo goed mogelijk in zijn eigen milieu te ondersteunen.
5. Doelmatige inzet van medewerkers, financiële middelen en materialen. Effectief ten aanzien van de te realiseren doelen. Het doel is om de afgesproken resultaten op te halen met inzet van medewerkers bij gegeven budgetten.

Leekerweide kent een meerjaren strategisch beleidsplan en een meerjaren financieel beleid. Dit beleid wordt opgesteld aan de hand van een vragenlijst. Deze lijst gaat de gehele organisatie in en daarnaast ook naar externen. Aan de hand van de uitkomsten wordt een SWOT-analyse opgesteld en zo wordt het beleid geformuleerd, wat vervolgens wordt teruggekoppeld binnen de organisatie.

Jaarlijks worden er, afgeleid uit het meerjaren strategisch beleid, door alle organisatieonderdelen actiejaarplannen gemaakt. Deze plannen geven input voor de jaarlijkse begroting. De organisatie ziet erop toe dat de doelstellingen jaarlijks in actieplannen worden omgezet en gaat na welke doelstellingen behaald zijn.

Alle managers binnen de organisatie zijn integraal verantwoordelijk voor de onder hen vallende inhoudelijke, personele, materiële en financiële zaken zoals die zijn vastgesteld in functiebeschrijvingen. Voor ondersteuning kan een beroep worden gedaan op de facilitaire diensten. Dit zijn Personeel & Organisatie, Economische en Administratieve Dienst, Interne Diensten en Informatisering & Automatisering. Daarnaast kan een beroep worden gedaan op inhoudelijke ondersteuners, zoals zorg- en bemiddeling. De toekomst van de ondersteunende diensten zal in het kader van efficiency en effectiviteit steeds opnieuw bezien worden.

Visie op mensen met een handicap:

- De persoon met een handicap is een mens met mogelijkheden en beperkingen. Hij is een burger met rechten en plichten, die een volwaardige plaats in de samenleving heeft. Hij draagt verantwoordelijkheid ten aanzien van zijn persoonlijke levensinvulling, waarbij keuzevrijheid en eigen regievoering centraal staan;
- De persoon met een handicap maakt deel uit van de samenleving en participeert in de gemeenschap. Hij kan wonen, werken en recreëren waar hij dat wil. Hij krijgt individuele ondersteuning op maat om wonen, werken en recreëren in een sociale context in de gemeenschap te realiseren;
- De persoon met een handicap heeft het recht op ondersteuning en ontwikkeling van zijn mogelijkheden en zijn sociale netwerk in de omgeving waar hij dat wenst, bereikbaar en toegankelijk en gebruikmakend van de voor elke burger beschikbare gangbare en zonodig speciale voorzieningen en diensten.

Missie voor organisatie en medewerkers:

- Voor de cliënt organiseren en realiseren wij de beste ondersteuning, zorg en dienstverlening daar waar bij dat wil, bereikbaar en toegankelijk;
- Onze ondersteuning, zorg en dienstverlening is vraaggestuurd, cliëntgericht en ondersteunt en bevordert de kwaliteit van het bestaan van het sociale netwerk van de cliënt en wordt vastgelegd in een persoonlijk ondersteuningsplan en een overeenkomst;
- Onze ondersteuning, zorg en dienstverlening is professioneel, inzichtelijk en toetsbaar en gericht op de eigen regie van de cliënt;
- Wij geven duidelijke informatie en voorlichting zodat de cliënt een goed beeld van de ondersteuning, zorg en dienstverleningsmogelijkheden heeft;
- Onze werkwijze kenmerkt zich door samenwerking met cliënten en collega's;
- In de omgang met cliënten en elkaar hanteren wij een respectvolle bejegening en open en eerlijke communicatie;

- De medewerkers en de door hen geleverde ondersteuning, zorg en dienstverlening volgen de cliënt;
- Wij dragen zorg voor kwaliteit en continuïteit van:
 - ondersteuning, zorg en dienstverlening naar cliënten;
 - werkgelegenheid en ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers;
 - de stichting door goed financieel beheer.

De visie en de missie van de organisatie sluiten goed aan op de ontwikkelingen die gaande zijn en zijn richtinggevend voor de stijl van leidinggeven en omgang van medewerkers en vrijwilligers. Er is sprake van een coachende stijl van leidinggeven, en medewerkers mogen fouten maken. Leekerweide heeft een cultuur waarbij deskundigheid en professionaliteit van medewerkers zeer belangrijk wordt gevonden. De cliënt centraal stellen en hen keuzevrijheid geven komt zowel in de visie als in de missie duidelijk naar voren. Denken en kijken vanuit de cliënt dient geïmplementeerd te worden bij elke discipline en dient afgestemd te worden aan de behoeften van de cliënt. De ontwikkelingen zijn in hoofdstuk 2 en in subparagraaf 2.4 nader uitgewerkt.

3.3 Cultuur

De cultuur van de organisatie is door de medewerkers omschreven als informeel. Iedereen spreekt elkaar aan met de voornamen en er hangt een ontspannen sfeer. Men is sterk gericht op het individu, zowel een cliënt, ouder als medewerker. Het is een flexibele, creatieve en hardwerkende organisatie, met weinig bureaucratie. Soms worden er fouten gemaakt, maar die worden met elkaar weer opgelost.

3.4 Financiën

In deze subparagraaf worden de financiën van Leekerweide beschreven. Om de uiteindelijke kosten en batenanalyse te kunnen opzetten voor de te formuleren adviezen dient er inzicht te zijn in de financiële stromen binnen de organisatie. In het nieuw te formuleren beleid van Leekerweide zullen de in hoofdstuk 2.1.1 genoemde bezuinigingen een grote rol spelen.

De financiën van Leekerweide worden afgehandeld door de Economische en Administratieve Dienst. Deze bestaat uit drie afdelingen, te weten de salaris-, cliënten en financiële administratie.

- De salarisadministratie zorgt ervoor dat iedereen op tijd, het juiste salaris binnenkrijgt.
- De cliëntenadministratie ondersteunt het zorgplanproces in de breedste zin des woords. De evaluatiemomenten met de ouders c.q. vertegenwoordigers worden verwerkt in verslagen. De cliëntenadministratie werkt deze verslagen uit en plannen de afspraken met de betrokkenen. Daarnaast dragen zij zorg voor de 'productieregistratie'. Vanuit diverse instanties dient gemeld te worden waar en wanneer een cliënt aanwezig is. Het team houdt deze registratie bij. Afhankelijk van het type cliënt moet de administratie allerlei handelingen verrichten. Zo zijn er intra- en extramurale cliënten en PersoonsGebonden Budget-clieñten. Voor het laatste moet eerst gefactureerd worden, voordat de organisatie het geld terugkrijgt.
- De financiële administratie draagt zorg voor de financiële administratie van de gehele organisatie en die van de intramurale cliënten. Deze wonen op Leekerweide, zowel binnen als buiten het terrein. Daarnaast maken zij facturen, handelen betalingen af en maken maandelijks diverse rapportages. Door het maken van de diverse rapportages kan op tijd bijgestuurd worden als er een budgetoverschrijding dreigt plaats te vinden. De dreigende overschrijding wordt besproken met de diensthoofden en de financiële afdeling.

Binnen Leekerweide is een onderscheid tussen de cliëntgelden en de financiën van de gehele organisatie:

- Cliëntgelden
Vrijwel alle cliënten binnen Leekerweide staan onder curatele van de rechter, een standaardprocedure bij de AWBZ. Cliënten betalen een eigen bijdrage aan de AWBZ. Voor het deel dat overblijft moeten de ouders verantwoording afleggen. Zo wordt gecontroleerd dat de financiën daadwerkelijk ten goede komen aan de cliënt. Alle cliënten boven de 18 jaar hebben een eigen inkomen, dat wordt gestort op hun persoonlijke rekening. Vervolgens wordt een begroting opgesteld, voor aan te schaffen materialen, waaronder kleding.

Zodra de begroting wordt goedgekeurd door de rechter, mogen de cliënten hun uitgaven doen. De Economische en Administratieve Dienst administreert alle gegevens en maakt rapportages ter verantwoording van de uitgaven.

➤ Organisatie

Binnen de financiën van de organisatie zijn twee hoofdstromen te onderscheiden:

- *De exploitatiebegroting.* Op grond van productieafspraken met het Zorgkantoor krijgt Leekerweide volgens vastgestelde rekenregels via het College Tarieven Gezondheidszorg (CTG) een bepaald budget. Dit budget dient Leekerweide te gebruiken om zorg te dragen voor de cliënten, op de manier waarop zij geïndiceerd zijn. De organisatie is vrij om het budget zelf intern te verdelen. De verdeling wordt besproken in een begrotingsbespreking, waar alle MT-leden bij aanwezig zijn. Daarin worden afspraken gemaakt hoe de verdeling plaats zal vinden. Vervolgens wordt er voor alle diensten een exploitatiebegroting opgesteld en binnen deze begroting moeten alle diensten, zo ook de woningen, hun werkzaamheden uitvoeren.
- *De investeringsbegroting.* Deze begroting betreft grote (ver)bouwprojecten. Vanuit de overheid wordt gesteld dat de instellingen goed verdeeld moeten zijn over het gehele land. De organisatie loopt bij nieuwbouwprojecten een goedkeuringsprocedure door, waarin alle landelijke, regionale en provinciale overheidsinstellingen hun advies geven over onder andere de locatie en de vorm van het te bouwen project. Als er een goedkeuring is, dan volgen de financiën en kan men starten met de bouw.

Leekerweide begroot conservatief. Dit betekent dat de uitgaven maximaal en de inkomsten minimaal worden begroot. Beide vallen achteraf altijd mee en zo behoudt de organisatie een buffer voor onvoorziene uitgaven.

Op dit moment zijn binnen Leekerweide een aantal deelbudgetten te onderscheiden. Budgetten worden apart onderscheiden als er een verschillende financieringsbron aan ten grondslag ligt en het geld apart verantwoord moet worden of als de budgetverantwoordelijkheden verschillend zijn. In bijlage 7 volgt een uitgebreide beschrijving van de diverse deelbudgetten die binnen Leekerweide worden verdeeld.

3.5 Overige plannen en ontwikkelingen

Op het gebied van de zorg en diensten is de bezetting de afgelopen jaren bij de afdelingen wonen en dagbesteding hoger geworden. Afgelopen jaar zijn er tientallen cliënten bijgekomen en het aantal medewerkers is gestegen tot ongeveer 751. Per 1 januari 2005 zijn er nog eens 60 nieuwe cliënten bijgekomen. Dit alles heeft tot gevolg dat bepaalde zaken uitgebreid moesten worden. Zo is er uitbreiding geweest bij logopedie, er is ergotherapie gekomen, er is een extra arts in dienst getreden, de uren gedragswetenschappen zijn gestegen en er zijn extra uren beweging en psychomotore therapie ingesteld.

Om de dienstverlening op een hoog niveau te kunnen houden, zal de organisatie in de toekomst voor elke cliënt gaan werken met een contract, waarvan het zorgplan een onderdeel zal zijn. Het zorgplan is een dossier van een cliënt. Hierin staan alle gegevens over de cliënt, onder andere hoe hij/zij kan reageren en welke voeding nodig is. Ook staat hierin vermeld welke afspraken er zijn gemaakt met betrekking tot de zorgverlening en welke doelen men in de komende jaren wil bereiken met een cliënt. Het is een soort contract tussen de instelling en de cliënt. Naast alle zorginhoudelijke zaken zullen ook de financiële zaken worden vastgelegd.

Alle werkplekken binnen Leekerweide zullen het aankomende jaar geautomatiseerd worden. Dit betekent dat zorginhoudelijke zaken en financiën vaker via de computer afgehandeld zullen worden.

Naast uitbreiding van de dienstverlening zal Leekerweide blijven investeren in opleidingen en trainingen voor medewerkers. Door dit te blijven doen kan de organisatie de kwaliteit van de medewerkers in standhouden en zo op een hoog niveau blijven.

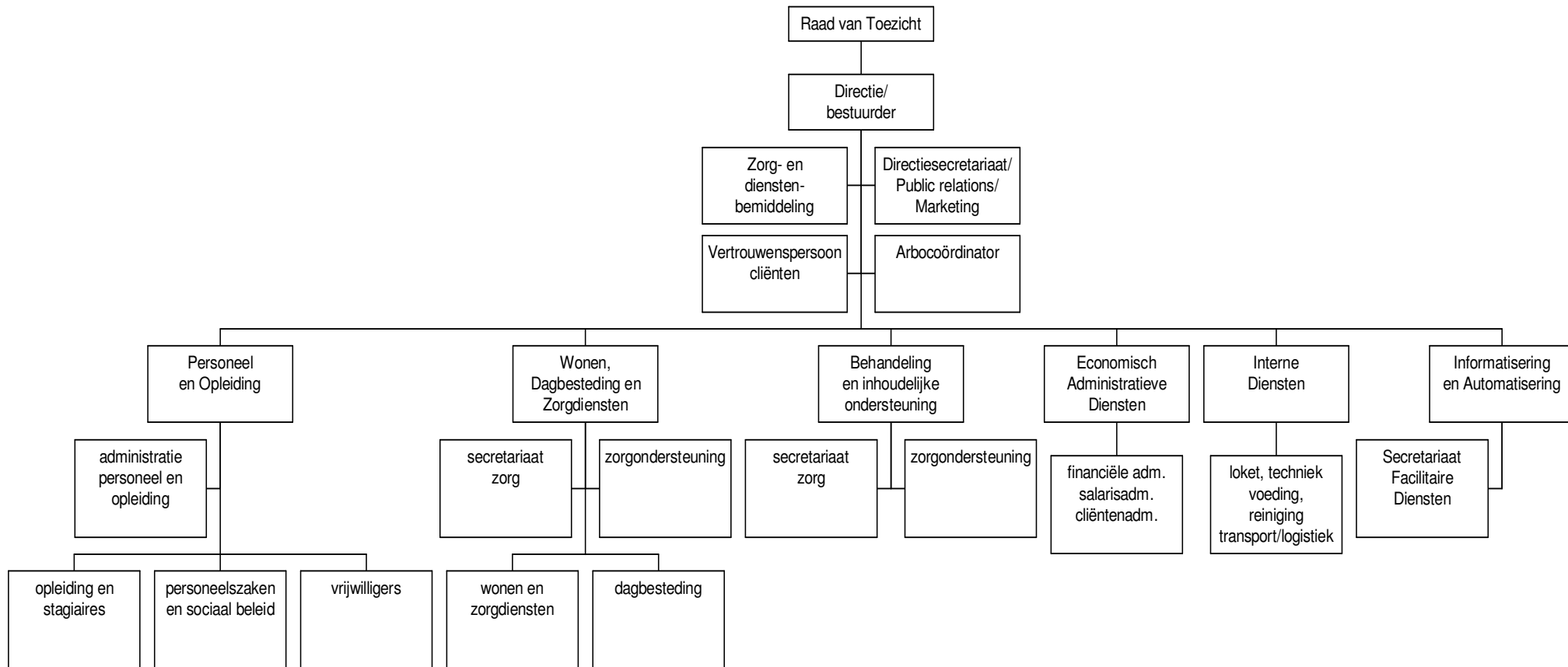
Op dit moment doet Leekerweide mee aan een 'pilot agressie', dat is opgezet vanuit het Sectorfonds Zorg en Welzijn, Sector Gehandicapten. Het doel van deze pilot is om de mate van agressie en onveiligheid in de organisatie terug te kunnen dringen en de opvang te professionaliseren. Het is erop gericht de aard en de ernst van agressie-incidenten terug te dringen en de gevolgen ervan te verzachten.

Bij de pilot wordt gebruik gemaakt van het zogeheten **Staff Observation Aggression Scale** registratiesysteem, in het kort SOAS. Dit is een nieuwe wijze van registreren, waarbij de agressiemeldingen in een geautomatiseerd systeem verwerkt worden. Uit dit systeem kunnen patronen in de meldingen inzichtelijk gemaakt worden, waaronder de dagen en tijdstippen van agressieve handelingen, de plaats van de handelingen en de omstandigheden tijdens de handelingen.

De uitkomsten van de registratie worden gebruikt om in het teamoverleg inzichtelijk te maken wat er op die momenten opvallend is. Patronen kunnen hierdoor ontdekt worden en er kan tijdig ingespeeld worden op situaties. Daarnaast kunnen bij structurele problemen wijzigingen worden doorgevoerd. Op deze wijze kan de mate en de frequentie agressieve handelingen teruggedrongen worden.

Leekerweide wil in de toekomst een samenhangend pakket met diverse vormen van begeleiding en ondersteuning gaan bieden aan licht verstandelijk gehandicapte jongeren met psychische en/of gedragsproblemen. Voor deze doelgroep wil de organisatie in de regio een woon- c.q. zorgcomplex bouwen dat plaats zal gaan bieden aan 18 cliënten. Het doel van de ondersteuning en behandeling is om de jongeren met gedragsproblemen te begeleiden naar een normale levensstijl. Leekerweide zal hierin verschillende begeleidingsvormen aanbieden, waaronder training in sociale vaardigheden. Op dit moment is men in onderhandeling met diverse instanties, waaronder het Zorgkantoor, gemeenten en de provincie.

Bijlage 4 Organogram Stichting Leekerweide; april 2004



Bijlage 5 Plannen overheid voor woningen voor ouderen en gehandicapten 2004-2009

In deze bijlage volgt een beschrijving van de plannen van de overheid, met betrekking tot woningen voor ouderen en gehandicapten van 2004 tot 2009.

Het aandeel van ouderen op de woningmarkt zal de komende jaren als gevolg van de vergrijzing sterk stijgen³. Daarnaast bestaat de wens om zelfstandig te wonen en maatschappelijk actief te zijn ook bij jongere mensen met beperkingen, die voorheen al dan niet in instellingen verbleven. Dit zal een grotere vraag veroorzaken naar volledig toegankelijke of nultredenwoningen⁴.

De hiervoor geschetste demografische ontwikkeling en de wens langer zelfstandig te wonen zullen ertoe leiden dat in 2015 395.000 volledig toegankelijke woningen extra beschikbaar dienen te zijn (280.000 nultredenwoningen en 115.000 woningen in de categorie verzorgd wonen⁵). Om aan de opgave voor de categorie verzorgd wonen te voldoen is het nodig dat er vanuit een zorgsteunpunt aan bewoners van 55.000 van deze woningen zorg en/of diensten geleverd kunnen worden.

Het benodigd aantal woningen kan worden gerealiseerd door nieuwbouw van woningen, het aanpassen c.q. toegankelijk maken van bestaande woningen en door gerichte woningtoewijzing, door middel van bijvoorbeeld reservering.

Tevens zullen, afhankelijk van beperkingen en hulpbehoefte, specifieke voorzieningen nodig zijn, zoals aanpassingen in de woning of de levering van zorg of diensten. De totale opgave aan volledig toegankelijke woningen kan dan ook niet los worden gezien van de bijbehorende zorg- en welzijnsarrangementen. Die samenhang is noodzakelijk om ook daadwerkelijk langer zelfstandig te kunnen blijven wonen.

Niet elke zorgvrager heeft echter een nultredenwoning nodig. Aan de woning van bijvoorbeeld mensen met een psychische beperking (GGZ), worden geen bijzondere eisen aan de toegankelijkheid gesteld, maar veelal wel -gelet op het inkomensniveau van deze mensen- aan de betaalbaarheid en aan specifieke woonvormen, zoals begeleid wonen. Ook deze groep is in dit actieplan betrokken.

Uit 2009 dienen door nieuwbouw, verbouw en gerichte woningtoewijzing minimaal 255.000 nultredenwoningen extra beschikbaar te zijn, waarvan 99.000 in de categorie verzorgd wonen in zelfstandige woningen.

Om te voldoen aan de opgave voor deze laatste categorie is het noodzakelijk dat er zorgsteunpunten (bouwkundige zorginfrastructuur) worden gerealiseerd van waaruit en waarin zorg, ondersteuning en diensten daadwerkelijk worden geleverd aan de bewoners van 35.000 van deze woningen. Onder meer met zorgsteunpunten kan de beschikbaarheid van 24-uurs zorg in een wijk of dorp worden gewaarborgd.

De meer kwalitatieve sturing op zowel de nieuwbouwproductie als de renovatie van bestaande woningen vindt plaats langs de lijnen van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV).

Op 1 januari 2005 is de tweede periode van het ISV van start gegaan. Gemeenten kunnen op grond van het ISV2 financiële middelen krijgen voor fysieke ingrepen met het oog op de revitalisering van het stedelijk gebied. Het totale budget bedraagt € 1,3 miljard.

De voornemens op het gebied van de stedelijke vernieuwingsopgave worden vastgelegd in de Meerjaren Ontwikkelingsprogramma's (MOP's). In die MOP's dienen gemeenten op het gebied van wonen aan te geven welke concrete prestaties zij de komende vijf jaar zullen leveren om een betere balans tussen vraag en aanbod te realiseren en hoeveel volledig toegankelijke woningen zij aan de voorraad zullen toevoegen, hetzij door nieuwbouw, hetzij door aanpassing van bestaande woningen.

³ Bron: www.minvws.nl

⁴ Een gewone nultredenwoning is een woning die zonder trappen van buiten af bereikbaar is en waarbij de zgn. "primaire ruimtes" (keuken, sanitair, woonkamer en minimaal één slaapkamer) zich op dezelfde woonlaag bevinden.

⁵ Verzorgd wonen betreft nultredenwoningen, waarbij (de mogelijkheid tot het verkrijgen van) extramurale verzorging, verpleging en begeleiding en hotel- en welzijnsdiensten onlosmakelijk onderdeel uitmaken van het geboden arrangement. Zorg is op afroep mogelijk. Extra m² ruimte in de woning voor verzorging en de directe fysieke nabijheid van zorgvoorzieningen en diensten (al dan niet binnen het complex) zijn specifieke kenmerken van deze vormen van wonen; niet zelden gaat het om geclusterde vormen van wonen.

Deze concept-MOP's zullen getoetst worden aan de opgave zoals die uit eerdere berekeningen zijn gebleken. Indien het beeld ontstaat dat een stad de opgave onvoldoende aanpakt, zal deze stad door VROM aangesproken worden om tot een hogere ambitie te komen. Voor de niet-rechtstreekse gemeenten zal aan de provincies gevraagd worden dezelfde benadering te kiezen. Immers, de opgave per provincie is bekend, waardoor ook een beeld verkregen wordt welk deel van de opgave bij de programmameenten van het ISV2 ligt.

Begin 2005 worden op basis van de definitieve MOP's convenanten gesloten met 30 grote gemeenten en de provincies over de aanpak van de stedelijke vernieuwing in de periode 2005-2009. Het thema toegankelijke woningen is onderdeel van de outputdoelstellingen van het ISV. Dat betekent dat de doelstellingen op dit thema afrekenbaar zijn en dat de gemeente aan het eind van de periode de realisatie van de afgesproken resultaten dient te verantwoorden.

Omdat de woningmarkt en de maatschappelijke problemen niet bij de gemeentegrenzen ophouden is onder meer voor het onderwerp toegankelijke woningen regionale afstemming van de gemeentelijke voornemens gewenst.

Leekerweide heeft veel met dit onderwerp te maken, aangezien zij als instelling woningen voor verstandelijk gehandicapten in de woonwijken dient te realiseren. De woningen van Leekerweide vallen onder de categorie 'verzorgend wonen', eerder genoemd in de tweede voetnoot.

Ook het ISV-budget is voor Leekerweide van belang. De gemeenten in de regio krijgen van de overheid financiële middelen, waar woningen gebouwd of gerenoveerd kunnen worden. Deze middelen dragen bij aan de mate waarin voldaan kan worden aan de extra voorzieningen die de begeleiding in of aan de woning wil toekennen.

Leekerweide zal ook in de toekomst samen met de gemeenten en de provincie moeten samenwerken, om de genoemde MOP's uit te kunnen werken. Aan de hand van de MOP's worden vervolgens de ISV-budgetten toegekend aan de gemeenten. Het is daarom van belang dat de MOP's tijdig en volledig worden ingeleverd bij de desbetreffende instanties.

Bijlage 6 Interne Diensten

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van de Interne Diensten. Per dienst volgt de werkwijze, aantal personeelsleden en de klanten van de diensten. Deze beschrijving geeft hiermee antwoord op de subprobleemstellingen 5, 6 en 7.

Bouw

➤ Taken, personeel en klanten

De dienst bouw bestaat uit één medewerker, te weten de bouwcoördinator en is onderdeel van de Technische Dienst. Deze coördinator is verantwoordelijk voor nieuwbouwprojecten en renovaties en dient de zorginhoudelijke eisen vanuit de zorg te verwerken in een concept van een nieuw wooncomplex. De zorg stelt een lijst op met zorgvoorzieningen, die worden ingetkend in een concepttekening en voorgelegd aan het bouw MT⁶. Zij geven hun af- of goedkeuring. Bij goedkeuring, volgt de financiële uitwerking. Als gehele goedkeuring wordt gegeven, wordt de aanbestedingsprocedure in werking gezet.

Bij de start van een bouwproject worden alle richtlijnen en normen aangegeven. Daarin is de doelgroep van de woning het belangrijkste, omdat daar alles op afgestemd dient te worden. Gemiddeld is men een half jaar bezig met de voorbereidingen. In deze periode werkt de bouwcoördinator nauw samen met het desbetreffende teamhoofd en de verschillende bouwbedrijven.

De klanten van de bouwcoördinator betreffen de Teamhoofden wonen en begeleiders binnen de organisatie.

➤ Knelpunten

Momenteel is er een algemene procedure opgezet, waarin onder andere staat beschreven wie welke verantwoordelijkheid heeft tijdens een bouwproject. Per project kan dit worden aangepast. De dienst blijft echter verbeteren. Uiteindelijk zal er een cyclus komen, waarin de huidige PVE's gecontroleerd en aangepast worden.

Team Logistiek

➤ Taken, personeel en klanten

Logistiek verzorgt het transport van diverse goederen op- en buiten het terrein van Leekerweide. Het magazijn en de woningen zetten de diverse goederen klaar en logistiek vervoert deze naar de afgesproken plaats. In de toekomst wil de coördinator de taken beter gaan verdelen en de medewerkers verantwoordelijk maken.

Bij logistiek en cliëntenvervoer werken in beide teams vier medewerkers. Bij het magazijn werken drie medewerkers. De klanten bestaan uit alle medewerkers en cliënten van Leekerweide.

➤ Knelpunten

Binnen de logistieke dienst bestaan diverse knelpunten. Door de ontwikkelingen in de organisatie wordt het geheel complexer. De coördinator is momenteel aan het onderzoeken welke knelpunten er exact liggen en hoe deze opgelost kunnen worden.

⁶ Het bouw MT bestaat uit de volgende leden: Hoofd wonen, zorg en dagbesteding, bouwcoördinator, Hoofd Economische en Administratieve Dienst en het contactpersoon van Woonstichting Intermaris uit Hoorn. Deze laatste is tevens de voorzitter van het overleg. Incidenteel wordt het overleg bijgewoond door de Algemeen Directeur, Hoofd Interne Diensten en Hoofd Informatisering & Automatisering.

Team inkoop

➤ Taken, personeel en klanten

Het magazijn zorgt ervoor dat alle groepen bediend kunnen worden met betrekking tot levering van goederen. Het betreft hier goederen als diverse levensmiddelen, incontinentiemateriaal, kantoorartikelen en medicatie. De bestellingen komen binnen via het postvak en mail van het magazijn. Vervolgens wordt de bestelling bij elkaar gezocht en in speciale bakken klaargezet. Logistiek brengt de bestelling dagelijks naar de woningen toe. De magazijnartikelen worden één keer per week, volgens een vast schema geleverd. Er wordt getracht een regelmaat in te bouwen, zodat een woning weet voor wanneer de bestellijsten ingevuld en ingeleverd dienen te worden. Binnen het magazijn heeft ieder zijn eigen taken.

Er zijn momenteel twee medewerkers in vaste dienst van Leekerweide, met daarnaast een rentree medewerker. Daarnaast is er een coördinator voor de inkoop en logistiek die zorgdraagt voor de afstemming binnen het team en het team voorbereid op de ontwikkelingen. De klanten van het magazijn betreffen alle internen binnen Leekerweide.

➤ Knelpunten

Een knelpunt binnen het team is de onderlinge afstemming. Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden en deze dienen zowel duidelijk te worden in de organisatie als onderling binnen het team. Daarnaast werken medewerkers soms té zelfstandig en wordt het softwareprogramma Planon niet altijd even secuur ingevuld. Dat geeft regelmatig onduidelijkheid over de extra bestellingen.

Momenteel worden de bestellijsten aangepast, zodat het in de toekomst via de mail verstuurd kan worden. Als de lijst klaar is wordt de route in het magazijn aan de volgorde van de producten op de lijst aangepast. Op deze wijze kan veel tijd worden bespaard en wordt het risico om dingen te vergeten verkleind. De nieuwe lijst zal duidelijkheid geven in de organisatie, welke producten het magazijn wel heeft en welke niet.

Team receptie/ facilitair loket

➤ Taken, personeel en klanten

De voornaamste taken betreffen het beantwoorden en doorschakelen van de telefoon, de postverwerking en het te woord staan en doorverwijzen van bezoekers. Bij het loket draait alles om het aannemen en doorsturen van binnenkomende meldingen. De medewerksters verwerken een melding in het programma Planon, er wordt een mail verstuurd of er wordt een melding uitgedraaid ter informatie van de betrokkenen. Dit betreft de coördinatoren en de medewerkers die met de melding aan het werk gaan. Als een klant een vergaderruimte wil reserveren, waarbij extra voorzieningen als een drankje of een hapje gewenst zijn, dient een formulier ingevuld te worden. Zo worden communicatieproblemen en misverstanden voorkomen en kunnen dingen makkelijk teruggezocht worden.

Binnen het team bestaat een taakroulatie bestaande uit een vroege en een late dienst. De vroege dienst bedient de gehele dag de receptie, met in de ochtend een korte tijd het loket erbij. De late dienst neemt het loket vervolgens over van de receptie. Wanneer de receptiemedewerkster naar huis toe gaat, wordt de receptie overgenomen door het loket.

Momenteel zijn er vijf medewerkers op de receptie en het loket. De klanten van het team bestaan uit alle personen die iets met de organisatie van doen hebben, zowel intern als extern.

➤ Knelpunten

Een knelpunt is dat er op het team geen coördinator, oftewel een vast aanspreekpunt, is. Een tweede knelpunt is de communicatie. De kleine parttime contracten spelen hierin een rol en goede overdracht is zeer belangrijk. Het komt echter regelmatig voor dat zaken te snel afgehandeld worden en vervolgens worden dingen vergeten. Meldingen komen niet volledig door, of er wordt niet voldoende doorgevraagd. Zowel aan de kant van de receptie/facilitair loket als aan de kant van de klanten dient er een stuk discipline in opgebouwd te worden.

Team voeding

➤ Taken, personeel en klanten

Het restaurant verzorgt de lunch voor al het personeel op het terrein van Leekerweide en een 'eetclubje' van de dagbesteding met cliënten. Verder verzorgt het restaurant koffie en thee bij vergaderingen en bijeenkomsten, voor zowel internen als externen. Daarnaast helpt het restaurant bij recepties en jubilea. De medewerkers zijn bevoegd om zelf benodigdheden te bestellen bij de leverancier.

Een reservering voor een vergadering, wordt doorgegeven aan het loket. Het loket geeft dit vervolgens via een roze werkbbon of via lijsten uit Planon aan het restaurant door. De medewerkers verzorgen de koffie en thee. De medewerkers van logistiek verzorgen de opstelling in de ruimte, met betrekking tot tafels en stoelen.

De maaltijden voor de cliënten worden koelvers ingekocht bij een collega-instelling. Dit betreft een contract voor drie jaar. In samenspraak met het hoofd Interne Diensten wordt elke drie jaar het contract opnieuw aanbesteed. Zo kan de organisatie zich opnieuw oriënteren op de markt en blijft hierdoor scherp.

Binnen het team bestaat een taakroulatie. Deze roulatie vindt op natuurlijke wijze plaats en onderling worden taken verdeeld. In het restaurant zijn vier parttimers werkzaam. De klanten van het restaurant bestaan uit alle personeelsleden op het terrein van Leekerweide, externe bezoekers bij vergaderingen en het 'eetclubje' van de dagbesteding.

➤ Knelpunten

Een knelpunt binnen het team is dat de lijsten vanuit Planon soms incompleet zijn, waardoor aangevraagde zaken niet gerealiseerd zijn. Daarnaast wordt door logistiek soms een zaal niet klaargezet, omdat ook dat niet op een Planon-lijst is vermeld. Dit heeft te maken met het invoeren van de juiste gegevens.

Team Techniek

➤ Taken, personeel en klanten

De Technische Dienst is beheerder van de gebouwen van Leekerweide, de technische installaties en de terreinen die daarbij horen. Daarnaast heeft het team voor het groot onderhoud van de gebouwen met woonstichting Intermaris een Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP) opgesteld. Door te controleren of het geplande onderhoud daadwerkelijk noodzakelijk is, houdt de organisatie zelf alles in de hand.

Bij een storing of een andere melding wordt dit aangegeven bij het loket. Bij een echte urgentie wordt de melding direct doorgestuurd naar de storingstelefoon. Een reguliere melding, wordt doorgegeven en verwerkt in het softwareprogramma Planon. De medewerkers van de TD bekijken de melding in Planon en nemen de opdracht aan door hun naam erbij te vermelden. Als de melding is afgehandeld, wordt de opdracht getekend en wordt het in Planon als gereed vermeld.

De TD bestaat uit zeven medewerkers, te weten twee elektriciens, één bouwkundige, één werktuigbouwkundige, één ID-functionaris, één bouwcoördinator en één algemene coördinator. Iedereen heeft binnen het team zijn eigen specialiteit en vakgebied. Wel draait men om de beurten een storingsdienst, zowel dag- als avonddiensten. In die zin zijn de medewerkers 'all-round' en voeren verschillende taken uit.

De klanten van de TD bestaan uit alle medewerkers en cliënten binnen Leekerweide.

➤ Knelpunten

Een knelpunt binnen de TD is de hoge werkdruk, door de komst van de nieuwe wooncomplexen. Er is meer werk bijgekomen, waaronder het schrijven van Plannen van Eisen voor de nieuwe woningen. Omdat dit tijdelijk van aard is, worden externen aangetrokken om dit op te vangen. In de toekomst dient echter een structurele oplossing geboden te worden, anders kan het team de meldingen op een gegeven moment niet meer verwerken.

Team Textiel

➤ Taken, personeel en klanten

Het team draagt zorg voor de bewassing, reparatie en het labelen van het persoonsgebonden goed. De woningen leveren het vuile goed in waszakken aan en vervolgens wordt de kleding gewassen, per woning gesorteerd en opgevouwen. Logistiek draagt zorg voor het transport van- en naar de woning. Daarnaast draagt het team zorg voor een deel van de LIPS-organisatie. Al het platgoed, waaronder theedoeken, handdoeken, washandjes en beddengoed, wordt gehuurd bij LIPS. Zij leveren drie keer per week een nieuwe voorraad schoon platgoed, via standaardlijsten die LIPS van het team ontvangt. Steekproefsgewijs wordt gecontroleerd of de juiste aantallen geleverd worden. De linnendienst levert vervolgens één keer per week het platgoed aan de woningen. Als er veranderingen zijn in aantallen platgoed, dan wordt dit aan het loket doorgegeven. Het loket stuurt het vervolgens door naar het team en de coördinator handelt het verder af met LIPS.

Binnen het team bestaat een vorm van taakroulatie. Zelf wordt bijgehouden wie wat al heeft gedaan en onderling wordt er afgewisseld.

De cliënten zijn de grootste groep klanten waarvoor gewassen wordt. Daarnaast zijn er de groepsleiders die regelmatig vragen om de gordijnen te wassen. Binnen het team zijn zes medewerkers werkzaam.

➤ Knelpunten

Momenteel zijn er binnen het team geen knelpunten aanwezig. Alle zaken verlopen goed en het team is goed op elkaar ingespeeld.

Reiniging

➤ Taken, personeel en klanten

Het team reiniging is verantwoordelijk voor de schoonmaak bij Leekerweide en wordt verzorgd door een externe organisatie, te weten ISS.

De voornaamste taak is het naleven van het schoonmaakprogramma in alle woonsituaties, dagopvang, het zwembad, restaurant en het hoofdgebouw op en buiten het terrein van Leekerweide. Het uitvoerende personeel werkt volgens een vast werkprogramma. Indien er extra werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden, wordt dit door de klant aangevraagd waarna in overleg met de woning een planning wordt gemaakt.

Binnen de afdeling zijn rond de 25 uitvoerende medewerkers werkzaam, met daarnaast één assistent projectmanager en één projectmanager. Iedereen heeft zijn eigen taak, maar kan indien nodig tevens ingezet worden voor andere taken.

Leekerweide probeert de medewerkers van het team zo veel mogelijk te betrekken bij de organisatie Leekerweide. Het doel is de medewerkers zich verantwoordelijk te laten voelen voor de organisatie en wil dit onder andere bereiken door bijvoorbeeld het geven van een kerstattentie en het meewerken aan en het bijwonen van festiviteiten.

➤ Knelpunten

Knelpunten die binnen het team spelen hebben betrekking op de communicatie. Daarnaast dienen de taken van de medewerker verzorging⁷ op de woning beter afgestemd te worden op het werkplan van ISS. Vaak merken de uitvoerende medewerkers dat de afspraken met ISS, zoals vastgelegd in het contract, bij een woning niet geheel duidelijk zijn en dat men niet voldoende op de hoogte is van de werkzaamheden.

⁷ De medewerker verzorging is een uitvoerend medewerker op een woning. Deze heeft alleen uitvoerende taken, waaronder kleine schoonmaakwerkzaamheden.

Overige diensten

Naast de beschreven diensten biedt Leekerweide echter nog een aantal andere diensten aan. Genoemde diensten vallen onder de verantwoordelijkheid van het Hoofd Interne Diensten.

Zo wordt het tuinonderhoud voor de woningen en het gehele terrein van Leekerweide en het vervoer van de cliënten van en naar de dagbesteding of naar het werk verzorgd door externe organisaties.

De postvoorziening voor de woningen wordt intern verspreid door cliënten. De TGP-post levert de post aan bij de receptie. De medewerkers van logistiek verspreiden de post vervolgens in de diverse postvakken en de cliënten halen de post op en brengen het naar de woningen. Vanuit het beleid van Leekerweide is ervoor gekozen de post centraal te verzamelen. In het verleden is het voorgekomen dat belangrijke persoonlijke post van de cliënten wel aankwam, maar dagenlang niet geopend werd. Om dit in de toekomst te voorkomen heeft Leekerweide besloten de post centraal te verzamelen en vervolgens in de postvakken te verspreiden.

De glasbewassing wordt drie á vier keer per jaar verzorgd door ISS, voor alle locaties.

Het afval wordt door de medewerkers van de woningen, op de woning verzameld. Het team logistiek en de deelnemers aan de dagbestedingactiviteit 'De milieudienst' vervoeren het afval naar centrale containers op het terrein van Leekerweide. Eén keer per week wordt het geheel door een externe organisatie opgehaald.

Budgettaire kaders

De budgettaire kaders betreffen de interne budgetten van de Interne Diensten. Dit zijn de budgetten van onder andere de voeding, linnen en schoonmaak. Deze budgetten worden in de begrotingsbespreking besproken met alle MT-leden. Het Hoofd Interne Diensten is tevens lid van het Management Team.

Bijlage 7 Deelbudgetten Leekerweide

In deze bijlage volgt een korte beschrijving van de diverse deelbudgetten die Leekerweide momenteel onderscheid.

➤ Inventarissen

Vervangingsinvesteringen (voor inventaris boven € 450,-) worden gefinancierd uit de inventarisrichtlijn. Jaarlijks wordt er door het MT een taakstellend budget verdeeld. Het hoofd Interne Diensten is hierbij inkoopbevoegd. Het inkopen zelf gebeurt in overleg met de (eind)gebruiker.

➤ Investeringen t.b.v. nieuwbouw-projecten

Inventaris voor een nieuwbouwproject wordt gefinancierd uit de inventarisrichtlijnen. Het budget wordt bepaald aan de hand van diverse parameters (o.a. aantal en categorie cliënten). Het hoofd Interne Diensten is hierbij inkoopbevoegd. Inkoop gebeurt in overleg met de gebruiker.

➤ Investeringen in inventarissen tot € 450,-

Deze investering wordt gefinancierd uit de exploitatiebegroting. Het teamhoofd is als budgethouder verantwoordelijk voor de besteding en de inkoop, binnen de gestelde kaders.

➤ Computerapparatuur en software

De computerapparatuur en software wordt gefinancierd uit de automatiseringsrichtlijnen van de inventarisrichtlijn. Toekenning vindt plaats in de stuurgroep automatisering. Na toekenning is het hoofd I&A verantwoordelijk en bevoegd tot inkopen, in overleg met de gebruiker.

➤ Bouwkundige aanpassingen

Kleine bouwkundige aanpassingen worden gefinancierd uit de onderhoudsbegroting (=exploitatiebegroting). Toekenning van de gewenste aanpassingen vindt plaats in overleg tussen MT en diensthoofden. Na toekenning is het hoofd Interne Diensten verantwoordelijk en bevoegd tot inkopen, in overleg met de gebruiker.

➤ Personeelskosten

De personeelskosten binnen Leekerweide zijn onder te verdelen in de volgende kosten:

- Personeelsbudget. Hierin zijn de salariskosten van het personeel gebudgetteerd;
- Opleidingsbudget;
- Overige personeelskosten, waaronder werving & selectie.

➤ Exploitatie

- Huishoudbudget;
- Overige exploitatiekosten.

➤ Clïentgelden

- Individuele cliëntenbegroting.

Bijlage 8 Literatuuronderzoek

Facility Management, de definitie⁸

Het omschrijven van het begrip faciliteiten levert niet onmiddellijk een goede definitie van facilitaire dienstverlening. Er zijn door de jaren heen diverse pogingen gedaan om een definitie te geven, zoals van Raak in 1993:

‘Facilitaire Dienstverlening gericht op organisaties, ook wel facilitair management genoemd, is gericht op het secundaire proces in een organisatie, met als doel het primaire proces optimaal te laten verlopen.’

Na verdere specificaties kan de Facilitaire Dienstverlening nu als volgt worden omschreven:

‘Het intern en/of door toelevering realiseren en instandhouden van materiële voorzieningen en verzorging en behoefte van primaire processen binnen organisaties.’

Het managen van de functionarissen en afdelingen die daarmee binnen een organisatie belast zijn, kan worden aangeduid als Facility Management.

Een bekende definitie van Rechterschot uit 1998 omschrijft FM als volgt:

‘Facility Management is het integraal managen en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.’

Flexibiliteit⁹

Flexibiliteit wordt gezien als de mate waarin een organisatie zich aanpast aan en slagvaardig reageert op zijn omgeving. Eppink spreekt over twee soorten flexibiliteit, een actieve en passieve vorm. Bij actief de actieve versie gaat het om een betere positie van de organisatie om op veranderingen te reageren. De flexibele organisatie in deze zin is in staat een passend antwoord te vinden op onvoorziene gebeurtenissen. De passieve versie omschrijft een flexibele organisatie als een organisatie die in staat is de werking van externe invloeden te beperken. Een flexibele organisatie is dan minder kwetsbaar voor veranderingen in de omgeving.

Bij flexibiliteit gaat het om veranderingen zowel in de omgeving van de organisatie als in de organisatie zelf. Zo is er onderscheid te maken tussen operationele en strategische veranderingen. Bij operationele veranderingen ontstaat er geen wijziging in de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Zulke veranderingen leiden alleen tot tijdelijke veranderingen met betrekking tot de standaard uit te voeren activiteiten. Een voorbeeld hiervan is een plotselinge order. Strategische veranderingen komen tot uiting wanneer de organisatie niet eerder bekend was met een verschijnsel en hiervoor ook geen routine antwoord klaar heeft.

De deconcentratie van de wooncomplexen sluiten aan bij een strategische verandering. De organisatie was niet eerder bekend met deconcentratie en heeft nog geen routinematig antwoord.

Efficiency

Efficiency heeft betrekking op het gebruik van middelen. Het gebruik van een middel is efficiënter naarmate de organisatie er beter in slaagt met gegeven kosten een grotere hoeveelheid doelen te behalen.

⁸ Krimpen, J. van, 1997, blz. 13

⁹ Jägers, H. P. M, 1991, blz. 164

Klantgerichtheid¹⁰

Als Stichting Leekerweide wil voldoen aan de eisen en wensen van de cliënten zal zij klantgericht moeten werken. Een begrip als klantgerichtheid is een containerbegrip. Iedereen die het woord gebruikt, denkt dat een ander er hetzelfde onder verstaat als hijzelf. Een algemene definitie van het woord is de onderstaande: 'Klantgerichtheid is ondernemen door het bouwen en onderhouden van structurele duurzame win-winrelaties met zorgvuldig geselecteerde klanten.'

Een organisatie die daadwerkelijk klantgericht wil ondernemen heeft visie, missie, doelstellingen, strategie tactiek en handelen ingevuld met daarbij het bouwen en onderhouden van relaties met klanten als uitgangspunt.

Leekerweide heeft in haar visie en missie duidelijk naar voren gebracht dat de cliënten centraal staan en dat zij vraaggestuurd zal opereren. De relatie met de cliënt, maar ook die met het personeel, wordt hierbij als uitgangspunt genomen.

Weerstand bij verandering

Veranderingen in organisaties leveren vaak weerstand bij de medewerkers op. Daarbij kunnen verschillende oorzaken een rol spelen. Ten eerste willen mensen zekerheid en duidelijkheid, zij willen weten waar zij aan toe zijn. Veranderen creëert dus een onzekere toekomstsituatie. Ten tweede kunnen weerstanden ontstaan wanneer er onvoldoende vertrouwen in de leiding bestaat rond het begeleiden en uitvoeren van processen. Het kan zo zijn dat de medewerkers in het verleden een aantal teleurstellingen hebben opgelopen in hun medewerking aan een ingezet veranderingsproces. Zij geloven daardoor niet langer in de aantrekkelijke uitkomsten van een veranderingsproces. Het probleem kan ook zijn dat men zich niet gehoord voelt. Onder medewerkers leven doorgaans allerlei ideeën over datgene wat anders en beter kan binnen de instelling. Wanneer men door leidinggevendenden niet gehoord wordt en de leiding uiteindelijk een eigen plan trekt, ontstaat er bij de medewerkers een gevoel van machteloosheid. Dit kan al snel omslaan in demotivatie en dus weerstand. Een laatste oorzaak is te zoeken in de persoonlijkheid van medewerkers. Sommigen kunnen getypeerd worden als mensen die er in hun leven geen toekomstgerichte visie op na houden. Zij zijn vaak traditioneel ingesteld en door bijna niemand echt in beweging te krijgen.

Weestanden kunnen bij medewerker tot allerlei negatieve reacties leiden. Weerstand hoeft echter niet negatief te zijn. Door weerstand komen discussies op gang en wordt er over verschillende dingen nagedacht.

Een belangrijke conclusie dat uit voorgaande getrokken wordt, is dat het belangrijk is om al in de beginfase contact te hebben met de belanghebbenden, ofwel de stakeholders. Belangrijk is dat zij betrokken worden in het proces en hun ideeën mee te nemen in de te formuleren adviezen. Kort gezegd zijn er drie punten waar rekening mee gehouden dient te worden tijdens het uitvoeren van de afstudeeropdracht:

1. *belanghebbenden steeds tijdig informeren over het proces en de vooruitgangen;*
2. *belanghebbenden actief bij het proces betrekken, iedereen laten meedenken;*
3. *belanghebbenden informeren over de te verwachten gevolgen.*

Om te kunnen voldoen aan deze drie punten, zal er regelmatig overleg plaatsvinden met de coördinatoren en de betrokken teamhoofden.

¹⁰ Lotgerink, T., 2001, blz. 26

Bijlage 9 Resultaten interviews

In paragraaf 8.1 en 8.2 volgt een beschrijving van de resultaten uit de afgenomen interviews. Dit zijn de resultaten van de belanghebbenden van het onderzoek, te weten de coördinatoren, teamhoofden wonen en dagbesteding. De conclusies van deze interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 5. Tijdens de afname van de interviews is gevraagd naar verschillende aspecten, zoals de visie op faciliteren. Per dienst, woning en aspect volgt een beschrijving van de resultaten. Tevens volgt in paragraaf 9.3 een beschrijving van de resultaten van de overige interviews. Ook hier worden de resultaten per aspect uitgewerkt.

9.1 Interne Diensten

Bouw

➤ Faciliteren

De rol als facilitair medewerker wordt gezien als die van een persoon die de zorginhoudelijke kant, dit zijn de eisen vanuit de zorg, in een gebouw dient te verwerken. De klant moet uiteindelijk het gebouw krijgen dat voldoet aan de eisen en wensen.

De visie op faciliteren betreft de zaken via korte lijnen regelen, naar tevredenheid van de klant. Daaronder wordt tevens het verzamelen van informatie verstaan, zodat er niet van de plannen kan worden afgeweken.

Het plannen van voldoende overleggen wordt als belangrijk ervaren en kan bijdragen om de medewerkers meer facilitair te laten denken. Op deze wijze kan informatie over de diensten worden uitgewisseld en zal de hokjesgeest verminderen.

Professionaliteit wordt gezien als het hebben van een tevreden klant. Er is iets professioneel gedaan als de klant tevreden is en heeft gekregen wat voor ogen was.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

De ontwikkelingen worden als positief ervaren. Op het moment dat er cliënten teruggeplaatst moeten worden, is de organisatie te ver naar buiten gegaan. Men heeft wel het gevoel dat er goed doordacht wordt wie er wel of niet naar een buitenlocatie kunnen. Op het moment dat zij naar buiten verhuizen, moet er met betrekking tot de Interne Diensten echter al op ingespeeld zijn.

De dienst bouw is geheel op de hoogte van de ontwikkelingen, omdat zij er middenin staat. Er zijn voldoende mogelijkheden om de zorginhoudelijke kant te kunnen uitwerken en de zaken te regelen.

De gevolgen voor de Interne Diensten dienen eerst goed onderzocht te worden en op papier gezet te worden. De invloed die een buitenlocatie heeft op de diensten ligt aan de zorgvisie van een woning, welke zeer belangrijk is. De zorgvisie verschilt per woning en per niveau van de cliënten. Zoals zaken nu verlopen, zal er niets veranderen aan de formatie van de dienst.

Een knelpunt zou kunnen opspelen als veel projecten in één keer van start gaan. Op dat moment wordt het te druk en zal de dienst het niet kunnen bolwerken. De coördinator van de Technische Dienst kan inspringen, maar ook de TD zal het in de komende periode drukker krijgen.

➤ Toekomst

In de toekomst dienen de Interne Diensten volgens velen neergezet te worden als één grote club. De dienst is echter van mening dat iedereen zijn eigen specialiteit moet houden en dat een vloeiend geheel waarschijnlijk nooit bereikt kan worden. Wel is van belang op van elkaars activiteiten op de hoogte te zijn en te blijven.

De wensen en eisen hebben te maken met de kaders die Leekerweide aangeeft. De service dient hoog gehouden te worden, maar daar hangt een financieel plaatje aan vast.

De voorstellen zijn eerder al uitgewerkt in een plan, dat is neergelegd bij het hoofd Interne Diensten.

➤ Verwachting

Op het moment dat de bouw van een woning klaar is, dienen de diensten daar ook al op ingespeeld te zijn. Het is goed dat daar mee aan de slag wordt gegaan.

Team logistiek

➤ Faciliteren

De rol van facilitair medewerker wordt gezien als de rol van een persoon die niet in eilandjes denkt. Samen dienen dingen opgepakt te worden en ervoor gezorgd te worden dat het op een effectieve manier wordt opgepakt voor alle partijen.

De visie op faciliteren luidt 'klantgericht zijn tot op een zekere hoogte'. Het wordt gezien als geven en nemen, waarin communicatie verschrikkelijk belangrijk is.

Leekerweide dient van de eilandjescultuur af te komen. Een teamuitje met de gehele dienst zou kunnen bijdragen en daarnaast duidelijker in de organisatie neerzetten wat iedereen doet.

In grote lijnen kan de coördinator professioneel opereren, omdat deze pas sinds februari op deze functie is begonnen. Inhoudelijk, ofwel de specifieke zaken, zijn nog niet geheel inzichtelijk. Het terugkoppelen van zaken wordt als zeer belangrijk ervaren en daar zit een stuk professionaliteit in.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Voor de cliënten worden de ontwikkelingen als goed en leuk ervaren. Wat betreft de organisatie wordt zij vanuit de overheid min of meer gedwongen tot deconcentreren. Facilitair geeft dat wel moeilijkheden, maar het is niet onmogelijk. Nu is daarom het juiste moment om de diensten door te lichten en te kijken hoe wordt gewerkt. Wellicht kunnen er kosten gedrukt worden. Het team is voldoende betrokken bij ontwikkelingen, via de diverse werkgroepen.

Door de ontwikkelingen zal er meer uitdaging komen in de werkzaamheden van het team logistiek. Met betrekking tot de linnendienst dient er gekeken te worden hoe men het PBG specifiek per cliënt aan kan gaan leveren en voor de schoonmaak zal een uitbreiding noodzakelijk zijn. Voor de TD zal er veel veranderen. Nu zijn zij druk met de bouw en in de toekomst zal de TD voor de buitenlocaties waarschijnlijk worden uitbesteed. Voor de medewerksters van het loket zal het lastig worden bij wie zaken neergelegd moeten worden. Door eventuele taakverbreding zullen dingen wat onduidelijker worden. Voor het magazijn en het cliëntenvervoer zal er weinig veranderen.

Er wordt gesignaleerd dat logistiek tijd overhoudt en dat urenuitbreiding waarschijnlijk niet noodzakelijk is. Op de uren in het weekend is echter geen zicht, omdat er dan maar één medewerker aanwezig is. In het weekend wordt alleen de voeding en de vuile was rondgebracht en opgehaald.

Er dient goed gekeken te worden of de huidige logistieke middelen voldoen, om in de vraag van de klanten te kunnen voorzien. De uren van het team zijn ruim, voor zover de coördinator het nu kan inschatten. Is dit niet het geval, dan zal er een uitbreiding moeten plaatsvinden in logistieke middelen en uren.

Tussen de afstemming van het team en het loket liggen nog verbeterpunten, bijvoorbeeld in de communicatie. Het loket heeft een standaardvragenlijst met vragen die zij moeten doorlopen, maar deze is waarschijnlijk niet volledig. Er dient dan ook meer samenwerking te komen tussen het loket en de diensten.

➤ Toekomst

De Interne Diensten zullen in de toekomst een stuk professioneler neergezet worden. Er dient veel meer en een betere samengewerkt plaats te vinden tussen alle facetten van het facilitair bedrijf.

Voor logistiek is een goede toegankelijkheid noodzakelijk. Kan logistiek er bijvoorbeeld met de auto komen, zijn er voldoende liften of zijn de bergingen groot genoeg? Misschien dat er een nieuwe of extra auto aangeschaft dient te worden, om te kunnen voldoen aan de vraag van de klanten.

Deze punten dienen in het bouwoverleg meegenomen te worden. Sommige wensen en aanpassingen zijn voor de Vijzelmolen al aangegeven, voor de overige wooncomplexen nog niets.

➤ Verwachting

De verwachting is niet direct uitgesproken. Er wordt gekeken in welke mate er een vorm van samenwerking kan worden ingezet.

Team inkoop

➤ Faciliteren

De rol van facilitair medewerker wordt gezien als die van een tussenpersoon tussen de klant en de leverancier. Er wordt ingeschat wat de klant nodig heeft en er wordt voor gezorgd dat er via de leverancier voldoende voorraad aanwezig is. Het magazijn zou er niet zijn zonder de klant, maar ook niet zonder de leverancier. De inkoopafdeling is ervoor om goede afspraken te maken met de leverancier, bijvoorbeeld voor spoedleveringen. Deze afspraken dienen wel duidelijk aan het magazijn vermeld te worden, zodat zij weten wat wel en niet mogelijk is. Aan de ene kant is een faciliterende rol een tussenrol. Er dient ingespeeld te worden op de wensen en de behoeften van de klant. Aan de andere kant is men ondersteunend en dient de klant zo goed mogelijk geholpen te worden.

Het hoofd Interne Diensten is momenteel bezig met het voorbereiden van een cursus. De bedoeling van die cursus is om de houding van de medewerkers te veranderen door zich meer te verplaatsen in de klant. Het team staat daar positief tegenover en denkt dat het bij kan dragen om medewerkers meer facilitair te laten denken. Waarschijnlijk kan er meer begrip gekweekt worden voor elkaars situatie door de begeleiders van de woongroepen en collega's van de teams een dag of een ochtend mee te laten draaien met een dienst.

Het team kan professioneel opereren, omdat zij weet bij wie er wat mag of besteld moet worden om de klant te helpen. In die zin kan het team de klanten professioneel bijstaan. Regelmatig wordt de klanten advies gegeven, bijvoorbeeld met betrekking tot houdbaarheidsdata. Men probeert mee te denken met de klant en zo kunnen problemen in de toekomst voorkomen worden.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Ten aanzien van de ontwikkelingen is het team voor de organisatie positief. Er dient meer gepland te worden dan toen er alleen woningen op het terrein waren. Voor de cliënten geldt dat er een aantal echt zijn opgeknapt en dat ze dingen zijn gaan doen die ze voorheen niet deden. Aan de andere kant zijn er ook cliënten die het niet naar hun zin hebben. Het team heeft daar echter geen goed zicht op, omdat zij daar in eerste instantie niet over geïnformeerd wordt.

Van de beginfase tot en met het inrichten van de woningen is het team niet betrokken. Later neemt het teamhoofd of de woning contact op over de invulling van het team voor die woning. Van belang is wanneer het wordt opgehaald, zodat het magazijn kan inschatten hoeveel tijd er nodig is om de spullen klaar te zetten en wanneer zij dat kan doen. Het overige wordt besproken met inkoop en logistiek. Logistiek doet een voorstel, en vervolgens wordt gekeken of het past in de planning. Zeker in het begin dient er een zekere mate van flexibiliteit in te zitten.

Er zullen weinig gevolgen zijn voor het team, omdat de goederen gedeeltelijk toch centraal verzameld moeten worden, voordat het naar een woning gebracht kan worden. Misschien zal het in de toekomst niet fysiek in het magazijn staan, maar zal het team zorgdragen dat de leverancier rechtstreeks bij een buitenlocatie aflevert. Een nadeel is echter dat het team zelf geen controle meer heeft op de geleverde goederen. Zo kan bijvoorbeeld niet gecontroleerd worden of alles ook op tijd en volledig is geleverd.

Het transport zal meer werk krijgen, zaken moeten korter op elkaar geregeld en er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden.

Met betrekking tot het personeel zal er wellicht een uitbreiding plaatsvinden. Momenteel kan men nog niet inschatten hoeveel extra werk er komt.

Er dienen ruim van te voren planningen gemaakt te worden, zodat het magazijn onder andere weet welk volume zij klaar dient te zetten. Als dit van te voren duidelijk is, hoeven er geen problemen te ontstaan. Iedereen dient van te voren te weten hoe alles gaat lopen en uit de praktijk zal blijken met hoeveel extra voorraad er rekening gehouden dient te worden.

De afstemming tussen het team en het loket loopt niet altijd goed. Vaak moet er achteraf contact opgenomen worden met een woning, omdat er nog onduidelijkheid is over een bestelling. Een ander voorbeeld is het plaatsen van een extra bestelling. Binnen de organisatie is er een afspraak dat woningen voor 10.30 uur een extra magazijnbestelling mogen doen, dat nog meegezonden wordt met de broodbakken. Soms wordt de mail echter niet op tijd doorgestuurd en moet transport extra rijden om de bestelling weg te brengen. Dit kost een hoop tijd en de woningen zijn niet direct geholpen, terwijl zij wel op tijd hebben gebeld. Dat veroorzaakt af en toe problemen.

➤ Toekomst

Over hoe de Interne Diensten in de toekomst neergezet dienen te worden heeft het team geen ideeën. Wel heerst het idee dat de leiding regelmatig op de werkvloer moet zijn en hierdoor dichterbij de praktijk zal staan.

Een idee is om in de toekomst een bestelling door het teamhoofd goed te laten keuren, zodat er één aanspreekpunt is voor een woning. Nu wisselt het en weten de medewerkers van elkaar niet wat de ander heeft besteld. Dit kost een hoop tijd en geld, omdat dingen dubbel worden 'ingekocht'.

De planningen dienen goed en volledig gemaakt te worden, samen met logistiek, de teamhoofden en het magazijn. Er dient altijd een mate van flexibiliteit in te zitten. Mocht het in de praktijk niet werken dan dient de planning aangepast te kunnen worden. Misschien is het instellen van een pilot een optie.

Met betrekking tot het loket is destijds een stroomschema gemaakt met vragen die voor het magazijn noodzakelijk zijn. Een idee was om bij de woningen een lijst neer te leggen met de gegevens die het loket nodig heeft. De woningen kunnen er dan al voor zorgen dat zij die gegevens opzoeken en doorgeven.

Deze ideeën zijn voorheen wel naar voren gebracht, maar niet daadwerkelijk van de grond gekomen.

➤ Verwachting

Het team vindt het belangrijk dat de mensen uit de praktijk die er dagelijks mee te maken hebben worden betrokken in de opdracht.

Team receptie/facilitair loket

➤ Faciliteren

De rol als facilitair medewerkers wordt gezien als die van een tussenpersoon in de gehele organisatie. De medewerkers zitten tussen de zaken in en zien zichzelf en het team als eerste aanspreekpunt in de organisatie. Er wordt dan ook van hun verwacht dat zij problemen voor de klanten oplossen. Hoe zij dat doen, is aan hun, als de klant uiteindelijk maar geholpen is.

De visie op faciliteren is in zijn geheel moeten samenwerken en dingen met elkaar oplossen.

Volgens het team zou het goed zijn om de medewerkers van de overige diensten een periode te laten komen kijken. Zo kunnen zij ervaring opdoen en ook contact hebben met de klanten die de meldingen bij het loket neerleggen. Op dit moment heerst er nog een 'hokjesgeest' en door middel van de uitwisseling kan er meer begrip ontstaan aan beide kanten. Aan de ene kant wordt een hokjesgeest als positief ervaren, omdat anders het gevaar bestaat dat medewerkers te veel naar zich toe trekken. Aan de andere kant dienen de zaken met elkaar te worden opgelost en daar past een hokjesgeest niet bij.

Het team kan haar klanten professioneel bijstaan, op basis van ervaring en het gebruik van gezond verstand en logisch denken. Er wordt goed naar de klant geluisterd, eventueel met doorvragen zodat de kern van het probleem naar voren komt. Vervolgens wordt de melding zo duidelijk mogelijk doorspeeld naar de andere diensten. Het team dient zich steeds af te vragen of zij de juiste informatie heeft die de desbetreffende diensten nodig hebben om de melding op te kunnen lossen. Daarbij ontstaat soms weerstand, omdat er zoveel wordt gevraagd. Uitleg geven waarom is daarin belangrijk.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Er wordt zeer divers gekeken naar de ontwikkelingen. Aan de ene kant zijn er cliënten voor wie het positief is, maar aan de andere kant zijn er ook cliënten voor wie de verhuizing negatieve gevolgen had. Daarnaast is het erg complex met bijvoorbeeld de logistiek. Het heeft uiteindelijk te maken met een kostenplaatje.

In dit stadium speelt het team nog geen rol in de ontwikkelingen en is men daardoor nog niet volledig betrokken. Wel is men op de hoogte door middel van algemene informatie uit onder andere personeelsbladen.

De ontwikkelingen zullen bij het team meer meldingen tot gevolg hebben. Dit betekent misschien meer uitbreiding van de benodigde uren. De regels die nu vastliggen, dienen in de praktijk getest te worden of deze nog haalbaar zijn. Zeker in het begin zullen er meer meldingen komen, omdat er altijd kleine dingen zijn die in het begin nog niet goed lopen. Het team moet flexibel blijven, maar de basis is goed.

De TD en logistiek zullen de meeste problemen ondervinden. Deconcentratie betekent meer vervoersbewegingen, meer tijdsdruk omdat men langer onderweg is en er zal een toename van meldingen en behoeften zijn. Voor het team textiel zijn de gevolgen onzeker. Dat ligt er namelijk aan in hoeverre de woningen zelf in hun was kunnen voorzien.

In de praktijk zal worden bekeken, hoe de zaken gaan lopen. Als het met de huidige uren niet uitkomt, dient dit uitgebreid te worden. Misschien betekent dat een uitbreiding in het team of extra inzet van de huidige werknemers.

Het team zal weinig grote problemen krijgen. Misschien dienen er straks meer dingen extern aangestuurd te worden en zijn meer uren nodig.

De afstemming tussen het loket en de teams verloopt niet geheel zonder problemen. Met name de communicatie, zowel met de klant als met de diensten, loopt soms mis. Meldingen zijn bijvoorbeeld niet volledig, dingen worden vergeten te vragen of te melden en dit geeft soms wrijving. Er dienen duidelijke afspraken te komen binnen de organisatie over wat wel kan en wat niet.

➤ Toekomst

Voor de toekomst ligt het er volgens het team aan hoe de diensten worden vormgegeven. Pas dan kan gekeken worden hoe de Interne Diensten in zijn geheel in de organisatie neergezet kan worden. Er dient goed gekeken te worden naar het feit of de organisatie alles zelf in de hand moet houden of dat er zaken uitbesteed moeten worden. Het belangrijkste is dat er nog steeds adequate oplossingen geboden worden.

Er zijn geen specifieke wensen vanuit het team. Het idee bestaat dat de organisatie gebruik zal gaan maken van de diensten in de regio van de woningen, bijvoorbeeld een woonstichting. Materialen en middelen kunnen rechtstreeks aangeleverd worden op de desbetreffende woningen, zonder dat de leverancier het eerst naar het terrein brengt. Dit bespaart logistieke kosten en tijd voor de medewerkers van de logistiek. Ritten van de TD en logistiek kunnen eventueel samengevoegd worden. Dit kan bijvoorbeeld een taakverbreding inhouden van de medewerkers van logistiek. Het zal dan gaan om de simpele kleine dingen.

Hier dienen echter duidelijke afspraken over gemaakt te worden, over wat men wel kan of mag doen en wat daadwerkelijk onder de taken van de TD valt. Hier dient een compensatie in uren tegenover te staan, zodat de oorspronkelijke werkzaamheden niet in gevaar komen. De TD kan andersom bijvoorbeeld voor logistiek kleine dingetjes meenemen naar een woning. Dit spaart bij logistiek een extra rit uit. Het zal hier dan gaan om ad hoc zaken.

➤ Verwachting

De verwachting ligt in het inzichtelijk kunnen maken van de consequenties van de deconcentratie. Wat kan men in de toekomst verwachten, bijvoorbeeld een 'x' aantal procent meer meldingen en welke extra logistieke bewegingen er komen, zodat daar tijdig op ingespeeld kan worden.

Team voeding

➤ Faciliteren

De rol van facilitair medewerker wordt gezien als die van een spil in een rad. Iedereen is daardoor even belangrijk, omdat het rad alleen draait als iedereen zijn best doet en zich inzet.

De visie op faciliteren is omschreven als 'het ondersteunen en het compleet maken van'. Omdat het restaurant een afdeling is die tevens van buitenaf ingekocht kan worden, zorgt men ervoor dat zij uitblinkt en dat de klant tevreden is. Dat betekent alert blijven, nieuwe dingen proberen en zich interesseren in de gaande ontwikkelingen.

Voor het ontplooiën van activiteiten om medewerkers meer facilitair te laten denken heeft men geen ideeën. Er heerst de gedachte dat er altijd mensen zullen zijn die niet zo nodig mee te hoeven denken met de organisatie. Cursussen zouden misschien helpen, maar dat zorgt voor een tijdelijke ervaring. De mensen vallen snel weer in hun oude gewoonten en patronen.

Het team heeft het gevoel de zaken professioneel aan te pakken. Voor het team betekent professioneel nieuwe dingen proberen, het assortiment bijschaven en onder andere seizoensgebonden producten aanbieden. Het team weet wat zij kan bieden, met welk budget en manuren en daar doet zij het ook mee. Het team is vrij zelfstandig en alles draait goed. Door de diverse overleggen kan snel op zaken ingespeeld worden.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Voor de organisatie staat men positief tegenover de ontwikkelingen. Wel moet de organisatie erop doordacht blijven dat zij niet wordt overwoekerd en dat het management het aankan. Dit betekent niet té snel, té veel groeien en binnen de beschikbare capaciteit blijven. Wat betreft de cliënten zijn er gemengde gevoelens. Sommigen vinden het geweldig, maar er zijn ook verhalen over cliënten die het verschrikkelijk vinden om buiten Leekerweide te wonen. Het team is goed op de hoogte van de ontwikkelingen. Daarnaast zit de coördinator in de Ondernemingsraad en krijgt daaruit veel informatie.

Voor het team zijn er geen grote gevolgen. Zolang de cliënten voor een deel op het terrein blijven wonen, blijft de situatie voor het team gelijk. Eventueel zullen er meer vergaderingen gepland worden, waarvoor het team koffie en thee moet verzorgen. Logistiek, de Technische Dienst, het magazijn en de linnendienst krijgen het meeste te verduren. Voor allen zal het een uitbreiding van het werk betekenen en daardoor een grotere belasting.

De formatie in personeel zal door de ontwikkelingen geen veranderingen ondergaan. Doordat er tevens geen grote gevolgen zullen zijn, voorziet het team geen grote obstakels.

Tussen de afstemming van het team met het loket ligt een verbeterpunt met betrekking tot de Planonlijsten. Deze zijn soms verkeerd of onvolledig ingevoerd. Over het algemeen gaat het echter goed. Hierin is actie ondernomen.

➤ Toekomst

In de toekomst dienen de Interne diensten als een serviceverlenende club, dat samen één team vormt te worden neergezet. Men kan alert zijn voor elkaar en meedenken met de teams. Naar eigen idee draait alles goed, maar iedereen moet wel wakker blijven.

Het team heeft geen directe wensen en eisen. Dit is ook niet van toepassing, omdat zij er op de werkvloer niet direct mee te maken hebben. Logistiek zou ritten eventueel kunnen samenvoegen, zodat ze niet zo vaak hoeven te rijden. Voor de Technische Dienst dient de organisatie zich af te vragen of zij dat nog wel zelf wil verzorgen. Misschien dienen er organisaties aangetrokken te worden in de regio, die de onderhoudswerkzaamheden voor Leekerweide kunnen uitvoeren. De begeleiders zouden de was kunnen doen op de locaties zelf, zodat de linnendienst minder wordt belast. Het platgoed zou rechtstreeks opgehaald en gebracht kunnen worden bij de woningen door LIPS, zodat het niet eerst naar het terrein van Leekerweide hoeft. Ook dat scheelt in ritten voor logistiek. De woningen die verder in de regio liggen kunnen misschien de dagelijkse behoeften zelf inkopen bij een supermarkt. De grotere goederen, zoals medische artikelen kunnen één keer per maand gebracht worden als bulk.

➤ Verwachting

De verwachting ligt in het samenbrengen van de Interne Diensten, zodat zij meer één dienst worden.

Team techniek

➤ Faciliteren

De rol als facilitair medewerker wordt gezien als die van een medewerker die de woningen zo veel mogelijk werk uit handen neemt. Een facilitair medewerker dient zo ondersteunend te zijn dat de zorgafdeling alleen zorg heeft over het 'bed'.

De visie op faciliteren is 'een zo breed mogelijke service bieden aan de klant, daar waar dat nodig is'.

De teams dienen te leren als één team te gaan werken en zich breed te oriënteren. Dit kan alleen worden bereikt door er met elkaar en met het hoofd Interne Diensten over te praten en ideeën naar voren te brengen. Er dient meer samengewerkt te worden, maar dat moet groeien. Een cursus kan bijdragen om de medewerkers meer facilitair te laten denken. Met z'n allen de klus klaren en dingen samen oplossen, dat is waar het om gaat.

Het team denkt als TD professioneel bezig te zijn. Er zijn duidelijke lijnen uitgezet in de organisatie, onder andere hoe om te gaan met storingen en advies geven over de inkoop. Het team denkt dan ook duidelijk en professioneel over te komen in de organisatie en goed georganiseerd te zijn.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het team staat heel positief tegenover de ontwikkelingen, met betrekking tot de cliënten. Door het meer zelfstandig wonen krijgen de cliënten meer privacy en voor hun ontwikkeling is het goed. Ook voor de organisatie is zij positief. Het is meer en meer een concurrerende markt geworden en de organisatie moet meer kunnen bieden dan alleen maar een kamertje. Ook alle voorzieningen eromheen voor elk type cliënt moet aangeboden worden en de organisatie dient steeds te blijven nadenken over nieuwe dingen. Het team is goed op de hoogte van de ontwikkelingen. Zo krijgen zij altijd een briefing van het Management Team en als Technische Dienst zijn zij dicht betrokken bij de bouw van de wooncomplexen. De betrokkenheid ligt op het vlak van de technische installaties. Zo heeft het team zelf een deel van het P.V.E. geschreven en staat er middenin.

Misschien komt er een formatie-uitbreiding of worden de werkzaamheden voor de buitenlocaties uitbesteed. De gevolgen zijn deels nu al merkbaar en eigenlijk is het met de huidige bezetting en capaciteit te druk. De daadwerkelijke gevolgen zullen in de aankomende periode duidelijker worden en de organisatie is daar volop mee bezig. Waarschijnlijk ondervindt elke dienst dezelfde gevolgen en voelt dezelfde druk.

De afstemming tussen het team en het loket verliep in het begin erg moeizaam en er waren regelmatig communicatieproblemen. Nu Planon er is zijn dingen duidelijker geworden en worden opdrachten goed geformuleerd. Samen met het loket is een lijst opgesteld, met informatie die het team moet weten en welke melding welke urgentie mag krijgen. De lijst heeft een positieve bijdrage gehad aan de samenwerking tussen het team en het loket.

➤ Toekomst

In de toekomst zal het team als één team in de organisatie neergezet moeten worden. Diensten dienen in elkaar verweven te worden, en dit moet langzaam groeien. Daarnaast dient iedereen te blijven nadenken over wat er kan veranderen en betrokken blijven.

Als Technische Dienst wil men service geven en klaar staan waar dat nodig is. Het liefste zou men ook de buitenlocaties in eigen beheer houden, maar dat betekent een uitbreiding in de formatie. Waarschijnlijk zullen de werkzaamheden voor de buitenlocaties worden uitbesteed aan een woningstichting.

Er zijn diverse ideeën geopperd, maar deze blijven nog een beetje vaag en dienen nog concreet te worden. De ideeën komen steeds naar boven in de bouwoverleggen en daar wordt ook veel besproken. Iedereen moet wennen aan het idee dat de organisatie straks ineens heel groot is.

➤ Verwachting

De verwachting is met een frisse blik en alle verzamelde informatie problemen te tackelen en adviezen te geven.

Team textiel

➤ Faciliteren

Bij het team textiel wordt onder de rol van een facilitair medewerker het steentje bijdragen in de organisatie verstaan. Iedereen moet ideeën op (kunnen) werpen voor de eigen dienst, maar ook voor de andere diensten of voor de organisatie als geheel.

De visie op faciliteren bestaat uit het klantgericht werken en het bieden van een goede service. Alles kan bij het team altijd, ook al betekent dit dat het normale werk even moet wachten. Het team is altijd klantvriendelijk en als het kan wordt overal mee geholpen.

Een extra cursus zou goed zijn om bij te dragen om meer facilitair te denken. Als iemand bij Leekerweide komt werken, wordt iedereen via een introductiemiddag rondgeleid bij de andere diensten, zodat daar bekendheid mee is. Daarnaast is er de 'We care'-cursus, dat voor iedereen verplicht is. Hierin wordt gepraat over kleuren en personen. Op de standaard cursus zijn ook vervolgcursussen gemaakt, die tevens verplicht zijn.

Ook bij het team textiel heerst het gevoel de klanten professioneel te kunnen bijstaan. Er wordt geprobeerd de klant overal zo veel mogelijk mee te helpen en gestreefd naar het gevoel dat alles altijd kan.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het team heeft de overtuiging dat het altijd goed is als er nieuwe woningen voor de cliënten bij komen, ook voor Leekerweide.

Het team is goed op de hoogte van de ontwikkelingen en er zijn regelmatig bijeenkomsten waarin de ontwikkelingen worden besproken. Tevens krijgt men bijvoorbeeld plattegronden en tekeningen te zien.

De betrokkenheid is voldoende. Soms moet het team te lang wachten op informatie die van toepassing is of zijn er nog onduidelijkheden over hoe de was georganiseerd gaat worden op een woning. Er heerst wel het idee dat het team met dit soort dingen er te vaak zelf achteraan moet.

Voor de dienst textiel zullen de ontwikkelingen meer werk tot gevolg hebben, omdat er meer gewassen dient te worden. De vraag is of het team het qua capaciteit aan kan. Eventueel dienen er meer machines bij te komen of eventueel een uitbreiding in de uren. Zo kan bijvoorbeeld een zaterdagochtend gewerkt worden. Op het moment is er geen ruimte voor urenuitbreiding, waarschijnlijk wel voor de machines. De kleine machines zouden vervangen kunnen worden voor de grote, wat een grote capaciteitsuitbreiding zou betekenen. De gevolgen zijn echter afhankelijk of de woningen zelf gaan wassen op de buitenlocaties. Dat is bij het team nog niet bekend.

Voor het team zal er qua personeelsbezetting niets veranderen. Op de lange termijn wordt dit bekeken, omdat er momenteel nog geen inzicht is in wat er in de toekomst bij komt. Zo is nog niet duidelijk welke cliënten er komen te wonen, van welk niveau de cliënten zijn of dat de ouders zelf zullen wassen.

De problemen die kunnen ontstaan hebben betrekking op de huidige capaciteit van de machines.

Voorheen waren er kleine problemen met de afstemming tussen die dienst en het loket. Het loket vroeg soms niet genoeg door, zodat het team onvolledige informatie kreeg. Nu zijn al die problemen opgelost en loopt het goed.

➤ Toekomst

In de toekomst dienen de Interne Diensten neergezet te worden als een klantgerichte, klantvriendelijke organisatie, dat een goede service aan haar klanten kan bieden. In de toekomst dient er als één geheel gewerkt te worden en dit betekent een goede samenwerking. Ook dient er een goede afstemming te zijn met logistiek.

De linnendienst kan zo blijven draaien zoals het nu gaat. De vraag blijft wel of de huidige capaciteit voldoende zal zijn. Er is een goed team, dat goed op elkaar is afgestemd, en het loopt lekker. Ook de afstemming met logistiek gaat goed. Ritten kunnen misschien worden samengevoegd, zoals kleding en voeding.

➤ Verwachting

De opdracht wordt graag tegemoet gezien. Een duidelijke verwachting is niet uitgesproken.

Reiniging

➤ Faciliteren

Bij het team reiniging wordt de rol van een facilitair medewerker als zeer belangrijk ervaren. Het reilen en zeilen van de schoonmaak en overige facilitaire diensten hebben een grote invloed op het dagritme van de cliënten. Het is dan ook van belang dat er een juiste afstemming plaatsvindt.

De visie op faciliteren luidt: het leveren van alle ondersteunende diensten aan de zorg, afgestemd op de wensen en behoeften van de klant, tegen een redelijke prijs.

Leekerweide dient te trachten de hokjesgeest te doorbreken en een goede samenwerking tussen alle facilitair gerichte afdelingen van Leekerweide te creëren. ISS dient betrokken te worden bij de organisatie, door het voeren van een goede communicatie.

Bij het team reiniging heerst het gevoel de klanten professioneel te kunnen bijstaan. De ervaring van ISS als dienstverlener in de gezondheidszorg reikt erg ver en op basis van ervaring kan het team de klanten goed bijstaan.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het team ontvangt regelmatig nieuwsbrieven over de gaande ontwikkelingen in de organisatie. Daarnaast is de projectmanager betrokken bij het overleg van de Interne Diensten en zijn er diverse overleggen met de teamhoofden wonen en dagbesteding. De betrokkenheid wordt dan ook als voldoende ervaren.

De gevolgen voor het team door de deconcentratie betreffen een uitbreiding van de werkzaamheden. Bij wijzigingen van de bestaande bouw betekent het waarschijnlijk alleen een aanpassing van bijvoorbeeld werktijden, werkprogramma en dergelijke.

De onderlinge communicatie binnen het team en de organisatie zou een probleem kunnen vormen. Als de teamhoofden en medewerkers van een woning niet op de hoogte zijn van de afspraken kunnen er snel onduidelijkheden en misverstanden ontstaan.

➤ Toekomst

In de toekomst dienen de facilitaire stromingen beter gecombineerd kunnen worden. een goede samenwerking en duidelijke communicatie worden hierbij als zeer belangrijk ervaren. Daarnaast is het van belang om de betrokkenen vanaf de start te betrekken in de ontwikkelingen en te zorgen voor duidelijkheid.

➤ Verwachting

Er wordt verwacht dat er een totaalbeeld zal komen wat voor Leekerweide een tool kan zijn om verder te gaan in de ontwikkelingen om de facilitaire diensten tot een succes te maken.

9.2 Resultaten teamhoofden wonen en dagbesteding

Tijdens de afname van de interviews zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen, onder andere de wensen met betrekking tot de Interne Diensten. Per woning en dagbesteding worden de resultaten van deze aspecten behandeld en weergegeven. Voor een geheel overzicht van de wensen en eisen met betrekking tot de Interne Diensten wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

De Vijzelmolen

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd staat positief tegenover de ontwikkelingen. Voor deze doelgroep maakt het echter niet zoveel uit waar zij wonen. De cliënten zullen het loopje op het terrein gaan missen, omdat de aanwezige bescherming er bij De Vijzelmolen in mindere mate aanwezig is. De Vijzelmolen blijft Leekerweide, maar dan in het klein op een buitenlocatie.

Het teamhoofd is volledig betrokken bij het gehele proces rondom het wooncomplex. Er is ruimte om wensen en eisen aan te kunnen geven en het teamhoofd staat er middenin.

In eerste instantie blijven de werkzaamheden van het teamhoofd gelijk. Wat anders zal zijn is dat zij bijna niet meer op het terrein zal komen, behalve met vergaderingen. Op De Vijzelmolen komt een kantoor en aangezien het teamhoofd geen andere woningen in beheer heeft, zal zij op De Vijzelmolen blijven. Dit betekent minder snel contact met collega's en niet meer zomaar naar iemand toelopen.

Betreffende de Interne Diensten zal er meer uitbesteding en het aantrekken van bedrijven uit de regio betekenen.

Momenteel spelen er geen duidelijke knelpunten. Alles is nog volop in ontwikkeling, dus het is tevens moeilijk in te schatten tegen welke problemen de woning aan zullen lopen. Om zoveel mogelijk problemen voor te zijn wordt getracht de dingen op dit moment zo veel mogelijk te regelen en aan te sturen.

➤ Interne Diensten

Momenteel wordt dagelijks gebruik gemaakt van de Interne Diensten en de woningen zijn tevreden. Er is een goede klantgerichtheid en dingen vallen altijd op te lossen. Een woning kan altijd overal terecht en mochten er problemen zijn, dan wordt er samen naar een oplossing gezocht.

Randvoorwaarden liggen in de volgende punten:

- Gelijke gedragscodes hanteren zoals op het terrein;
- Klantvriendelijkheid;
- Meedenken bij problemen, knelpunten etc.;
- Goede samenwerking met de begeleiders.

Het uitgangspunt is dat alle diensten via Leekerweide aangeleverd worden. Dit geldt van de maaltijden en de bewassing van kleding tot het leveren van diverse magazijnartikelen. De schoonmaak op De Vijzelmolen zal verzorgd worden door ISS en de cliënten zullen vervoerd moeten worden naar de dagbesteding met Robotax.

De begeleiding kan met de cliënten geen structurele facilitaire zaken oppakken. Er kan geen garantie worden gegeven dat de cliënten de taken een lange periode volhouden en daarom wordt gekozen voor levering vanuit Leekerweide.

Er is voldoende inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen bieden. Door ervaring weet het teamhoofd bij wie zij voor wat moet zijn. Ook bij de begeleiding is dat bekend. Betreffende reparaties is het wenselijk dat de kosten inzichtelijker worden.

Eén aanspreekpunt op de woning is ook hier niet mogelijk. Wisseldiensten, vakantie en ziekte zou zorgen voor teveel uitval en zo zullen meldingen te lang blijven liggen.

➤ Verwachting

De stroomschema's worden als 'erg handig' ervaren. Er komen bepaalde onderwerpen aan bod waar het teamhoofd nog niet eerder aan had gedacht en dat is een positief gegeven.

De Kreeklanden

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd staat positief tegenover de deconcentratie en vindt de manier waarop er nu mee wordt omgegaan een goede zaak. Voorheen werd voornamelijk gekeken naar de groepen, terwijl nu wordt gekeken naar het individu en of de verhuizing een meerwaarde zou hebben voor de cliënt(en).

Het teamhoofd is vrij bepalend in het bouwproces en wordt voldoende betrokken. Van de fouten die bij een nieuwe woning op het terrein zijn gemaakt, is geleerd voor de woningen van De Kreeklanden. Via het bouwoverleg met de verschillende betrokkenen kunnen knelpunten ten aanzien van het gebouw worden aangegeven.

Waarschijnlijk zal er een urenitbreiding komen in het contract van het teamhoofd, omdat er 24 cliënten met begeleiding bijkomen. Wat de gevolgen voor de Interne Diensten betreft wordt er gedacht aan een uitbreiding in FTE's en een aanpassing in werktijden. Meer buitenlocaties hoeft niets te betekenen voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Het gevaar bestaat dat er problemen kunnen ontstaan met verslaving, het niet aankunnen van de vrijheid en het inlaten met verkeerde personen. Misschien kunnen er ook problemen ontstaan met de buurt en met justitie.

Knelpunten die op dit moment spelen liggen bij de accommodaties van De Oid, een nieuwe woning op het terrein van Leekerweide. Op sommige fronten dienen de woningen nog aangepast te worden, waaronder het alarmsysteem en andere veiligheidsvoorzieningen. Daarnaast dienen de telefoonkosten van de gsm's van de medewerkers op De Oid omlaag te worden gebracht.

➤ Interne Diensten

Momenteel wordt er dagelijks gebruik gemaakt van de Interne Diensten. Randvoorwaarden die gesteld worden vanuit de woning liggen op het vlak van klantvriendelijkheid, flexibiliteit en betrokkenheid. De cliënten dienen betrokken te worden bij hetgeen de Interne Diensten uitvoeren.

Men zou graag zien dat het loket een mailadres zou krijgen, vanwege de bereikbaarheid van het loket. Als meldingen via de mail verzonden worden, staat alles zwart op wit en kan het onderling worden doorgegeven of worden teruggezocht.

Voor de overige diensten geldt dat vele zaken via Leekerweide verzorgd moeten worden. Zo dient de warme maaltijd, bewassing van gordijnen, platgoed en persoonsgebonden goed, tuinonderhoud, het verhelpen van technische storingen en het bevoorraden van magazijnartikelen door de Interne Diensten verzorgd te worden. Alle cliënten gaan overdag heen en terug met de taxi naar het werk of naar de dagbesteding. De schoonmaak wordt in eerste instantie verzorgd door ISS. Het programma van woningen op De Oid zal waarschijnlijk worden overgenomen en worden toegepast op De Kreeklanden. De cliënten zelf kunnen eventueel een klein deel van de schoonmaak verzorgen, maar dat zal de praktijk moeten uitwijzen.

Er is voldoende inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen leveren. Ook de kosten die van het te verkrijgen in de overige kosten.

Eén aanspreekpunt is niet mogelijk, onder andere vanwege de wisselende diensten.

➤ Verwachting

Het stroomschema dat is opgezet geeft houvast en is erg duidelijk. Het teamhoofd zou graag een samenvatting willen ontvangen.

De Lingeweg

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd staat positief tegenover de ontwikkelingen. Liever hadden de woningen op het terrein iets gekregen voor de ouderen, maar nu alles vorm begint te krijgen is een buitenlocatie ook prima. De mensen in de wijken zijn soms nog wat argwanend, omdat zij niet weten wat zij moeten en kunnen verwachten. De verdeling in wie er wel en wie er niet naar buiten kan is goed doordacht. Soms zal integreren in een wijk wat moeilijker gaan, als de buurtbewoners dat bijvoorbeeld niet willen.

Het teamhoofd wordt voldoende betrokken bij de ontwikkelingen voor De Lingeweg en kan op de tekeningen van de woningen reageren. Het concept van de tekeningen is inmiddels klaar en straks volgt de overgang naar de inrichting van de woningen. Ook dan zal het teamhoofd inspraak hebben.

Waarschijnlijk zal het teamhoofd het drukker gaan krijgen. De werkzaamheden van de Lingeweg komen naast de reguliere werkzaamheden van de bestaande woningen. Er zullen meer overleggen volgen en meer samenwerking met de teamleden. Ook zullen er meer overleggen komen met andere diensten.

Voor de Interne Diensten betekent deconcentratie een grotere spreiding van klanten. Er is geen angst dat de kwaliteit van de dienstverlening achteruit zal gaan. Als de organisatie meegroeit, hoeft het voor de kwaliteit niets te betekenen.

Bij de start van De Lingeweg zal de woning tegen praktische problemen oplopen, zoals verschil in inzicht en belangen. Ook kan de zorgwens en het bouwtechnische gedeelte van elkaar afwijken en zal de woning waarschijnlijk meer wensen dan daadwerkelijk wordt verkregen.

Met betrekking tot de Interne Diensten ligt er een verbeterpunt. Soms is er geen goede terugkoppeling van het loket en daardoor weet de woning vaak niet wat er met een melding wordt gedaan of waarom iets wel of niet kan. Of dat een fout is van het systeem of dat het fout gaat op het loket is niet bekend.

➤ Interne Diensten

Momenteel wordt er dagelijks gebruik gemaakt van de Interne Diensten voor allerlei praktische zaken.

Voor De Lingeweg worden geen specifieke randvoorwaarden gesteld. Wenselijk is om zo veel mogelijk per woning aangeleverd te krijgen een zekere flexibiliteit toe te passen, om dingen nog te kunnen veranderen. Misschien is er in de praktijk een probleem met opslagcapaciteit. Dit zou betekenen dat een hogere aanleveringfrequentie noodzakelijk zal zijn. Alle diensten dienen door Leekerweide geleverd te worden.

Er is voldoende inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen leveren. De woning kan voldoende vragen en gaandeweg vindt iedereen de weg. Daarnaast weet de woning wat het budget van de woning is en zijn de kosten inzichtelijk.

Het teamhoofd staat positief tegen een vast aanspreekpunt voor het loket. Wie dat zal gaan worden is echter nog niet bekend.

➤ Verwachting

De verwachting is dat er een positieve bijdrage geleverd kan worden aan de ontwikkelingen.

Teamhoofd dagbesteding

➤ Personeel

Het personeel van de huidige dagbesteding zal, als zij dat willen, meegaan naar De Vijzelmolen. Het streven is om het personeel zoveel mogelijk op één locatie en op de normale vaste dagen te laten werken, zoals nu. Spreiding wordt zo veel mogelijk voorkomen.

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd ervaart de ontwikkelingen als positief. Het is goed dat ouderen een eigen plekje krijgen waar ze kunnen wonen.

Ook het teamhoofd van de dagbesteding wordt voldoende betrokken bij de ontwikkelingen, betreffende De Vijzelmolen en De Lingeweg. Ook zij krijgt ruimte om wensen en eisen aan te geven. Het totaal plaatje met betrekking tot de gevolgen voor de eigen werkzaamheden moet nog concreet worden. De vraag is of de huidige capaciteit van 4 teamhoofden dagbesteding voldoende is om het overzicht te behouden, of dat daar een vorm van uitbreiding noodzakelijk zal zijn.

Betreffende de Interne Diensten dienen er goede afspraken en een goede planning gemaakt te worden. De frequentie van leveren zal verschillen zijn. Zo zal er bij de verhuizing een piek komen in de werkzaamheden. Daarna dient er een model te komen voor de reguliere leveringen van goederen en diensten.

Momenteel spelen er geen knelpunten bij de dagbesteding.

➤ Interne Diensten

De dagbesteding maakt dagelijks gebruik van de Interne Diensten.

Wenselijk is dat op vaste momenten, volgens een vast systeem de goederen aangeleverd worden. Er dient duidelijkheid te komen in wie, wat, waar verantwoordelijk voor is, zodat ook de begeleiders weten waar ze moeten zijn en wanneer ze dingen kunnen verwachten en moeten inleveren.

Er is voldoende inzicht in hetgeen de diensten kunnen leveren. De kosten zijn niet altijd even inzichtelijk. Als er knelpunten zijn, wordt er van uitgegaan dat er aan de bel getrokken wordt. De dagbesteding probeert door middel van offertes wel altijd de beste aanbieding te krijgen.

Ook voor de dagbesteding zal één aanspreekpunt voor loket in de praktijk niet haalbaar zijn, om gelijke redenen als eerder beschreven.

➤ Verwachting

De opdracht wordt als positief ervaren. Het is goed om in kaart te brengen wat de consequenties zullen zijn van de buitenlocaties. De planning en de processen dienen duidelijk te worden.

9.3 Resultaten overige interviews

Tijdens de afname van de interviews zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen, onder andere de wensen met betrekking tot de Interne Diensten. Per teamhoofd worden de resultaten van deze aspecten behandeld en weergegeven.

Teamhoofd wonen a

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd staat positief tegenover de ontwikkelingen. Groepsverkleining en de appartementenbouw zorgt ervoor dat er meer individuele zorg geboden kan worden. Aan de andere kant zitten er ook negatieve kanten aan het verhaal. Zo kunnen cliënten niet meer over het terrein lopen, en missen ze in het begin hun vertrouwde omgeving. De vraag is of sommige cliënten wel zo alleen willen wonen.

Het teamhoofd is goed op de hoogte. Tijdens het teamhoofden-overleg worden zaken met betrekking tot de bouw en de eventuele verhuizing van cliënten besproken. De teamhoofden die daadwerkelijk met de bouw van een woning te maken hebben, hebben ook regelmatig overleg met het hoofd Interne Diensten en de bouwcoördinator. Uit het verleden is geleerd dat er zo minder problemen kunnen ontstaan, omdat de afstemming beter is. Verder wordt informatie verkregen via het hoofd wonen en kan men het ook zelf vragen.

Het huidige personeel blijft gewoon in dienst. De medewerkers zullen veelal meegaan naar de nieuwe woning. Via een inventarisatie bij het personeel wordt bekeken wie welke groep wil begeleiden en naar welke woning zij toe zouden willen. Eventueel zal er een bij- of omscholing plaatsvinden.

De gevolgen zullen per cliënt verschillen, omdat iedereen anders zal reageren bij verhuizing naar een buitenwoning. Met betrekking tot de eigen werkzaamheden zal er weinig veranderen.

Betreffende de Interne Diensten zullen er meer vervoersbewegingen ontstaan. Dit heeft tot gevolg dat er duidelijke planningen gemaakt dienen te worden en dat er meer afstemming plaats zal vinden.

De woning zal niet tegen grote problemen oplopen. Als er van te voren over dingen goed wordt nagedacht, er een goede communicatie is en dingen goed op elkaar worden afgestemd, kunnen de meeste problemen worden voorkomen.

➔ Interne Diensten

Het team maakt regelmatig gebruik van de Interne Diensten. Transport is een dienst die zij dagelijks afnemen. Daarnaast maakt de woning gebruik van de Technische Dienst en natuurlijk van de receptie en het loket.

Het teamhoofd is niet heel erg tevreden over de dienstverlening. Soms duren dingen te lang, of ze worden helemaal niet gedaan. De communicatie met het loket is niet optimaal. Zo komt het bijvoorbeeld regelmatig voor dat een woning geen reactie krijgt op een melding en men dus niet weet of iets in behandeling is. Het is wenselijk als de woning standaard een reactie krijgt. Daarnaast zijn sommige procedures misschien niet helemaal duidelijk.

Het is niet geheel inzichtelijk wat de Interne Diensten kunnen leveren. Zo is bijvoorbeeld niet bekend wat de kosten van bijvoorbeeld reparaties van de TD bedragen. Het idee is geopperd om elke woning een eigen budget toe te wijzen voor de TD, dat specifiek daaraan uitgegeven kan worden. Als de kosten dan ook inzichtelijk zijn, kan een woning zelf beslissen of zij iets wel of niet laten doorgaan.

Procedures, zoals die van inkoop, zijn bij de woningen niet duidelijk. Als dit goed wordt opgezet en doorspeeld, dan wordt voorkomen dat mensen zomaar ergens gaan inkopen.

De woningen onder beheer van dit teamhoofd kunnen weinig met de cliënten zelf doen, vanwege hun niveau en lage mate van zelfstandigheid.

Eén aanspreekpunt op een woning zal in de praktijk niet functioneren. De medewerkers werken in afwisselende diensten, dus dit niet haalbaar.

In de communicatie gaat soms nog veel mis. De woningen zouden graag na het geven van een melding een reactie willen krijgen, zodat bekend is dat er iets mee gedaan wordt. Nu is dat vertrouwen er af en toe niet. De woning doet dingen liever zelf, zodat zij weet dat het geregeld wordt. Aan de andere kant worden op de woningen ook fouten gemaakt en dat beseft is er ook.

Daarnaast wordt de bereikbaarheid van het loket als niet optimaal ervaren.

De woningen zouden graag meer begeleiding krijgen bij het vervoeren van cliënten van- en naar de dagbesteding. Daarnaast is meer vrijheid en flexibiliteit in het schoonmaakprogramma wenselijk.

De rode broodbakken zijn soms erg zwaar en voor de medewerkers lastig van de karren af te tillen. Het is wenselijk dat logistiek deze bakken van de karren af zouden tillen.

➤ Verwachting

Er wordt verwacht dat er gekeken wordt wat momenteel op papier staat en wat daarin eventueel verbeterd kan worden.

Teamhoofd wonen b

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd is positief over de ontwikkelingen. Het is goed om kritisch te kijken naar in wat voor soort woning en cliënt kan wonen. Het is wel veel tegelijk en de ontwikkelingen gaan erg snel. Aan de organisatie wordt een tip meegegeven om nooit meer te kiezen voor een woning met drie cliënten, omdat er altijd één buiten de boot valt. De cliënten zijn in zekere mate zelfstandig, maar qua sociale contacten niet. Daarnaast is het moeilijk afstemmen met de begeleiding omdat de aandacht verdeeld dient te worden.

Het teamhoofd is goed op de hoogte van de ontwikkelingen. Het gaat hun wat minder aan dan het betreffende teamhoofd, maar er is voldoende inzicht in de ontwikkelingen. Wanneer nodig, wordt een teamhoofd daadwerkelijk betrokken.

Straks gaan er 7 cliënten van het Breitnerhof naar de Kreeklanden, deze stomen door naar meer zelfstandigheid. De bouw daarvan is een jaar uitgesteld en dat is vervelend voor de cliënten. Straks kan het teamhoofd alleen advies geven voor de zorgbehoefte van deze cliënten.

Omdat het teamhoofd een kantoor op het terrein heeft, en een woning buiten het terrein, dient er goed gepland te worden wanneer zij op de buitenlocatie is. Dat is soms wel eens lastig.

Voor de Interne Diensten zal gelden dat zij heel hard moeten werken. Er dient een heel nieuw logistiek circuit voor de buitenlocaties opgezet te worden, met betrekking tot het leveren van de goederen.

De bestaande woningen zullen niet tegen problemen oplopen, omdat de woning op de buitenlocatie al draait. Er is vertrouwen dat alles door blijft draaien, ondanks de nieuwe locaties. Misschien dat er wat minder snel gereageerd wordt op een melding.

➤ Interne Diensten

De woningen maken dagelijks gebruik van de Interne Diensten. De cliënten gaan zelf naar de winkel om boodschappen te doen en vanuit het magazijn krijgt men alleen incontinentiemateriaal en kantoorartikelen.

Voorheen gingen er een paar cliënten naar de dagbesteding met de bus van de woning. Vaak namen de begeleiders zelf dan een paar goederen mee, omdat de bus leeg terugging. In augustus zijn de cliënten overgegaan naar een dagbesteding buiten het terrein en de bus komt hierdoor niet meer op het terrein. De medicatie wordt op donderdag door de medewerkers opgehaald. Momenteel wordt dit veranderd, omdat de woning liever heeft dat dit verzorgd wordt door de Interne Diensten. Er is geprobeerd dat een aantal cliënten de post meenamen, maar in de praktijk werkte dat niet. Er zal meer gedaan worden via de mail en het intranet, dat scheelt een hoop problemen.

Er is voldoende inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen leveren. Soms is het nog wel zoeken hoe en bij wie, maar over het algemeen is de weg bekend.

Zelf heeft een woning nog veel werk om dingen te regelen. Zo is er bijvoorbeeld in september een matras besteld en tot op heden is er nog niets geleverd. Er is geen zicht op waar het strandt, omdat er geen terugkoppeling is vanuit het loket.

Op de buitenlocatie zijn de cliënten heel zelfstandig. Ze zijn de gehele dag op de dagbesteding of op het werk, wat inhoudt dat er weinig tijd is om extra dingen te kunnen doen. Op de andere woningen is het niveau te laag om dingen op te pikken.

Ook voor deze woningen geldt dat één aanspreekpunt voor het loket in de praktijk niet zal werken. Er wordt gewerkt met wisseldiensten en ook als mensen vrij zijn, heeft de woning een probleem. Via de mail dingen verzenden is lastig, omdat de woning dan zelf het overzicht van de aanvragen kwijtraakt.

De woningen zouden graag een reactie willen ontvangen op een melding.

➤ Verwachting

De verwachting is dat er een goed rapport uitkomt, met goede resultaten.

Teamhoofd dagbesteding a

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd is zeer positief over de ontwikkelingen, mits het goed doordacht is en daadwerkelijk aan de wensen van de cliënt voldoet. Wel dient er altijd de mogelijkheid te zijn voor de cliënt om terug te keren naar de oude situatie. Voor de organisatie is het ook positief. Er dient gewaakt te worden dat de organisatie niet te snel groeit en dat er voldoende tijd genomen wordt om de mensen aan het idee te laten wennen. Soms gaan ontwikkelingen te snel, maar andere ontwikkelingen niet snel genoeg plaatsvinden.

De teamhoofden en medewerkers krijgen diverse inspraakmogelijkheid. Dat is prima en alles verloopt goed. Met betrekking tot De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg staat het teamhoofd aan de zijlijn, omdat die verantwoording bij een collega ligt.

De gevolgen voor het personeel zijn nog onzeker. Sommige medewerkers denken er over om mee te gaan naar de buitenlocaties, maar dat is nog niet concreet. Door middel van jobrotation wordt de medewerkers de keuze geboden waar zij naar toe willen. De open plekken kunnen opgevuld worden met nieuw personeel.

Voor deze dagbesteding hebben de ontwikkelingen grote gevolgen. Er gaan in de toekomst een hoop cliënten naar een buitenlocatie en zo komen er open plekken vrij. Waarschijnlijk gaan sommige medewerkers mee naar de buitenlocaties zoals de Vijzelmolen. Eventueel moet er een nieuw teamhoofd bijkomen om de drukte op te vangen en komt er een verschuiving in taken.

Voor de Interne Diensten is het moeilijk in te schatten wat de gevolgen kunnen zijn. Er dient misschien extra personeel in dienst genomen te worden, of verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen op andere plekken in de organisatie te liggen. Wellicht komt er ook een verschuiving in taken.

Binnen het team is het teamhoofd al een tijd bezig om iedereen aan de veranderingen te laten wennen en voor te bereiden. Er is wel wat weerstand bij het team, maar als je ze mee laat denken en op tijd informeert zal dat minder zijn en gaat het over het algemeen goed. De medewerkers vinden het vaak leuk om bij de ontwikkelingen betrokken te zijn.

➤ Interne Diensten

Van alle diensten wordt dagelijks gebruik gemaakt. Over het algemeen is de dagbesteding tevreden over de diensten, maar over sommige zaken niet.

Er is voldoende inzicht via welke wegen de dagbesteding bij de diensten moet zijn. De kosten zijn ook redelijk inzichtelijk. Het zou handig zijn als kosten vóór het opstellen van een nieuwe begroting inzichtelijk zijn, zodat het totaal beter ingeschat kan worden.

De dagbesteding kan geen zaken oppakken met de cliënten, omdat het niveau te laag is. daaruit volgt dat alles moet komen vanuit Leekerweide.

Voor het loket zou het handig zijn om één aanspreekpunt in te stellen, voor de dagbesteding echter niet. Daar is de dagbesteding te groot voor en het zou te veel tijd kosten om de informatie aan collega's door te geven.

Voor de kleine meldingen is het loket erg handig. Voor de grotere en complexere zaken is het wenselijk om direct met de desbetreffende persoon te spreken, zonder tussenstap van het loket. Een directe lijn zou de communicatie versnellen en zal het makkelijker verlopen. In de toekomst is het handig om meer inzichtelijk te krijgen in wat er met een melding gebeurd. Ook zou de bevoegdheid van de coördinatoren uitgebreid kunnen worden, zodat beslissingen sneller en makkelijker genomen kunnen worden. De bereikbaarheid van het loket wordt niet altijd als goed ervaren. Regelmatig dienen de begeleiders van de dagbesteding lang te wachten totdat zij gehoor krijgen.

Het transporteren van de cliënten kost vaak te veel tijd. Vaak moeten cliënten in het midden van een activiteit al naar huis, om op tijd te zijn voor de lunch, of ze worden te laat gebracht. Dit komt doordat de cliënten veel begeleiding nodig hebben en het rijden met de wagens kost veel tijd. Een idee is om de cliënten op de dagbesteding te laten eten. Dit is ook echter moeilijk, met betrekking tot het personeel. De begeleiders op de woning kunnen in die tussentijd niets doen en ook met betrekking tot de verzorging van de cliënten geeft het problemen.

Deze dagbesteding zou graag meer directe lijnen zien en een andere invulling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zodat beslissingen sneller genomen kunnen worden.

➤ Verwachting

Er wordt verwacht dat er bruikbare adviezen komen, waar de organisatie iets mee kan. Het hangt af van het soort adviezen, of het teamhoofd er daadwerkelijk iets aan heeft.

Teamhoofd dagbesteding b

➤ Ontwikkelingen en knelpunten

Het teamhoofd staat positief tegenover de ontwikkelingen. Daarbij dient het belang van de cliënt in de gaten gehouden te worden en continu gekeken te worden of het voor de cliënt een meerwaarde heeft om naar een buitenlocatie te gaan.

Het teamhoofd is voldoende op de hoogte, door middel van notulen en informatie van het hoofd Woon, zorg- en dagbesteding. De lijn is hierdoor erg kort. Wel hoort de dagbesteding, omdat het een buitenlocatie betreft, minder in de wandelgangen en daardoor dingen soms wat later.

Met de verhuizing van de dagbesteding is zoveel mogelijk geprobeerd om het personeel erin te betrekken. De kennis van de activiteiten liggen op de werkvloer en de medewerkers zijn degenen die weten wat er nodig is. Het teamhoofd is budgetverantwoordelijk en beslist uiteindelijk of een product wel of niet wordt ingekocht. Al het personeel is destijds meegegaan van het terrein naar de buitenlocatie. In het begin was er wel weerstand, omdat niemand echt van het terrein af wilde.

De werkzaamheden krijgen een andere invulling doordat het een buitenlocatie is. De medewerkers zijn nu veel meer een aanspreekpunt voor zowel internen als externen. Als de dagbesteding benaderd wordt, dan wordt het teamhoofd in eerste instantie benaderd. Het takenpakket is hierdoor uitgebreider geworden. Vaak dienen er post en telefoontjes doorgestuurd te worden naar medewerkers op het terrein.

Voor de cliënten betekent het dat ze continu op de dagbesteding zijn. De dag duurt daardoor langer, omdat de reistijd langer is. De spanningsboog van sommige cliënten neemt hierdoor toe en het vervoer is, ook op kostengebied, een grote factor. Het clusteren van dingen wordt steeds belangrijker. Bloedprikken en dergelijke zal in de toekomst misschien anders ingepland moeten worden, bijvoorbeeld voor 8.00 uur en na 16.00 uur, zodat ritten tussendoor vermeden kunnen worden. Dat betekent een verandering in de organisatie, omdat het werk niet alleen meer van 9.00 uur tot 16.00 uur plaatsvindt maar eerder of later.

Logistiek zal op een andere manier gestroomlijnd en opnieuw tegen het licht gehouden worden. Voornamelijk voor de woningen heeft de deconcentratie vele haken en ogen. Voor de dagbesteding zal in mindere mate tot uiting komen.

Er dient een keer naar de postvoorziening gekeken te worden, omdat dit niet lekker loopt. Ook is het moeilijk met post van leveranciers. Dat wordt nu naar de dagbesteding gestuurd, terwijl het beter rechtstreeks naar Leekerweide zelf verzonden kan worden. Het betreft hier bijvoorbeeld maandlijsten of overzichten van leveranciers.

➤ Interne Diensten

Doordat men op een buitenlocatie zit, proberen de medewerkers zoveel mogelijk diensten per week te clusteren. Dit gebeurt in goed overleg. Er worden veel dingen zelf gedaan, zoals de post en logistieke bewegingen. Een probleem kan zijn dat bij ziekte of vakantie gaten vallen en werkzaamheden niet worden uitgevoerd.

Voor een groot deel is er inzicht in hetgeen de Interne Diensten kunnen leveren. Met betrekking tot de kosten vraagt het teamhoofd zich af of dat ook inzichtelijk moet worden. Als het teamhoofd de dienst niet aanstuurt, is het niet interessant om te weten. Wel kan het kostenbewustzijn opwekken.

Er wordt met de cliënten al veel facilitaire zaken opgepakt, bijvoorbeeld logistiek. De dagbesteding is bezig om dit verder te ontwikkelen, zodat de Interne Diensten gedeeltelijk worden ontlast.

Binnen deze dagbesteding is het principe van één aanspreekpunt reeds ingevoerd, te weten het teamhoofd. Dat komt door de functie en omdat het gebouwbeheer in zekere mate onder het teamhoofd valt. Veel zaken gaan via de mail en er is dagelijks contact met het loket, vanwege de vervoersbewegingen.

Momenteel zijn er geen problemen binnen de dagbesteding en zullen zij met betrekking tot de ontwikkelingen niet meer tegen problemen oplopen. Wel is het teamhoofd nog aan het worstelen om een soort receptie- of conciërgefunctie te organiseren. Alle voorzieningen daarvoor zijn aanwezig, alleen een medewerker ontbreekt nog. Een voorstel is om er een dagbesteding van te maken of een baan voor de sociale werkplaats.

➤ Verwachting

De verwachting is niet direct uitgesproken.

Bijlage 10 Capaciteit Interne Diensten¹¹

10.1 Maaltijden

De warme maaltijden worden betrokken van de collega-organisatie Esdégé Reigersdaal. De gemiddelde afname is weergegeven in onderstaande tabel. Er is uitgegaan van een maaltijdvoorziening voor 7 dagen per week. De wekelijkse opvang van externe cliënten is in de berekening meegenomen.

Huidige situatie				Toekomstige situatie			
Woning	Aantal p/d	Aantal p/w	Aantal p/m	Woning	Aantal p/d	Aantal p/w	Aantal p/m
Hort / Units	13	91	364	Wentelwoningen	105	735	2.940
Hulfte 1 t/m 4	33	231	924	Hulfte 1 t/m 4	33	231	924
Klamp 2 t/m 6	49	343	1.372	Oid hoog en laag	23	161	644
Kneppel 1 t/m 4	23	161	644	Rietgans 37, 39, 41	20	140	560
Oid hoog en laag	23	161	644	Vierkant	10	70	280
Rietgans 37, 39, 41	20	140	560	Veerman	14	98	392
Voizel 1 t/m 6	51	357	1.428	Stolp	19	141	564
Zoin 1 t/m 3	25	175	700	Steggie	31	225	932
Vierkant	10	70	280	Vijzelmolen	36	252	1.008
Veerman	14	98	392	Kreeklanden	24	168	672
Stolp	19	141	564	Lingeweg	36	252	1.008
Steggie	31	225	932				
Restaurant	1	7	28				
Totaal aantal bakken	312	2.200	8.800	Totaal aantal bakken	351	2.473	9.924

10.2 Team inkoop

Huidige capaciteit c.q. situatie

➤ Magazijnartikelen

	Aantallen per maand
Broodbeleg	777
Non-food artikelen	2488
Food artikelen	4344
Frisdrank	583
Totaal aantal artikelen	8192

	Per dag	Per week ¹²	Per maand
Broodbakken	37	222	888

➤ Personeel

	Per dag
Klaarzetten van de broodbakken	2,00 uur
Klaarzetten van de magazijnartikelen	4,00 uur
Leveringen in magazijn neerzetten	1,50 uur
Totaal aantal uren	7,50 uur

¹¹ De toegepaste aantallen betreffen gegevens uit het softwareprogramma Planon.

¹² In 5 dagen dienen de medewerkers de broodbakken klaar te zetten voor 6 dagen.

Momenteel werken er 2 parttime magazijnmedewerkers. Het aantal beschikbare uren bedraagt:

Medewerker A 7,5 uur x 4 = 30,0 uur per week
 Medewerker B 7,5 uur x 3 = 22,5 uur per week +
 Totaal aantal uur 52,5 uur per week Dit is totaal 210 uur per maand.

De medewerker besteed gemiddeld: 2 uur / 37 broodbakken = 0,05 uur per broodbak

De medewerker besteed gemiddeld: 210 uur / 8.192 artikelen = 0,03 uur per artikel

Toekomst met deconcentratie¹³

Aantal broodbakken per dag in huidige en toekomstige situatie:

Huidige situatie				Toekomstige situatie			
Woning	Aantal p/d	Aantal p/w	Aantal p/m	Woning	Aantal p/d	Aantal p/w	Aantal p/m
Hort / Units	4	24	96	Wentelwoningen	18	108	432
Hulfte 1 t/m 4	4	24	96	Hulfte 1 t/m 4	4	24	96
Klamp 2 t/m 6	5	30	120	Kroft	2	12	48
Kneppel 1 t/m 4	4	24	96	Oid hoog en laag	2	12	48
Kroft	2	12	48	Rietgans 37, 39, 41	3	18	72
Oid hoog en laag	2	12	48	Vierkant	1	6	24
Rietgans 37, 39, 41	3	18	72	Veerman	2	12	48
Voizel 1 t/m 6	6	36	144	Stolp	1	6	24
Zoin 1 t/m 3	3	18	72	Vijzelmolen	2	12	48
Vierkant	1	6	24	Kreeklanden	2	12	48
Veerman	2	12	48	Lingeweg	2	12	48
Stolp	1	6	24	Hort / Units	4	24	96
Totaal aantal bakken	37	222	888	Totaal aantal bakken	45	270	1.080

		Leekerweide	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg	Totaal
Broodbakken (aantal)		936	48	48	48	1.080
Magazijnartikel (aantal)		5.927	974	251	1.298	8.450
Personeel	Broodbakken (uren)	0,05 x 936 = 46,80	0,05 x 48 = 2,40	0,05 x 48 = 2,40	0,05 x 48 = 2,40	54,00
	Magazijnartikel (uren)	5.927 x 0,03 = 177, 81	974 x 0,03 = 30,00	251 x 0,03 = 7,5	1.298 x 0,03 = 39,00	255,31
	Leveringen (uren)	1,5 uur x 5 = 7,5 uur p/w 7,5 uur x 4 = 30 uur p/m	/	/	/	30,00
Totaal uren						339,31

Verschil tussen huidige capaciteit en toekomstige benodigde capaciteit

- Broodbakken 888 bakken – 1.080 bakken = - 192 bakken
- Magazijnartikelen 8.192 artikelen – 8.450 artikelen = - 258 artikelen

¹³ Deze gegevens zijn onderzocht en bijgeleverd in bijlage 11

➔ Personeel (uren) 210 uur – 339,31 uur = - 129,31 uur

Bovenstaande berekening laat zien dat er in de toekomstige situatie een capaciteitstekort per maand zal optreden. Teruggerekend naar de dagelijkse hoeveelheden betreft het:

➔ <u>Broodbakken</u>	Per week	192 bakken / 4 = 48 bakken
	Per dag	48 bakken / 6 = 8 bakken
➔ <u>Magazijnartikelen</u>	Per week	258 artikelen / 4 = 65 artikelen
	Per dag	65 artikelen / 5 = 13 artikelen
➔ <u>Personeel (uren)</u>	Per week	129,31 uur / 4 = 32,33 uur
	Per dag	32,33 uur / 5 = 6,5 uur

Tijdens de berekening is ervan uitgegaan dat De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg ieder twee broodbakken per dag aangeleverd zullen krijgen. Tevens is in de berekening meegenomen dat woningen De Hort en De Units voorlopig zullen blijven bestaan, als opvang voor de verhuizing van de cliënten op het terrein. Mochten deze in de toekomst komen te vervallen, dan ziet de toekomstige situatie er als volgt uit:

➔ <u>Broodbakken</u>	888 bakken – 984 bakken = - 96 bakken
➔ <u>Magazijnartikelen</u>	8.192 artikelen – 8.450 artikelen = - 258 artikelen
➔ <u>Personeel (uren)</u>	210 uur – 334,51 uur = - 124,51 uur

Teruggerekend naar de dagelijkse tekorten volgt het onderstaande cijfers:

➔ <u>Broodbakken</u>	Per week	96 bakken / 4 = 24 bakken
	Per dag	24 bakken / 6 = 4 bakken
➔ <u>Magazijnartikelen</u>	Per week	258 artikelen / 4 = 65 artikelen
	Per dag	65 artikelen / 5 = 13 artikelen
➔ <u>Personeel (uren)</u>	Per week	124,51 uur / 4 = 31,13 uur
	Per dag	31,13 uur / 7 = 4,5 uur ¹⁴

Een andere optie is om de broodkeuken uit te besteden bij een externe organisatie. Voor het personeel zou dat een ontlasting in de beschikbare uren betekenen.

Bij uitbesteding geeft dat onderstaande berekening:

Huidige capaciteit:	210,00 uur
Benodigd in de toekomst:	285,31 uur

¹⁴ Het aantal uren dient door 7 gedeeld te worden, omdat de medewerkers 2 dagen gezamenlijk aanwezig zijn. Totaal aantal dagen kan dus gezien worden als 7.

	Leekerweide	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg	Totaal
Magazijnartikel (aantal)	5.927	974	251	1.298	8.450
Personeel					
Magazijnartikel (uren)	$5.927 \times 0,03 = 177,81$	$974 \times 0,03 = 30,00$	$251 \times 0,03 = 7,5$	$1.298 \times 0,03 = 39,00$	255,31
Leveringen (uren)	$1,5 \text{ uur} \times 5 = 7,5 \text{ uur p/w}$ $7,5 \text{ uur} \times 4 = 30 \text{ uur p/m}$	/	/	/	30,00
				Totaal uren	285,31

De winst in uren bedraagt 54 uur per maand. Dit betreffen de uren die wegvallen die de magazijnmedewerkers normaliter in de toekomstige situatie aan de broodbakken zouden besteden.

Per week: $54 \text{ uur} / 4 = 13,5 \text{ uur}$

Per dag: $13,5 \text{ uur} / 5 = 2,7 \text{ uur}$

Er zal door de komst van de nieuwe wooncomplexen echter altijd een tekort aan uren ontstaan, te weten:

Toekomst: $210 \text{ uur} - 285,31 \text{ uur} = -75,31 \text{ uur}$

Per week: $75,31 \text{ uur} / 4 = 18,83 \text{ uur}$

Per dag: $18,83 \text{ uur} / 5 = 3,7 \text{ uur}$

Mocht de broodkeuken uitbesteed worden, blijft er een tekort aan uren ontstaan. Het is niet realistisch te zeggen dat een medewerker een tekort van 3,7 uur per dag op kan vangen. Om dit tekort op te kunnen vangen blijkt de inzet van een parttime medewerker alsnog wenselijk.

10.3 Team Logistiek

Het team logistiek zal de grootste hinder ondervinden van de ontwikkeling van deconcentratie. Voor hun betekent deconcentreren meer logistieke beweging en daarvoor zou meer tijd noodzakelijk zijn. Uit onderstaande berekening blijkt of dit daadwerkelijk het geval is.

Huidige capaciteit c.q. situatie

► Personeel

Momenteel werken er vier medewerkers. Het aantal beschikbare uren bedraagt per maand gemiddeld 101,25 uur in totaal.

Toekomst met deconcentratie

De benodigde capaciteit voor de broodbakken geeft een toename van¹⁵:

888 bakken	96 bakken
100%	10,81 %

De benodigde capaciteit voor de magazijnartikelen geeft een toename van⁵:

8.192 artikelen	258 artikelen
100%	3,14 %

¹⁵ Zie onderdeel inkoop

De benodigde capaciteit voor de overige werkzaamheden volgt uit onderstaande berekening.

126 afdelingen	3 wooncomplexen
100%	2,38 %

In totaal zal de benodigde capaciteit met 13,95% toenemen. Dit geeft een benodigde capaciteit van:

101,25 uur	117,78 uur
100%	116,3%

Bij de berekening voor de toekomstige situatie dient de reistijd van en naar de nieuwe wooncomplexen meegenomen te worden¹⁶:

	Vijzelmolen	Kreeklanden	Lingeweg	Totaal
Gemiddelde reistijd (alleen heen)	0,33 uur	0,16 uur	0,25 uur	0,74 uur
Totaal per dag	2 x 0,33 uur = 0,66 uur	2 x 0,16 uur = 0,32 uur	2 x 0,25 uur = 0,5 uur	1,23 uur

Per week 1,23 uur x 5 = 6,15 uur

Per maand 6,15 uur x 4 = 24,6 uur

In totaal bedraagt de toekomstig benodigde capaciteit: 117,78 uur
 24,60 uur +
 Totaal 142,38 uur

Verskil tussen huidige capaciteit en toekomstige benodigde capaciteit

➔ Personeel (uren) 101,25 uur – 142,38 uur = - 41,13 uur

Bovenstaande berekening laat zien dat er in de toekomstige situatie een capaciteitstekort per maand zal optreden. Teruggerekend naar de dagelijkse hoeveelheden betreft het gemiddelde:

➔ Personeel (uren) Per week 41,13 uur / 4 = 10,28 uur
 Per dag 10,28 uur / 5 = 2,05 uur

10.4 Team receptie / facilitair loket

Hieronder volgt de berekening voor het team receptie / facilitair loket. In de berekening is alleen uitgegaan van de huidige en toekomstig benodigde capaciteit met betrekking tot het facilitair loket.

Huidige capaciteit c.q. situatie

➔ Personeel

	Per dag	Per week	Per maand
Aantal huidig beschikbare uren	7,5 uur	37,5 uur	150,00 uur

➔ Aantal loket meldingen

	Per dag	Per week	Per maand
Aantal meldingen	52	260	1040

¹⁶ Bron: www.anwb.nl

Deze aantallen geeft: 150 uur / 1040 meldingen = 0,14 uur per melding

➤ Aantal melders:

Huidige situatie		Toekomstige situatie	
Melders	Aantal melders	Melders	Aantal
Hort / Units	4	Wentelwoningen	18
Hulfte 1 t/m 4	4	Hulfte 1 t/m 4	4
Klamp 2 t/m 6	5	Kroft	2
Kneppel 1 t/m 4	4	Oid hoog en laag	2
Kroft	2	Rietgans 37, 39, 41	3
Oid hoog en laag	2	Vierkant	1
Rietgans 37, 39, 41	3	Veerman	2
Voizel 1 t/m 6	6	Stolp	1
Zoin 1 t/m 3	3	Vijzelmolen	2
Vierkant	1	Kreeklanden	2
Veerman	2	Lingeweg	2
Stolp	1	<i>Hort / Units</i>	4
Breitnerhof	4	Breitnerhof	4
Laurier	10	Laurier	10
Saffraan	2	Saffraan	2
Steggie	2	Steggie	2
Wollegras	5	Wollegras	5
Dagbesteding	5	Dagbesteding	5
Kantoren	57	Kantoren	57
		Vijzelmolen	<u>1</u>
		Kreeklanden	<u>1</u>
		Lingeweg	<u>1</u>
Totaal	123	Totaal	126

Per maand: 1040 Meldingen / 123 woningen = 9 meldingen per woning

Toekomst met deconcentratie

➤ Aantal loket meldingen

Toekomstig aantal meldingen Per maand: 9 meldingen x 126 woningen = 1134 meldingen

➤ Personeel

Toekomstig aantal benodigde uren Per maand: 1134 meldingen x 0,14 uur = 158,76 uur benodigd

Verschil tussen huidige capaciteit en toekomstige benodigde capaciteit

➤ Aantal meldingen 1040 meldingen – 1134 meldingen = + 94 meldingen

➤ Personeel 150 uur – 158,76 uur = - 8,76 uur

➤ Aantal melders 123 melders – 126 melders = + 3 melders

Gezien de berekening ontstaat bij het team een tekort in capaciteit. Teruggerekend naar een dagelijkse capaciteit betekent dit:

➔ <u>Aantal meldingen</u>	Per week:	94 meldingen / 4 = 24 meldingen
	Per dag:	24 meldingen / 5 = 5 meldingen
➔ <u>Personeel</u>	Per week:	8,76 uur / 4 = 2,19 uur
	Per dag:	2,19 uur / 5 = 0,44 uur

10.5 Team Techniek

Huidige capaciteit c.q. situatie

➔ Personeel

De huidige capaciteit van het team bedraagt	Per week	146 uur.
	Per maand	584 uur

50% van deze tijd zijn de medewerkers bezig met het verwerken van de binnengekomen meldingen en 50% van de tijd zijn zij bezig met overige werkzaamheden, waaronder onderhoud aan het zwembad en het sluitplan. Dit komt neer op 292 uur per maand per deel.

De uren van de coördinator team techniek en de bouwcoördinator zijn in deze berekening niet meegenomen. Deze hebben andere taken, waaronder het plannen van onderhoud en de bouw van de drie nieuwe wooncomplexen. Zij zijn dan ook in eerste instantie niet inzetbaar voor de uitvoerende taken.

➔ Werkzaamheden en meldingen

	Per dag	Per week	Per maand
Aantal meldingen	20	100	400

De medewerkers besteden gezamenlijk gemiddeld: 292 uur / 400 meldingen = 0,73 uur per melding.

Toekomst met deconcentratie

Door de komst van de nieuwe wooncomplexen, zullen de meldingen stijgen. Voor de gemiddelde stijging, kunnen de meldingen van wooncomplex De Rietgans als leidraad gebruikt worden voor De Vijzelmolen, De Kreeklanden en De Lingeweg.

Wooncomplex De Rietgans heeft maandelijks 17 meldingen. In de toekomstige situatie, betekent dit een stijging van: 3 x 17 meldingen = 51 meldingen per maand voor de nieuwe wooncomplexen.

Dit geeft:	Per week	51 meldingen / 4 = 13 meldingen
	Per dag	13 meldingen / 5 = 3 meldingen

In totaal betekent dit	Per maand	400 meldingen + 51 meldingen = 451 meldingen
	Per week	100 meldingen + 13 meldingen = 113 meldingen
	Per dag	20 meldingen + 3 meldingen = 23 meldingen

➔ Meldingen

De benodigde capaciteit voor de toekomstige meldingen bedraagt:
451 meldingen x 0,73 uur = 329, 23 uur per maand.

➤ Overige werkzaamheden

De benodigde capaciteit voor de overige werkzaamheden volgt uit onderstaande berekening.

126 afdelingen	3 wooncomplexen
100%	2,38 %

In totaal wordt er in de huidige situatie 292 uur per maand besteed aan overige werkzaamheden. Voor de drie wooncomplexen betekent dit dat 2,38 % van die tijd besteed dient te worden aan overige werkzaamheden voor de drie wooncomplexen. Dit geeft de volgende gegevens

292 uur	7,3 uur
100%	2,38 %

De toekomstig benodigde capaciteit voor de overige werkzaamheden betreft dus:

292 uur + 7,3 uur = 299,3 uur per maand.

➤ Reistijd

Met de komst van de nieuwe wooncomplexen dient echter ook rekening gehouden te worden met de reistijd van en naar de complexen toe. Er wordt uitgegaan van het feit dat de medewerkers minimaal één keer per dag naar de wooncomplexen toe moeten.

De gemiddelde reistijd wordt in onderstaande tabel weergegeven:

	Vijzelmolen	Kreeklenden	Lingeweg	Totaal
Gemiddelde reistijd (alleen heen)	0,33 uur	0,16 uur	0,25 uur	0,74 uur
Totaal per dag	2 x 0,33 uur = 0,66 uur	2 x 0,16 uur = 0,32 uur	2 x 0,25 uur = 0,5 uur	1,23 uur

Per week 1,23 uur x 5 = 6,15 uur

Per maand 6,15 uur x 4 = 24,6 uur

Dit betekent dat het team techniek 24,6 uur per maand kwijt is aan reistijd.

In zijn totaliteit zal er een capaciteit benodigd zijn van 39,23 uur

299,30 uur

24,60 uur reistijd +

Totaal benodigd: 653,13 uur per maand.

Verskil tussen huidige capaciteit en toekomstige benodigde capaciteit

➤ Personeel 584 uur – 653,13 uur = - 69,13 uur

Er zal in de toekomst een tekort van 69,13 uur per maand ontstaan. Omgerekend naar de dagelijkse tekorten geeft dit onderstaande berekening:

Per week 69,13 uur / 4 = 17,28 uur

Per dag 17,28 uur / 5 = 3,46 uur

In deze berekening is echter geen rekening gehouden met de tijd die gespendeerd wordt aan het opzoeken en benodigd gereedschap en het laden en lossen van het vervoermiddel. Hierdoor zal het daadwerkelijke tekort hoger liggen.

10.6 Team Textiel; Persoonsgebonden Goed

Hieronder volgt een berekening van de huidige capaciteit en de toekomstige benodigde capaciteit.

Huidige capaciteit c.q. situatie

➤ Zakken

Er passen 16 waszakken in 1 container. Per dag worden er gemiddeld 5 containers aangeleverd en verwerkt. Er wordt uitgegaan van het feit dat er dagelijks gemiddeld 12 waszakken in 1 container zitten.

Dit betekent per dag: $16 \text{ zakken} \times 5 = 60 \text{ waszakken}$

Dit betekent per week: $60 \text{ zakken} \times 4 = 300 \text{ waszakken}$

Dit betekent per maand: $300 \text{ zakken} \times 4 = 1.200 \text{ waszakken}$

➤ Personeel

	Per dag	Per week	Per maand
➤ Uitsorteren van de was	3,00 uur	15, 00 uur	60, 00 uur
➤ Overgooien wasmachine/droger	0,50 uur	2,50 uur	10, 00 uur
➤ Vouwen van de was	4,00 uur	20,00 uur	80,00 uur
Totaal aantal uren	7,50 uur	37,50 uur	150,00 uur

Momenteel werken er zes medewerkers binnen het team.

Per maand betekent dit dat er $6 \times 150 \text{ uur} = 900 \text{ uur}$ capaciteit is.

Een medewerkers van het team besteed gemiddeld: $900 / 1.200 = 0,75 \text{ uur}$ per zak

➤ Machines

Momenteel is zijn er twee machines van 20 kilo staan. Deze kan per dag tien keer draaien. Tevens zijn er 2 machines van 10 kilo beschikbaar, die elk 11 keer per dag kunnen draaien.

Dit betekent per dag: $10 \times 20 \text{ kilo} \times 2 = 400 \text{ kilo}$

$11 \times 10 \text{ kilo} \times 2 = 220 \text{ kilo} +$
Totale capaciteit 620 kilo

Dit betekent per week: $620 \text{ kilo} \times 5 = 3.100 \text{ kilo}$ was.

Dit betekent per maand: $3.100 \text{ kilo} \times 4 = 12.400 \text{ kilo}$ was.

Uitgaande van bovenstaande betekent dit tevens dat het gemiddelde gewicht per waszak $12.400/12.000 = 10,33 \text{ kilo}$ bedraagt.

Toekomst met deconcentratie¹⁷

Woning	Zakken (aantal)	Personeel (uren)	Machines (kilo's)
Leekerweide	740	$0,75 \times 740 = 555$	$10,33 \times 740 = 7.644,20$
Vijzelmolen	140	$0,75 \times 140 = 105$	$10,33 \times 140 = 1.446,20$
Kreeklanden	140	$0,75 \times 140 = 105$	$10,33 \times 140 = 1.446,20$
Lingeweg	230	$0,75 \times 230 = 173$	$10,33 \times 230 = 2.272,60$
Totaal	1.240	938	12.809,20

Verschil tussen huidige capaciteit en toekomstige benodigde capaciteit

➤ Zakken $1.200 \text{ zakken} - 1.240 \text{ zakken} = - 40 \text{ zakken}$

➤ Personeel $900 \text{ uur} - 938 \text{ uur} = -38 \text{ uur}$

➤ Machines $12.4000 \text{ kilo} - 12.809,20 = - 409,20 \text{ kilo}$

¹⁷ Deze gegevens zijn onderzocht en bijgeleverd in bijlage 11

Dit betekent dat er een tekort zal ontstaan met betrekking tot de toekomstige benodigde capaciteit per maand. Teruggerekend per dag betekent dit echter het volgende:

➤ <u>Zakken</u>	Per week:	$40 \text{ zakken} / 4 = 10 \text{ zakken}$
	Per dag:	$10 \text{ zakken} / 5 = 2 \text{ zakken}$
➤ <u>Personeel</u>	Per week:	$38 \text{ uur} / 4 = 9,5 \text{ uur}$
	Per dag:	$9,5 \text{ uur} / 5 = 1,9 \text{ uur}$
➤ <u>Machines</u>	Per week:	$409,20 \text{ kilo} / 4 = 102,30 \text{ kilo}$
	Per dag:	$102,30 \text{ kilo} / 5 = 20,46 \text{ kilo}$

Er kan in de toekomst gedacht worden aan bijvoorbeeld de vervanging van de twee kleine machines voor twee grote machines of uitbreiding in de formatie. Een ander knelpunt kan liggen in ruimtegebrek in de werkruimte van de textieldienst bij uitbreiding van de formatie. Momenteel is er geen werkruimte voor een extra medewerker.

De wens vanuit de nieuwe wooncomplexen betreft het per cliënt aanleveren van de persoonsgebonden kleding. De vraag is echter hoe het team textiel kan inspelen op deze wens, gezien de capaciteit in uren en de beschikbare werkruimte. Gezien dit een compleet onderzoek op zichzelf is, wordt geadviseerd om hier een medewerker voor in te zetten om dit gegeven te onderzoeken op haalbaarheid en mogelijkheden.

Bijlage 12 Organisatievergelijking

In deze bijlage volgt een beknopte beschrijving van de resultaten en de conclusie uit de organisatievergelijking.

De organisaties Esdégé Reigersdaal en Stichting De Compaan zijn benaderd voor het onderzoek. Er is binnen de organisaties gesproken met het hoofd Facilitaire Zaken. Beide dragen verantwoording voor de materiële ondersteuning van de organisatie. Dat kan zijn van het verzorgen van een maaltijd tot het inrichten van een kantoorwerkplek.

Organisatie Esdégé Reigersdaal

Esdégé Reigersdaal is een instelling voor verstandelijk gehandicapten in de regio West-Friesland. De organisatie biedt haar diensten aan, aan ruim 2000 cliënten uit de regio.

➤ Functie

De facilitair manager binnen Reigersdaal komt zelf niet uit de facilitaire wereld. Wat hem betreft maakt het niet uit waar iemand deze functie uitvoert. Zelf is hij uiteindelijk bij Reigersdaal komen werken, na een zeer diverse loopbaan. Zijn taak was in eerste instantie om de Civiele Dienst en de TD tot één facilitaire club om te bouwen. Vervolgens moest de omslag gemaakt worden naar een commercieel denkende organisatie. Dat zit volgens hem voornamelijk in de beleving van mensen. Nu moet men bijvoorbeeld uren verantwoorden, en dat wekte veel weerstand op.

➤ Structuur

Voorheen werkten er ongeveer honderd mensen in het facilitair bedrijf verdeeld onder de diensten: catering, TD, terrein onderhoud, linnendienst, centraal magazijn, goederen, cliëntenvervoer en een facilitair service loket, waar alle meldingen en reserveringen binnenkomen.

De kosten dient het facilitair bedrijf voornamelijk zelf op te hoesten en moet daardoor kostendrukkend werken. Op dit moment is men binnen de organisatie alle diensten aan het afbouwen, omdat de facilitaire dienst straks helemaal weggaat. De maaltijdvoorziening blijft wel, omdat de organisatie ook levert aan andere instellingen, waaronder Leekerweide. De rest van de medewerkers wordt via een sociaal plan doorgeschoven naar andere bedrijven. De gehele afstoting van de diensten duurt nog wel een tijd, maar het zit er wel aan te komen. Dat betekent dat ook de functie van facilitair manager in de toekomst zal komen te vervallen.

Het facilitair bedrijf opereert als een zelfstandige onderneming binnen de organisatie. De Raad van Toezicht stelt budgetten beschikbaar. Aan hun moet het facilitair bedrijf ook eindverantwoording afleggen en aan het einde van het jaar wordt altijd gecontroleerd of het goed is gegaan of niet. De targets moeten behaald worden en men moet dan ook zeer bedrijfsmatig denken. De clustermanagers zijn zelf vrij om de diensten in te kopen waar zij dat willen. Het facilitair bedrijf gaat pas aan het werk als men iets vraagt.

➤ Ontwikkelingen

Het eigen terrein van Esdégé Reigersdaal gaat over een x-aantal jaren uiteindelijk helemaal plat en er komt een nieuwe woonwijk voor de gemeente Heerhugowaard. Het moet een wijk worden waar de mensen geboren worden en uiteindelijk ook oud kunnen worden. Alle benodigde voorzieningen dienen dus aanwezig te zijn en die komen er uiteindelijk ook. Er is al een overeenkomst met de gemeente waarin vastgelegd is dat de keuken en het sportcentrum met het zwembad blijven wel bestaan. Beiden worden meegenomen in de indeling van de wijk. De cliënten die 'overblijven' en niet in de buitenlocaties komen te wonen, worden gespreid in de nieuwe wijk.

Er wordt wel positief gedacht over de ontwikkeling van deconcentratie. Wel bestaat de verwachting dat decentraal wonen voorzichtiger gehanteerd zal worden. Dit is onder andere te merken aan de instelling van de overheid.

Voorheen mochten er absoluut niet meer dan 6 cliënten per postcode wonen en nu is dat al een stuk soepeler.

➤ Problemen

Het deconcentreren van de woningen kost ontzettend veel geld, ook qua personeel. Op elke locatie moeten voldoende mensen aanwezig zijn om de cliënten te begeleiden. Ook de inkoopkosten zullen stijgen, omdat de schaalvoordelen wegvallen. De verantwoording van de inkoop ligt straks bij de clustermanagers, die vrijwel geen ervaring hebben met inkopen en kleine hoeveelheden leveren geen schaalvoordeel op.

Een ander probleem is dat het facilitair bedrijf ook de diensten weer uitbreidt. Zo neemt het cliëntenvervoer en de maaltijdvoorziening toe. Daarnaast is het nog niet bekend wie de verantwoording krijgt over onder andere het vervoer en de maaltijdverstrekking.

➤ In- of uitbesteden

De voorkeur gaat absoluut uit naar uitbesteden van facilitaire diensten. Dit heeft te maken met een kostenaspect, maar ook met een personeelsaspect. Uitbesteding geeft een hoop verlichting met betrekking tot personeelskosten en problemen. Dit gaat echter niet op voor de voeding c.q. maaltijdverstrekking. Bij uitbesteding vindt men dat de prijs / kwaliteitsverhouding wegvalt en dat maaltijden te duur zullen worden.

➤ Conclusie

De facilitair manager heeft een zeer bedrijfsmatige kijk op de facilitaire dienst en stuurt dan ook via deze visie de diensten aan. Men tracht zoveel mogelijk kostendekkend te werken en gaat uit van de core-business van de organisatie. In de eerste plaats draait alles om de zorgverlening voor de cliënten.

Het facilitair bedrijf binnen Reigersdaal is zeer ver in het bedrijfsmatig denken en opereert al een aantal jaar als een zelfstandige onderneming binnen de gehele organisatie. Met oog op de toekomstige ontwikkelingen in de omgeving zal het facilitair bedrijf echter gaan verdwijnen. Men speelt daar nu al op in, door de medewerkers via een sociaal plan over te dragen aan andere werkgevers. Zo gaan de medewerkers van de technische dienst binnen een aantal jaar over naar een woningstichting in Alkmaar.

De ontwikkelingen binnen de organisatie zijn dus van grote invloed op het facilitair bedrijf. De clustermanagers zullen in de toekomst de facilitaire taken gaan overnemen. In de toekomst zijn alle locaties geheel zelfstandig onder de koepel van Esdégé Reigersdaal en krijgt men via de Raad van Bestuur budgetten waar de locaties het mee moeten doen. Toch levert deze ontwikkeling ook problemen op. Zo is nog niet duidelijk wie de verantwoording krijgt over bepaalde zaken en verwacht men een zeer hoge kostenstijging met betrekking tot inkoop. Schaalvoordelen zullen wegvallen en er is bij de clustermanagers weinig ervaring met inkoop.

In eerste instantie kiest men in de organisatie voor uitbesteding van diensten. Dit heeft aan de ene kant te maken met een kostenplaatje en aan de andere kant met personeel. Door eigen personeel in dienst te nemen haalt de organisatie een hoop verantwoording naar zich toe. Bij uitbesteding ligt deze verantwoordelijkheid bij een ander.

Al met al hebben de toekomstige ontwikkelingen een grote invloed op het facilitair bedrijf binnen de organisatie Esdégé Reigersdaal. Men heeft nog te maken met een aantal grote knelpunten, onder andere wie de verantwoording van een aantal zaken gaat overnemen. Voordat het gehele facilitair bedrijf daadwerkelijk kan worden opgeheven, heeft de organisatie nog een lange weg te gaan.

Organisatie De Compaan

De Compaan is tevens een instelling voor verstandelijk gehandicapten, maar opereert in de regio Haaglanden. Zij biedt haar diensten aan, aan ruim 1500 cliënten. Op het eigen terrein heeft men 14 woningen van 8 cliënten, 90 locaties in de regio en ruim 400 huurwoningen in gebruik. Bij de huurwoningen in de woonwijken is een steunpunt opgezet, waar de cliënten terecht kunnen met vragen, er is een restaurant, recreatie en daar zijn de persoonlijk begeleiders. Momenteel zijn er 12 steunpunten in de regio.

➤ Functie

De facilitair manager van Stichting De Compaan is oorspronkelijk werktuigbouwkundige. 28 Jaar geleden is hij begonnen als hoofd Technische Dienst en bij de fusie van de organisatie heeft hij gesolliciteerd op de functie facilitair manager. In zijn takenpakket zitten veel technische taken verweven, zo ook het onderhoud van de diverse gebouwen.

➤ Structuur

Op dit moment is men binnen de gehele organisatie bezig met het formuleren van een nieuw beleid. De facilitaire dienst wordt een staffunctie en het gehele topmanagement wordt anders ingevuld. Men wil processen transparant maken, zodat zij duidelijk en overzichtelijk zijn. Binnen diverse afdelingen zijn werkgroepen opgezet, om dit te kunnen realiseren. Binnen de facilitaire dienst blijft de formatie gelijk, maar we maar de diensten zullen zich ook moeten aanpassen aan de nieuwe werkwijze. Ook de eigen processen moeten transparant zijn en inzichtelijk worden, hetzelfde geldt voor de financiën. Ook hier zal men bedrijfsmatig moeten kijken naar de diensten.

➤ Ontwikkelingen

De financiën vanuit de overheid worden in de nabije toekomst anders verstrekt. Straks is het zo dat een instelling per cliënt een budget krijgt. Dat zal de werkprocessen veranderen om de kosten in de hand te kunnen houden. Daarom is men bezig met de veranderingen in de organisatie. Verantwoordelijkheden zullen dan ook lager in de organisatie moeten liggen. Daarnaast is de dienst bezig met het maken van handboeken en P&DC's voor de gehele organisatie.

➤ Problemen

De verandering in de verstrekking van de financiën zal het grootste probleem opleveren. Daar moet de hele werkwijze van de organisatie op aangepast worden en dit is een moeizaam proces.

➤ In- of uitbesteden

De voorkeur gaat uit naar uitbesteding. Per instelling moet wel gekeken worden naar de mogelijkheden. Iedere locatie is in de toekomst zelf budgetverantwoordelijk en dan moet men blijven opletten. Hoe meer facturen er binnenkomen, des te duurder het wordt. Men denkt dat raamovereenkomsten en een centrale inkoop altijd zullen blijven.

➤ Conclusie

De facilitair manager binnen de organisatie heeft veel technisch inzicht, vanwege zijn achtergrond als werktuigbouwkundige. Hij richt zich dan ook voornamelijk op de technische aspecten van zijn takenpakket, onder andere het gebouwonderhoud.

Momenteel is men binnen De Compaan gestart met het inzichtelijk maken van procedures en zorgen voor inzicht in de kosten van de organisatie. Om dit in goede banen te leiden en de voortgang te bewaken zijn per afdeling werkgroepen opgezet. De leden zijn 1 werkdag uitgeroosterd om deze werkzaamheden te kunnen vervullen. Kort gezegd speelt men nu al in op de toekomstige verandering in de verstrekking van financiële middelen vanuit de overheid. Dit is dan ook de voornaamste ontwikkeling die momenteel een rol speelt bij de facilitaire dienst. Met betrekking tot de deconcentratie is de organisatie al erg ver. Er zijn reeds 90 buitenlocaties en men heeft ruim 400 huurwoningen ter beschikking waar cliënten wonen. De facilitaire dienst is daar dan ook op ingespeeld en besteed veel uit. Maaltijden worden onder andere door de leverancier op elke woning aangeleverd en de schoonmaak wordt verzorgd door een schoonmaakbedrijf. Uitbesteden van diensten geniet dan ook de voorkeur.

De problemen waar men tegen op zou kunnen lopen zitten in het bekend maken van de producten en diensten binnen de organisatie. Daarom wil men in de toekomst een Producten en Dienstencatalogus opstellen, zodat iedereen in de organisatie weet wat wel en niet geleverd kan worden. Ook dit sluit aan bij de gedachte om procedures en de gehele organisatie inzichtelijk te maken.

De Compaan heeft nog maar een korte periode om alles op poten te zetten. Men heeft in de planning staan dat in april de zaken geregeld dienen te zijn. Er zal hard gewerkt moeten worden om het op tijd te realiseren. Misschien dat nog niet alles gereed zal zijn, omdat ook het maken van een Producten en Dienstencatalogus veel tijd in beslag zal nemen.