

# Evalueren (g)een doel op zich

Evalueren van uitbestedingstrajecten binnen  
ziekenhuizen



MEDISCH CENTRUM RIJNMOND-ZUID



Joyce de Veer  
Mei 2005

# **Evalueren (g)een doel op zich**

Evalueren van uitbestedingstrajecten binnen ziekenhuizen

**Joyce de Veer**  
Afstudeeropdracht  
Mei 2005

Haagse Hogeschool  
Sector Economie & Management  
Afdeling Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

|                            |                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Afstudeerprofiel:</b>   | FM & Uitbesteden                                                           |
| <b>Docentbegeleider:</b>   | Mevr. A. van Gent                                                          |
| <b>Medebeoordelaar:</b>    | Dhr. L.A.J. Dols                                                           |
| <b>Opdrachtgever:</b>      | Medisch Centrum Rijnmond-Zuid<br>Groene Hilledijk 315<br>3075 EA Rotterdam |
| <b>Mentor:</b>             | Dhr. J. Collette<br>Clustermanager Facilitair Bedrijf a.i.                 |
| <b>Begeleidend mentor:</b> | Mevr. N. Minkhorst<br>Beleidsmedewerker Facilitair Bedrijf                 |
| <b>Periode onderzoek:</b>  | Januari 2005 - mei 2005                                                    |
| <b>Datum:</b>              | Hellevoetsluis, 24 mei 2005                                                |

#### **Auteursreferaat**

Onderzoek naar het **evalueren** van uitbestedingstrajecten binnen **ziekenhuizen**. De onderzoeksvraag is: op welke wijze kunnen toekomstige **uitbesteding**strajecten van het Facilitair Bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen. Achterliggende doelstelling is de **organisatieopbrengst vaststellen** van de uitbesteding. Daarnaast knelpunten in het outsourcingtraject signaleren om vervolgens **leerdoelen vast te stellen**, zodat volgende projecten gebouwd kunnen worden op eerder opgedane ervaringen.

Het in kaart brengen van de **valkuilen**, **kritische succesfactoren** en **betrokken partijen** resulteert uiteindelijk in een compleet beeld van een uitbestedingstraject. Daarnaast is onderzoek verricht naar welke **criteria** het Facilitair Bedrijf van een collega-ziekenhuis belangrijk vindt om te evalueren aan het einde van een uitbestedingstraject. Deze gegevens kunnen als input gebruikt worden voor het uiteindelijke eindproduct van dit onderzoek: het **evaluatiemodel**.

In de bijlagen: organigrammen, interviewvragen van de interne en externe interviews, het ontworpen evaluatiemodel.

#### **Indexreferaat**

FM, scriptie, gezondheidszorg, ziekenhuis, uitbesteden, evalueren, outsourcingstrajecten, betrokken partijen, valkuilen, kritische succesfactoren, evaluatiemodel en evaluatiecriteria.

## **Voorwoord**

Het schrijven van een afstudeeropdracht heb ik beschouwd als een van de lastigste opgaven van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Na vier jaar is eindelijk de tijd aangebroken om te laten zien wat je waard bent en of je de opgedane kennis in de afgelopen jaren ook in de praktijk kunt toepassen. Een ware meesterproef.

Het schrijven van een afstudeeropdracht is veelal een individueel traject, toch hebben vele mensen mij gesteund en geadviseerd tijdens het afstudeertraject. Ik wil een ieder hiervoor bedanken. In het bijzonder wil ik Annemieke van Gent, Leo Dols en Nienke Minkhorst bedanken voor hun kritische noten. Dit heeft er zeker aan bijgedragen om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen.

Met gepaste trots presenteer ik u mijn adviesrapport: Evalueren, (g) een doel op zich. Ik hoop dat u dit verslag met interesse zal lezen. Tot slot rest mij het MCRZ succes toe te wensen bij het implementeren van het ontworpen evaluatiemodel binnen de organisatie.

Joyce de Veer  
Hellevoetsluis, 24 mei 2005

#### **Auteursreferaat**

Onderzoek naar het **evalueren** van uitbestedingstrajecten binnen **ziekenhuizen**. De onderzoeksvraag is: op welke wijze kunnen toekomstige **uitbesteding**strajecten van het Facilitair Bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen. Achterliggende doelstelling is de **organisatieopbrengst vaststellen** van de uitbesteding. Daarnaast knelpunten in het outsourcingstraject signaleren om vervolgens **leerdoelen vast te stellen**, zodat volgende projecten gebouwd kunnen worden op eerder opgedane ervaringen.

Het in kaart brengen van de **valkullen, kritische succesfactoren** en **betrokken partijen** resulteert uiteindelijk in een compleet beeld van een uitbestedingstraject. Daarnaast is onderzoek verricht naar welke **criteria** het Facilitair Bedrijf van een collega-ziekenhuis belangrijk vindt om te evalueren aan het einde van een uitbestedingstraject. Deze gegevens kunnen als input gebruikt worden voor het uiteindelijke eindproduct van dit onderzoek: het **evaluatiemodel**.

In de bijlagen: organigrammen, interviewvragen van de interne en externe interviews, het ontworpen evaluatiemodel.

#### **Indexreferaat**

FM, scriptie, gezondheidszorg, ziekenhuis, uitbesteden, evalueren, outsourcingstrajecten, betrokken partijen, valkullen, kritische succesfactoren, evaluatiemodel en evaluatiecriteria.

## Managementsamenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de wens van het managementteam van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid om komende afgeronde uitbestedingstrajecten na een aantal maanden te evalueren. In het kader van beheer en verandermanagement is het van belang om komende uitbestedingstrajecten te evalueren om de kwaliteit van de dienstverlening te blijven waarborgen.

Het eindproduct van deze afstudeeropdracht is een evaluatiemodel waar het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid de afgeronde uitbestedingstrajecten aan kan toetsen. Het evaluatiemodel is ondersteunend voor de uitbesteding van verschillende diensten (bijv: catering, beveiliging en schoonmaak). Enerzijds is het evaluatiemodel bedoeld om te evalueren, anderzijds is het model bedoeld om nieuwe uitbestedingsvragen beter te kunnen benaderen. Hierdoor kunnen volgende projecten gebouwd worden op eerder opgedane ervaringen.

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende probleemstelling:

**Op welke wijze kunnen de toekomstige uitbestedingstrajecten van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen?**

Voor het verkrijgen van een antwoord op de probleemstelling is intern, extern en literatuuronderzoek verricht. Uit het externe onderzoek is gebleken dat nog weinig ziekenhuizen zich bezig houden met het evalueren van outsourcingstrajecten. Door het inzichtelijk maken van de valkuilen, kritische succesfactoren en de betrokken partijen ontstaat een compleet beeld van het uitbestedingstraject. Daarnaast is er onderzoek verricht naar de criteria die collega-ziekenhuizen van belang achten om te evalueren aan het einde van een uitbestedingstraject. Deze gegevens zijn als input gebruikt voor het ontworpen evaluatiemodel.

Met dit rapport zal een advies gegeven worden aan het Managementteam Facilitair bedrijf hoe ze komende uitbestedingstrajecten op een efficiënte manier kunnen evalueren. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Gezamenlijke visie op 'evalueren' ontwikkelen en uitdragen
- Een duidelijke meetlat vooraf maken
- Een nulmeting uitvoeren. Een dwarsdoorsnede maken van de dienstverlening in de inbestedingssituatie (IST-situatie).
- Prestatiedoelstellingen SMART formuleren en controleren
- Evalueren van het proces
- Een multidisciplinair inkoopteam samen stellen om tussentijdse projectresultaten te evalueren
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken partijen in de startfase vastleggen. In de eindfase controleren of de betrokken partijen hun rol naar tevredenheid hebben vervuld.
- Het MCRZ dient gebruik te maken van **het ontworpen evaluatiemodel**
- De Facilitair Manager zal evaluatiebijeenkomsten moeten organiseren waarin de evaluatiecriteria beoordeeld worden.
- Een heldere rapportage maken van de resultaten van de evaluatiebijeenkomsten.

Ter afsluiting is een implementatieplan gemaakt waarin wordt besproken welke partijen aanwezig zullen zijn bij de evaluatiebijeenkomsten om een objectieve evaluatie mogelijk te maken.

## MEDISCH CENTRUM RIJNMOND-ZUID (MCRZ)



**Locatie: Clara**



**Locatie: Zuider**

## Inhoudsopgave

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INLEIDING.....</b>                                     | <b>10</b> |
| <b>1. DE ORGANISATIE.....</b>                             | <b>13</b> |
| 1.1. HET MEDISCH CENTRUM RIJNMOND-ZUID .....              | 13        |
| 1.1.1. Historie .....                                     | 13        |
| 1.1.2. Het MCRZ nu .....                                  | 13        |
| 1.1.3. Bedrijfscultuur .....                              | 14        |
| 1.1.4. Interne organisatiestructuur.....                  | 15        |
| 1.2. CLUSTER FACILITAIR BEDRIJF .....                     | 15        |
| 1.2.1. Interne structuur.....                             | 15        |
| 1.2.2. Missie en doelstellingen .....                     | 17        |
| 1.2.3. Cultuur FB .....                                   | 17        |
| 1.3. ALGEMENE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN .....              | 17        |
| 1.3.1. Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg .....    | 17        |
| 1.3.2. Maaltijdverzorging in zorginstellingen.....        | 18        |
| <b>2. OPZET EN UITVOERING VAN HET ONDERZOEK.....</b>      | <b>19</b> |
| 2.1. OPBOUW ONDERZOEK .....                               | 19        |
| 2.1.1. Argumentatie bij subprobleemstellingen .....       | 20        |
| 2.2. DOEL VAN HET ONDERZOEK.....                          | 20        |
| 2.3. ONDERZOEKSEENHEDEN .....                             | 21        |
| 2.4. ONDERZOEKSTYPE .....                                 | 21        |
| 2.5. DATAVERZAMELINGSMETHODEN .....                       | 22        |
| 2.6. ONDERZOEKSVORMEN.....                                | 23        |
| 2.7. ANALYSETECHNIEKEN.....                               | 23        |
| <b>3. THEORETISCH KADER .....</b>                         | <b>24</b> |
| <b>3A. UITBESTEDING IN ZIEKENHUIZEN.....</b>              | <b>24</b> |
| 3.1. DEFINITIE UITBESTEDEN .....                          | 24        |
| 3.2. PATRONEN IN UITBESTEDEN .....                        | 24        |
| 3.3. AANDACHTSPUNTEN BIJ KEUZE WEL/NIET UITBESTEDEN ..... | 26        |
| 3.3.1. Focus op core-business.....                        | 26        |
| 3.3.2. Overdracht verantwoordelijkheden/ risico's.....    | 26        |
| 3.3.3. Kennis van de organisatie .....                    | 26        |
| 3.3.4. Personeel .....                                    | 26        |
| 3.3.5. Flexibiliteit.....                                 | 26        |
| 3.3.6. Kwaliteit dienstverlening .....                    | 26        |
| 3.3.7. Kosten .....                                       | 26        |
| 3.3.8. Management.....                                    | 27        |
| 3.4. VORMEN VAN UITBESTEDEN.....                          | 27        |
| 3.5. VALKUILEN IN HET UITBESTEDINGSPROCES .....           | 27        |
| <b>3B. EVALUEREN IN ZIEKENHUIZEN .....</b>                | <b>29</b> |
| 3.6. DEFINITIE EVALUATIE.....                             | 29        |
| 3.7. TYPEN EVALUATIE .....                                | 29        |
| 3.8. KWALITEIT .....                                      | 30        |
| 3.9. UITVOEREN VAN EEN NULMETING .....                    | 30        |
| 3.10. PRESTATIEDOELSTELLINGEN .....                       | 30        |
| 3.11. PERCEPTIE .....                                     | 30        |
| <b>4. HUIDIGE SITUATIE.....</b>                           | <b>31</b> |
| 4.1. UITBESTEDINGSBELEID MCRZ .....                       | 31        |
| 4.2. OVERZICHT UITBESTEDE DIENSTEN .....                  | 31        |
| 4.3. AFWEGINGEN OM UIT TE BESTEDEN .....                  | 32        |
| 4.4. EVALUEREN BINNEN HET MCRZ .....                      | 32        |
| 4.5. BETROKKEN PARTIJEN .....                             | 33        |
| 4.6. CASUS.....                                           | 33        |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. GEWENSTE SITUATIE</b>                               | <b>36</b> |
| 5.1. GEWENST BELEID                                       | 36        |
| 5.2. VORM VAN UITBESTEDING                                | 36        |
| 5.3. EVALUEREN VAN UITBESTEDINGSTRAJECTEN                 | 36        |
| 5.4. BETROKKEN PARTIJEN (ACTOREN)                         | 37        |
| <b>6. DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK</b>                 | <b>38</b> |
| 6.1. BENCHMARKING                                         | 38        |
| 6.1.1. <i>Reinier de Graaf Groep</i>                      | 38        |
| 6.1.2. <i>Psycho Medisch Centrum Parnassia</i>            | 38        |
| 6.1.3. <i>Erasmus MC</i>                                  | 39        |
| 6.1.4. <i>Ziekenhuis Bronovo</i>                          | 40        |
| 6.2. KRITISCHE SUCCESFACTOREN                             | 41        |
| 6.3. AFBREUKRISICO                                        | 43        |
| <b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>                        | <b>44</b> |
| CONCLUSIES                                                | 44        |
| AANBEVELINGEN                                             | 48        |
| <b>IMPLEMENTATIEPLAN</b>                                  | <b>53</b> |
| <b>LITERATUUROPGAVE</b>                                   | <b>55</b> |
| <b>BIJLAGEN</b>                                           | <b>57</b> |
| BIJLAGE 1. ORGANIGRAM MEDISCH CENTRUM RIJMOND-ZUID (MCRZ) | 57        |
| BIJLAGE 2. TOELICHTING ORGANIGRAM MCRZ                    | 58        |
| BIJLAGE 3. ORGANIGRAM FACILITAIR BEDRIJF                  | 59        |
| BIJLAGE 4. INTERNE INTERVIEWVRAGEN AFDELINGSMANAGERS      | 60        |
| BIJLAGE 5. TOPICLIJST                                     | 62        |
| BIJLAGE 6: INTERNE INTERVIEWVRAGEN LID VAN DE OR          | 63        |
| BIJLAGE 7: EXTERNE INTERVIEWVRAGEN                        | 66        |
| BIJLAGE 8. HET EVALUATIEMODEL                             | 67        |

## Inleiding

In het kader van mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb ik als vierdejaars deeltijdstudent de opdracht gekregen om ter afronding van mijn studie een afstudeeropdracht (AO) te schrijven. Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie staat hierbij centraal.<sup>1</sup> Het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid heeft mij gevraagd een adviesrapport te schrijven over het evalueren van uitbestedingstrajecten van facilitaire diensten binnen de zorg.

### Algemeen

Steeds meer bedrijven gaan over tot de keuze van uitbesteden, omdat zij zich willen richten op de core-business van hun bedrijf. Organisaties hebben vaak hooggespannen verwachtingen van uitbesteding. Leveranciers voorspellen grote kostenbesparingen en verbeteringen in kwaliteit en klantgerichtheid. Dit blijkt in de praktijk vaak tegen te vallen. Organisaties hebben weliswaar voordeel gehad van outsourcen, maar toch niet zoveel als ze aanvankelijk verwacht hadden. De belangrijkste oorzaken van ontevredenheid bij outsourcing zijn vaak het niet beheersen en/of kunnen controleren van de informatievoorziening op korte en/of lange termijn. Doordat de beslissing tot uitbesteden niet altijd op de juiste argumenten is gebaseerd, worden soms diensten uitbesteed die strategisch gezien een belangrijke bijdrage leveren aan het primaire proces van de organisatie. De organisatie moet voordat zij over gaat tot uitbesteden weten wat ze wel en niet wil uitbesteden, wat ze ermee wil bereiken en vooral weet hoe ze de uitbesteding wil sturen.<sup>2</sup>

### Aanleiding tot onderzoek

Het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid is een ziekenhuisorganisatie die medische zorg aanbiedt voor de regio Rotterdam-Zuid en aangrenzende randgemeenten. Het managementteam van het Facilitair bedrijf houdt zich bezig met de uitbesteding van facilitaire producten en diensten. Binnen de afdeling Hotelmatige dienstverlening zijn ze bezig met twee grote uitbestedingstrajecten. Eén daarvan bevindt zich al in een vergevorderd stadium, het betreft de warme maaltijdvoorziening voor patiënten. Een ander traject wat wellicht gaat volgen is de mogelijke aanbesteding van het totale schoonmaak/onderhoud en de beveiliging.

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de wens van het managementteam van het Facilitair bedrijf om de afgeronde uitbestedingstrajecten na een aantal maanden te evalueren. In het kader van beheer en verandermanagement is het essentieel om uitbestedingstrajecten te evalueren ten einde de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

### Probleemstelling

Naar aanleiding van bovenstaande is de volgende probleemstelling geformuleerd:

**Op welke wijze kunnen de toekomstige uitbestedingstrajecten van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen?**

### Doelstelling

Het verwachte eindproduct is een evaluatiemodel waar het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid de afgeronde uitbestedingstrajecten aan kan toetsen. Enerzijds is het evaluatiemodel bedoeld om te evalueren, anderzijds is het model bedoeld om nieuwe uitbestedingsvragen beter te kunnen benaderen. Het evaluatiemodel moet ondersteunend zijn voor de uitbesteding van verschillende diensten (bijv: catering, beveiliging en schoonmaak). De aard van de dienst bepaalt uiteindelijk de kritische succesfactoren. Daarnaast zal met dit rapport een advies gegeven worden aan het managementteam van het Facilitair bedrijf hoe ze de komende uitbestedingstrajecten op een efficiënte manier kunnen evalueren.

### Doelgroepen

De rapportage is primair bedoeld voor het managementteam van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, secundair voor het managementteam van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid

---

<sup>1</sup> Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10<sup>e</sup> herz. dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90-73077-09-5.

<sup>2</sup> Daanen, H.T.M. en Koning, M.S.: Uitbesteden vraagt om volwassen partijen.

In: Compact (maart 2000), p. 22-31.

c.q. de interne klant, tertiair voor de medewerkers Facilitair bedrijf. Verder zal de uitkomst van de rapportage toepasbaar zijn voor vergelijkbare organisaties en dan in het bijzonder ziekenhuisorganisaties.

**Leeswijzer**

Dit rapport bestaat uit zeven hoofdstukken en is als volgt opgebouwd. Na de inleiding wordt in hoofdstuk een een uitgebreide omschrijving gegeven van de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd. Tevens wordt beschreven hoe het Facilitair bedrijf binnen het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid georganiseerd is. In hoofdstuk twee komt de opzet en uitvoering van het onderzoek aan bod. Het theoretische kader van het onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk drie. Vervolgens worden in hoofdstuk vier en vijf de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven. De resultaten c.q. bevindingen van het (benchmark) onderzoek worden in hoofdstuk zes toegelicht. Tot slot zullen de conclusies uit het rapport beschreven worden en de hieruit voortvloeiende aanbevelingen.

Hierna wordt de opdrachtgevende organisatie “Het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid” aangeduid als MCRZ.

## 1. De organisatie

*Dit hoofdstuk geeft inzicht in de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd. De informatie die in dit hoofdstuk is te lezen, is verkregen uit het kwaliteitsjaarverslag, het ziekenhuisbeleidsplan en het jaarplan van het Facilitair bedrijf. Tevens zijn er oriënterende interviews gehouden met de afdelingsmanagers van het Facilitair bedrijf. Verder is de intranetsite geraadpleegd.*

### 1.1. Het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid<sup>3</sup>

#### 1.1.1. Historie

De geschiedenis van de stichting Sint-Clara Ziekenhuis begint in 1949. Het werd bij notariële akte opgericht op 28 januari. De stichting had tot doel 'het verplegen en behandelen van zieken en kraamvrouwen van alle gezindten'. De villa aan de Oost- Varkenoordseweg (thans Olympiaweg) werd ingericht als kraamafdeling. Tevens werden achter de villa drie paviljoens in gebruik genomen. Na twee jaar telde het ziekenhuis al 125 bedden. Door de toenemende bevolking in Rotterdam-Zuid bestond de behoefte voor een groter ziekenhuis. In 1968 verhuisden de meeste afdelingen naar de nieuwbouwlocatie; een gebouw van dertien verdiepingen met 604 bedden. De overgebleven paviljoens deden dienst als onderkomen voor de inservice-opleiding tot verpleegkundige.

Het Zuiderziekenhuis opende officieel haar deuren op 1 augustus 1939. Het ziekenhuis telde toen 291 bedden. Het ziekenhuis kende roerige oorlogsjaren, in 1941 werd het beschadigd door brandbommen. Na 1950 bloeide het Zuiderziekenhuis weer op en zette zich voornamelijk in voor de ontwikkeling van wetenschappelijke, technologische en didactische aspecten van de genees- en heelkunde. In 1985 werd het brandwondencentrum gebouwd. De expertise van het brandwondencentrum werd later gebruikt bij grote rampen, zoals de vliegtuigramp in de Bijlmer. In 1996 is het gemeentelijke Zuiderziekenhuis geprivatiseerd. In hetzelfde jaar sloot het Zuiderziekenhuis een samenwerkingsverband met het Academisch Ziekenhuis Rotterdam; Het Hartcentrum Rotterdam.<sup>4</sup>

Het MCRZ is ontstaan uit twee voorheen zelfstandige ziekenhuizen; Het Sint-Clara Ziekenhuis en het Zuiderziekenhuis. De fusie van deze twee ziekenhuizen was op 1 januari 2000 een feit. Een kwaliteitsfusie die moet leiden tot een verbetering van de zorg voor de inwoners van Rotterdam Rijnmond-Zuid.

#### 1.1.2. Het MCRZ nu

Het MCRZ is een ziekenhuisorganisatie die medische zorg aanbiedt voor de regio Rotterdam-Zuid en aangrenzende randgemeenten. Het MCRZ beschikt momenteel over 817 bedden, verspreid over twee locaties; de locatie Clara en de Zuiderlocatie. Daarnaast heeft het MCRZ nog twee panden ter ondersteuning. Naast de Kuip, voetbalstadion te Rotterdam, bevindt zich een kantorenlocatie, de zogeheten Grand Stand, waar de afdeling Inkoop en de Crediteurenadministratie en de afdeling Financiën zijn gehuisvest. Sinds kort hoort het pand De Luchthaven ook bij het MCRZ. Hier bevindt zich het logistiek centrum en de operationele inkoop. Tevens zijn hier alle magazijnen geconcentreerd. Feitelijk bestaat het MCRZ uit vier locaties.

In 2009 beschikt het MCRZ over een nieuwbouwpand. De ligging van het nieuwe ziekenhuis is nabij het NS-station Lombardijen. Met dit nieuwe medische centrum zijn de bewoners in Rotterdam-Zuid en de omliggende regio vanaf 2009 verzekerd van tal van medische voorzieningen onder één dak. Met de komst van het nieuwe ziekenhuis zullen beide ziekenhuizen fysiek opgaan in het MCRZ.

Het MCRZ heeft 3175 medewerkers in dienst; die samen 2459 fte bezetten (1 januari 2005). Op korte termijn zijn er geen fusies met collega-ziekenhuizen te verwachten. Er worden echter wel samenwerkingsverbanden aangegaan met instanties in de directe omgeving. De samenwerking vindt voornamelijk plaats op projectmatige basis op het gebied van apotheken, poliklinieken en huisartsenposten.

Het MCRZ onderscheidt zich van andere ziekenhuizen door haar hoge ambitieniveau. De missie en de visie van het MCRZ zijn ambitieus opgesteld. Het MCRZ werkt er hard aan om de positie van topklinisch

<sup>3</sup> [www.mcrz.nl](http://www.mcrz.nl)

<sup>4</sup> Historie De Stichting St. Clara Ziekenhuis en het zuiderziekenhuis  
<http://www.mcrz.nl/nieuws/organisatie/historie.htm> (14/12/2004)

ziekenhuis te veroveren binnen de regio Rotterdam en omstreken. Onder de topklinische functies worden verstaan brandwondenzorg, hartchirurgie, nierdialyse en interventiecardiologie. Tevens wil het MCRZ in deze functies maatgevend zijn voor de rest van de ziekenhuizen in Nederland.

In 2000 zijn de missie en visie opgesteld door de raad van bestuur in samenspraak met de voorzitter van de medische staf en de clustermanagers. Het MCRZ heeft de volgende missie:

Medisch Centrum Rijnmond-Zuid is hét topziekenhuis; dé maat voor zorg. Kern van de organisatie is de patiënt. Respect, openheid en vertrouwen zijn leidend voor ons handelen. Wij werken samen vanuit een toegewijde, ondernemende en professionele houding.

Met deze missie voor ogen zal het nieuwe ziekenhuis de komende jaren aan de slag gaan om de kwaliteit van de zorg in de regio aanmerkelijk te verbeteren. Trefwoorden daarbij zijn:

- Volledige basiszorg
- Specifieke topklinische functies
- Denken vanuit samenhangende ziekteprocessen
- Intensief geïntegreerd samenwerken met huisartsen, instellingen, opleidingen, verzekeraars, overheden en patiëntenverenigingen.

Het MCRZ heeft de volgende visie op zorgverlening, patiënt en medewerker:

Het MCRZ wil volledige basiszorg bieden voor Rotterdam-Zuid en aangrenzende randgemeenten en een belangrijk deel van de topklinische zorg voor de gehele subregio Rijnmond-Zuid. De verdeling van het volume van de basiszorg wordt afgestemd met de regionale ziekenhuizen, de topklinische zorg met het Academisch Ziekenhuis Rotterdam. Alle zorg zal voldoen aan eisen van doelmatigheid en zijn afgestemd op de wensen van de patiënt.

De zorgvraag van de individuele patiënt is leidend voor het integrale aanbod van producten en diensten. Het MCRZ organiseert de zorgprocessen vanuit samenhangende ziekteprocessen en klachtenpatronen. Het MCRZ stimuleert de medewerker een actieve bijdrage te leveren aan het bereiken van haar doelstellingen en ambities. Daartoe zorgt het MCRZ dat de medewerker zich gewaardeerd voelt, eigen talenten kan ontplooiën en een herkenbare bijdrage levert aan de zorgprocessen.<sup>5</sup>

### **1.1.3. Bedrijfscultuur**

De missie en visie zijn erg ambitieus opgesteld en staan feitelijk veraf van de realiteit. Het MCRZ verkeert op dit moment in 'zwaar weer'. De problemen zijn eigenlijk ontstaan na de fusie in 2000, waar twee organisatieculturen met elkaar zijn vermengd. Cultuur is de belangrijkste barrière voor organisatieverandering.

Het Sint-Clara ziekenhuis is van oudsher een Rooms Katholiek Ziekenhuis. Het Clara kenmerkte zich door haar informele structuur, het was een echt familiebedrijf. Er heerste een vrij losse cultuur, die zich voornamelijk richtte op omgangsvormen, hoe ga je met elkaar om en minder gericht was op het resultaat. Het was belangrijk om een goed netwerk te hebben binnen het Clara, op deze manier kon je veel dingen voor elkaar krijgen. Toch zag je achter de schermen een sterke mate van hiërarchie. Er was enerzijds sprake van een machtscultuur en anderzijds van een persoonscultuur (Typologie van Harrison 1972).

Het Zuiderziekenhuis is van oorsprong een Gemeentelijk Ziekenhuis. Het Zuiderziekenhuis is in 1996 al een keer volledig gereorganiseerd. Het Zuiderziekenhuis was gewend om efficiënt zaken te doen en was formeler georganiseerd dan het Clara. Er waren duidelijke afspraken gemaakt en die dienden ook nagekomen te worden. Dit uitte zich vaak in een hoge mate van bureaucratie, waardoor mensen zich minder flexibel opstelden. Er was sprake van een 'rolcultuur' (Typologie van Harrison 1972).

Er zijn duidelijke verschillen merkbaar tussen beide locaties, die nog niet goed op elkaar zijn afgestemd. Het is belangrijk om beide culturen op korte termijn op elkaar af te stemmen. Op de vraag hoe dat moet, is geen correct antwoord te geven. Er bestaat namelijk geen juiste cultuur. 'Het verschil tussen een goede of slechte organisatiecultuur is de mate waarin onderdelen (bedrijven, sectoren, afdelingen e.d.) met elkaar samenwerken en communiceren om de doelstellingen te verwezenlijken' (Van 't Hof 1993). Het

---

<sup>5</sup> Ramakers, R.: Ziekenhuisbeleidsplan Medisch Centrum Rijnmond-Zuid 2002-2005. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2001

MCRZ zal toe moeten werken naar een gemeenschappelijke oriëntatie om de organisatiedoelen te verwezenlijken.<sup>6</sup>

Het MCRZ kenmerkt zich momenteel door een 'fusiecultuur' en alle problemen die dit met zich meebrengt. Hierbij valt te denken aan personen die niet met elkaar door één deur kunnen, medische maatschappen met tegengestelde belangen, maar ook organisatieonderdelen die in elkaar gevoegd moeten worden.

Dit heeft geleid tot een herstructurering van de topstructuur van het ziekenhuis. Er is een nieuwe raad van bestuur aangesteld. Het managementteam zal drastisch ingekrompen worden, waarbij een aantal functies komen te vervallen. Bovendien is het MCRZ bezig om alle zorgondersteunende diensten samen te brengen tot één zorgondersteunende dienst. Naast het drastisch snijden in de overheadkosten, worden bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd, waardoor beslissingen sneller genomen en doorgevoerd kunnen worden. Besluitvorming duurt vaak erg lang omdat op veel verschillende niveaus overlegd moet worden.

#### **1.1.4. Interne organisatiestructuur<sup>7</sup>**

Het ziekenhuis wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt geadviseerd door drie stafafdelingen; het staffbureau Raad van Bestuur, cluster Personeelszaken, cluster Financiën en Informatie. Het centrale orgaan boven de Raad van Bestuur wordt de Raad van Toezicht genoemd.

Het staffbureau ondersteunt de Raad van Bestuur en bestaat uit een klachtencommissie, een wetenschapsbureau en medewerkers die de PR & Communicatie voor het ziekenhuis verzorgen. De klachtencommissie onderzoekt schriftelijk ingediende klachten van patiënten of hun vertegenwoordigers over medewerkers van het MCRZ. Het wetenschapsbureau heeft als doelstelling het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek door specialisten van het MCRZ.

Het cluster Financiën en Informatie ondersteunt tevens de Raad van Bestuur. Deze afdeling valt uiteen in een aantal deelgebieden: Inkoop, Administratie en financiën, Advies- en managementinformatie, ICT en Informatiemanagement.

De derde stafafdeling is het Cluster personeelszaken. Zij adviseert de Raad van Bestuur op het gebied van personeelszaken.

Het ziekenhuis is verder opgedeeld in organisatorische eenheden; drie zorgclusters, medisch ondersteunende diensten en het Facilitair bedrijf. Zie bijlage 2 voor een toelichting op de zorgclusters, het Facilitair bedrijf en de medisch ondersteunende diensten.

### **1.2. Cluster Facilitair bedrijf<sup>8</sup>**

#### **1.2.1. Interne structuur**

Het cluster Facilitair bedrijf maakt deel uit van en is een evenwaardig deel van de MCRZ-organisatie. De activiteiten van het Facilitair bedrijf zijn volgend aan de zorgvisie en leidend in de ontwikkeling van gastvrijheid naar de patiënten, medewerkers bezoekers en derden.<sup>9</sup>

Het Facilitair bedrijf wordt aangestuurd door de Clustermanager Facilitair bedrijf. De clustermanager geeft direct leiding aan drie afdelingshoofden. Het gaat hier om de volgende drie afdelingen: Hotelmatige dienstverlening, Logistiek en Gebouw en Techniek. De clustermanager en de afdelingsmanagers vormen samen het managementteam van het Facilitair bedrijf. De stafafdeling ondersteunt het managementteam van het Facilitair bedrijf en bestaat uit het secretariaat, projectmedewerkers, centraal meldpunt, coördinator huisvesting, bouwcoördinator, kwaliteitscoördinator/milieu en een controller. Het grootste gedeelte van de staf van het Facilitair bedrijf is gehuisvest op de Zuiderlocatie. Binnen het cluster Facilitair bedrijf zijn ongeveer 308 personen werkzaam, dit is 225 fte (1 januari 2005).

#### **Afdeling Hotelmatige dienstverlening**

De afdeling hotelmatige dienstverlening wordt aangestuurd door de afdelingsmanager Hotelmatige zorg. De afdeling hotelmatige dienstverlening is opgesplitst in drie hoofdaandachtsgebieden; voeding, schoonmaak/onderhoud en de serviceafdeling.

##### Voeding

Voeding is opgesplitst in een back-office en een front-office.

<sup>6</sup> Markensteijn, P.H. *Organisatiecultuur*

<http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm> (16/1/2005).

<sup>7</sup> Zie bijlage 1: Organigram van het MCRZ, Zie bijlage 2: Toelichting op organigram MCRZ

<sup>8</sup> Zie bijlage 3: Organigram Facilitair Bedrijf

<sup>9</sup> Hoorweg, E.V.: *jaarplan 2004 Facilitair Bedrijf*. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2004.

Back-office valt uiteen in productie (produceren van maaltijden), distributie (maaltijddistributie) en servies (schoonmaak/onderhoud van de keukencomplexen en de afwas).

Onder front-office vallen drie bedrijfsrestaurants. Verder verzorgt de front-office de vergaderservices, lunches, roomservices en kleinschalige recepties.

#### Schoonmaak

Hieronder wordt verstaan het periodiek onderhoud aan alle kantoorpanden (dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden). Een gedeelte van de schoonmaakwerkzaamheden zijn uitbesteed. Verder vallen de specialistische reiniging (bijv. glasbewassing) en calamiteitenreiniging (bijv. rioolbreuk, brand en ongediertenbestrijding ook onder het aandachtsgebied; schoonmaak).

#### Service-afdeling

De serviceafdeling valt uiteen in patiëntgerelateerde functies, evenementenservice, beheersmatige functies en de audiovisuele dienst.

Onder patiënt gerelateerde functies worden patiënten -TV en patiëntentelefoon verstaan, maar ook contractbeheer met aanbieders in het ziekenhuis, zoals winkels, koffieshops en kappers.

Ten behoeve van grootschalige recepties, open dagen en visitaties beschikt het MCRZ over een eigen evenementenbureau. Onder beheersmatige functies wordt het meubilair, bewegwijzing en logeerfaciliteiten verstaan, zowel intern als extern.

Binnen de afdeling Hotelmatige dienstverlening zijn een aantal diensten uitbesteed. De schoonmaak en de beveiliging op de Zuiderlocatie zijn volledig uitbesteed. Op de locatie Clara zijn echter nog een aantal mengvormen zichtbaar ten aanzien van de schoonmaak en beveiliging. De verhouding is op dit moment ongeveer 60/40, 60% in eigen beheer waarvan 40% is uitbesteed. Verder houdt het managementteam van het MCRZ zich bezig met het vraagstuk of de warme maaltijdvoorziening voor patiënten in aanmerking komt voor uitbesteding. Dit bevindt zich al in een vergevorderd stadium.

Net na de fusie was er op het Sint-Clara Ziekenhuis een volledige inbestedingssituatie ten aanzien van beveiliging en schoonmaakdiensten. Daarvan heeft het managementteam van het Facilitair bedrijf gezegd, factuurruimte die vrijkomt wordt niet ingevuld met mensen in loondienst maar met externen. Op korte termijn zal er een beslissing worden genomen over de aanbesteding van het totale schoonmaak/onderhoud en beveiliging. Hiermee wordt bedoeld de beslissing of alles in eigen beheer of alles uitbesteden, maar geen mengvorm meer.

In principe komen alle diensten van de afdeling Hotelmatige dienstverlening in aanmerking voor uitbesteding. De warme maaltijdvoorziening voor het personeel wordt voorlopig nog in eigen beheer gehouden. In 2005 wordt gekeken of hier een uitbestedingsvariant voor gekozen kan worden.

#### **Afdeling Gebouw en Techniek**

De afdeling Gebouw en Techniek wordt aangestuurd door de afdelingsmanager Gebouw en Techniek. Deze afdeling bestaat uit ongeveer 30 medewerkers, hiervan werken er drie à vier parttime. De personeelskosten bedragen circa anderhalf miljoen euro en hetzelfde bedrag wordt uitgegeven aan uitbesteding van bepaalde werkzaamheden. Dat is zowel voor het uitvoeren van het werk als de materialen die hiervoor nodig zijn. De afdeling Gebouw en Techniek is opgesplitst in twee aandachtsgebieden; gebouwonderhoud en gebouwgebonden installaties.

##### Gebouwonderhoud

De medewerkers van gebouwonderhoud houden zich vooral bezig met het afwerkingsniveau, hierbij valt te denken aan timmer- en schilderwerk.

##### Gebouwgebonden installaties

Deze groep mensen houdt zich bezig met gebouwgebonden installaties, hierbij valt te denken aan electrotechnische en werktuigbouwkundige werkzaamheden.

Binnen de afdeling Gebouw en Techniek is er in het onderhoud veel uitbesteed, vanwege het feit dat er met fabrikanten service of onderhoudsovereenkomsten afgesloten zijn. Kleine onderhoudswerkzaamheden c.q. service onderhoud en grootschalig planmatig onderhoud zijn geschikt om uit te besteden. Bijvoorbeeld, alle tl-buizen één keer per twee jaar vervangen. Er zijn ook werkzaamheden die niet voor uitbesteding in aanmerking komen. Hierbij valt te denken aan de 24-uurs storingsdienst. Hieronder vallen de technische voorzieningen, die noodzakelijk zijn om het primaire proces goed te laten functioneren. Iedere storing dient direct opgelost te worden. Bovendien is er veel kennis binnen de organisatie aanwezig om storingen efficiënt op te lossen. Ten tweede komt de voorbereiding van onderhoudswerkzaamheden ook niet in aanmerking voor uitbesteding.

#### **Afdeling Logistiek**

De afdeling Logistiek wordt aangestuurd door de afdelingsmanager Logistieke dienstverlening. Onder logistieke activiteiten worden verstaan de operationele inkoop, voorraadbeheer, linnenbeheer en bedrijfskleding, intern en extern transport en de post.

De magazijnen zijn sinds kort geconcentreerd in het pand De Luchthaven waaruit de distributie van goederen plaatsvindt naar beide locaties. Het externe transport is gedeeltelijk in eigen beheer en gedeeltelijk uitbesteed. Tevens is de afdeling operationele inkoop in dit pand gehuisvest. Het 'kloppend' hart achter de operationele inkoop is de helpdesk van het Inkoop Logistiek Centrum (ILC). Zij fungeren als vraagbaak en beantwoorden vragen over bestellingen, levertijden, decentrale bevoorrading, magazijnaanvragen, assortimenten en magazijnartikelen. Zij zijn 'de spil' tussen de leverancier en de klant.<sup>10</sup>

Het is wellicht wenselijk om een logistieke distributiefunctie te vervullen binnen de regio op het gebied van bevoorrading en magazijnopslag. Op deze manier kan de afdeling goederenontvangst een toegevoegde waarde vervullen en zal dit gedeelte niet zo snel worden uitbesteed. Het linnenbeheer wordt in eigen beheer gedaan maar het wassen van bedrijfskleding en handdoeken wordt uitbesteed aan een extern bedrijf. De medewerkers van de post zijn in eigen beheer.

### **1.2.2. Missie en doelstellingen**

Het Facilitair bedrijf heeft geen eenduidige missie. De Raad van Bestuur heeft niet duidelijk aangegeven hoe zij het Facilitair bedrijf ziet binnen een zorginstelling. Tevens bestond er geen gezamenlijke visie over waar ze de komende jaren naar toe wilde werken. Het Facilitair bedrijf heeft een aantal trajecten van uitbesteding in gang gezet, zonder eigenlijk mandaat te hebben verkregen van de Raad van Bestuur. Hierdoor ontstond vaak veel onduidelijkheid onder de medewerkers en ook de ondernemingsraad vroeg zich af of het Facilitair bedrijf nu aan het uitbesteden was of niet.

Het Facilitair bedrijf probeert vanuit haar mogelijkheden bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit van zorg door te anticiperen op de veranderingen in het primaire proces. Belangrijk speerpunt voor het Facilitair bedrijf is het verbeteren van het kwaliteitsniveau tegen een acceptabel kostenniveau.

De kernactiviteiten van het Facilitair bedrijf zijn te definiëren als:

'Het integraal plannen, realiseren en bewaken van de huisvesting, de services en de middelen ten behoeve van de afnemers zodat wordt bijgedragen aan de realisatie van de doelen van het MCRZ'.

De kernactiviteiten worden gerealiseerd binnen drie afdelingen; Hotelmatige dienstverlening, Gebouwbeheer en Technische dienstverlening en de afdeling Logistiek.

Het cluster Facilitair bedrijf heeft voor de komende jaren de volgende doelstellingen opgesteld:

- Het op niveau brengen van de kwaliteit van de basisdienstverlening.
- Vergroten van de transparantie door activiteiten inzichtelijk te maken.
- Doorontwikkelen naar een marktconforme facilitaire organisatie.
- Streven naar een professionele en procesgerichte organisatie die door de klant aangestuurd wordt.
- Doorontwikkelen van een aanbodgerichte organisatie naar een vraaggestuurde organisatie.
- Het opstellen en sluiten van Service Level Agreements (SLA's) met de interne klant.<sup>11</sup>

### **1.2.3. Cultuur FB**

Mentaliteit van het facilitaire personeel is vooral intern gericht.<sup>12</sup> De medewerkers van het Facilitair bedrijf hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om één structuur, één manier van werken te realiseren. Daarnaast wil het Facilitair bedrijf de klantgerichtheid verhogen. Het is de bedoeling dat in de toekomst de 'interne klant' één aanspreekpunt heeft binnen het Facilitair bedrijf.

## **1.3. Algemene trends en ontwikkelingen**

### **1.3.1. Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg**

Niet alleen in het bedrijfsleven heeft het fenomeen Multidisciplinaire inkoopteams (MD teams) zijn intrede gedaan. In de gezondheidszorg is men ook druk bezig om dit soort teams samen te stellen. Multidisciplinaire inkoopteams bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen van de eigen organisatie die voor een bepaalde tijd samenwerken met als doel om een product of dienst aan te schaffen of in samenwerking met de leverancier een product ontwikkelen. Bijvoorbeeld aanschaf CT scan

<sup>10</sup> Intranetsite MCRZ

<sup>11</sup> Hoorweg, E.V.: *Jaarplan 2004 Facilitair Bedrijf*. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond – Zuid, 2004.

<sup>12</sup> Hoorweg, E.V.: *Jaarplan 2003 Facilitair Bedrijf*. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond – Zuid, 2003.

of het selecteren van een leverancier voor de voeding. Het MD inkoopteam wordt ingezet voor producten/goederen die zich bevinden in het hefboom- en/ of strategische kwadrant van de Kraljic-matrix. Het MD inkoopteam richt zich op het tactische gedeelte van het inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren). Redenen om in teamverband in te kopen zijn:

- Vergroten van buying power door de inkopen van meerdere afdelingen of clusters bij elkaar te zetten.
- Creëren van voordeel door een inkoopvraagstuk vanuit meerdere specialisaties te bekijken.

MD inkoopteams hebben behoefte aan onafhankelijke sturing aangezien de medewerkers van verschillende afdelingen afkomstig zijn en verschillende belangen hebben ten aanzien van het inkoopproces. De doelstellingen van de inkoopteams moeten duidelijk zijn. De medewerkers uit het inkoopteam moeten weten wat zijn/haar rol is en moeten weten welke taken hij/zij moet uitvoeren. Tot slot is het belangrijk om de voortgang te bewaken zodat de doelstellingen worden behaald.<sup>13</sup>

### **1.3.2. Maaltijdverzorging in zorginstellingen**

De laatste jaren is een duidelijke omslag merkbaar in de productie en distributie van maaltijden in de zorginstellingen. Het is van groter belang hoe de maaltijd beleefd wordt, dan hoe deze geproduceerd wordt. Daarbij zoeken zorginstellingen naar vermindering en flexibilisering van de kosten. Veel zorginstellingen delen de mening dat de productie van maaltijden (of delen daarvan) niet persé door de instelling zelf uitgevoerd hoeft te worden.

Moderne productietechnieken maken het mogelijk om de houdbaarheid van de producten te verlengen, waarbij de kwaliteit van de gerechten niet verloren gaat. Denk hieraan de ontwikkelingen in back-office activiteiten; grootschalige ontkoppelde productiekeukens, assemblage-/compactkeukens en inkopen van kant en klare maaltijden. De trend in de zorg zet door om samenwerkingsverbanden aan te gaan, vaak wordt hierbij een productiecentrum van 'warme maaltijden' gerealiseerd. Dit concept wordt uitgevoerd door grootschalige ontkoppelde zorginstellingskeukens die naast de voedingsdienst voor de eigen patiënten ook diensten leveren aan derden (zoals collega-instellingen).

Gezien de geschetste ontwikkelingen zullen op korte termijn de relatief kleine productiekeukens (tot enkele honderden maaltijden) bij zorginstellingen verdwijnen. De schaalvergroting van vooral de productie van de warme maaltijden leidt tot een vermindering van de kostprijs van een maaltijd. Het zorgvuldig en doordacht inrichten van het proces van maaltijdverzorging kan voor zorginstellingen leiden tot een vermindering van de integrale kostprijs van 20 procent afhankelijk van de gekozen werkwijze en het toegenomen volume.

Belangrijk is om meer aandacht te besteden aan front-office activiteiten. Het bedenken van nieuwe concepten om de beleving van de context waarin de maaltijden worden gebruikt te vergroten. Onder nieuwe concepten worden verstaan; front-office cooking, begeleid koken, à la carte, meals-on-wheels.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Meijer, G.J. en Meijer, J.H. en Schmitz, J.J.A.: Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg. In: Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr. 123, (september 2004), p. 15-19.

<sup>14</sup> Dommerholt, J.A. en Meyer, S.: Maaltijdverzorging in zorginstellingen. In: Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr. 123, (sept. 2004), p. 70-73.

## 2. Opzet en uitvoering van het onderzoek

*In dit hoofdstuk zal de onderzoeksstrategie c.q. onderzoeksopzet voor de beantwoording van de probleemstelling uitgewerkt worden. Aan de hand van de probleemstelling en doelstelling, is er literatuur- en praktijkonderzoek verricht. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit meerdere onderdelen, die hier verantwoord worden.*

### 2.1. Opbouw onderzoek

Het managementteam van het Facilitair bedrijf houdt zich bezig met de uitbesteding van facilitaire producten en diensten. Binnen de afdeling Hotelmatige dienstverlening zijn ze bezig met twee grote uitbestedingstrajecten. Eén daarvan bevindt zich al in een vergevorderd stadium, het betreft de warme maaltijdvoorziening voor patiënten. Een ander traject wat wellicht gaat volgen is de mogelijke aanbesteding van het totale schoonmaak/onderhoud en de beveiliging. De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de wens van het managementteam van het Facilitair bedrijf om toekomstige uitbestedingstrajecten goed te laten verlopen. Het managementteam Facilitair bedrijf is op zoek naar een instrument om dit te kunnen realiseren. Evaluatie is een methode dat hiervoor gebruikt kan worden.

‘Evaluatie is een systematisch en doelgericht proces om beslissingen te kunnen nemen over het waarborgen, vaststellen of verbeteren van een leertraject’.<sup>15</sup> In het kader van beheer en verandermanagement is het belangrijk om de uitbestede dienst na een aantal maanden te evalueren ten einde de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. In opdracht van de MCRZ- organisatie heb ik onderzoek verricht naar het evalueren van uitbestedingstrajecten binnen ziekenhuizen.

Op basis van de hierboven genoemde aanleiding van de opdracht, kan de volgende probleemstelling geformuleerd worden.

**Op welke wijze kunnen de toekomstige uitbestedingstrajecten van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen?**

In de literatuur zijn vier probleemstellingen te onderscheiden, te weten een beschrijvende, verklarende, toetsende en adviserende probleemstelling. De probleemstelling van dit onderzoek is een adviserende probleemstelling.<sup>16</sup>

Om antwoord te geven op bovenstaande probleemstelling zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat wordt er verstaan onder de begrippen ‘uitbesteden’ en ‘evaluatie’?
2. Wat is de huidige situatie m.b.t. in- en uitbesteden en evaluatie van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ?
3. Wat is de gewenste situatie m.b.t. in- en uitbesteden en evaluatie van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ?
4. Welke partijen worden door het ziekenhuis betrokken bij uitbestedingstrajecten, met welke toegevoegde waarde en op welk moment in het traject?
5. Welke valkuilen zijn in uitbestedingstrajecten te benoemen?
6. Welke criteria dient het Facilitair bedrijf aan het einde van een uitbestedingstraject te evalueren?
7. Op welke wijze worden uitbestedingstrajecten van facilitaire diensten bij collega-ziekenhuizen geëvalueerd?

<sup>15</sup> Dirkse-Hulscher, S. en Papas-Talen, A.: Evalueren van leertrajecten. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2002. ISBN 905901 083 3

<sup>16</sup> Mante, A. : Handleiding schriftelijke rapportage. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2001.

|                                                             | Onderzoekstype |           | Dataverzamelmethode                      |                              |              | onderzoeksvormen |            |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-----------|------------------------------------------|------------------------------|--------------|------------------|------------|
|                                                             | Theoretisch    | Empirisch | Interviews                               | Bestaande Gegevens           | Benchmarking | Deskresearch     | Case-study |
| <b>Deelonderzoeken</b>                                      |                |           |                                          |                              |              |                  |            |
| Subps 1.<br>Begrippenkader                                  | x              |           |                                          | X                            |              | x                |            |
| Subps 2.<br>Huidige situatie                                |                | x         | X<br><u>Intern</u>                       | X                            |              | x                | x          |
| Subps 3.<br>Gewenste situatie                               |                | x         | X<br><u>Intern</u>                       | X                            |              | x                |            |
| Subps 4.<br>Betrokken partijen                              | x              | x         | X<br><u>Intern</u><br>&<br><u>Extern</u> | x                            | x            | x                |            |
| Subps 5.<br>Valkuilen                                       | x              | x         | X<br><u>Intern</u><br>&<br><u>Extern</u> | X                            | x            | x                |            |
| Subps 6.<br>Evaluatiecriteria +<br>Kritische succesfactoren | X              | x         | X<br>Extern                              | X<br>+eigen<br>interpretatie | x            | x                |            |
| Subps 7.<br>Evalueren bij collega-ziekenhuizen              |                | x         | X<br><u>Extern</u>                       |                              | x            |                  |            |

**Figuur 1. Kwalitatief onderzoek<sup>17</sup>**

### 2.1.1. Argumentatie bij subprobleemstellingen

Om antwoord te geven op de geformuleerde subprobleemstellingen is intern, extern en literatuuronderzoek verricht. In deze paragraaf zal in het kort beargumenteerd worden waarom de subprobleemstellingen op deze manier zijn geformuleerd. Het onderzoek is opgesplitst in zeven deelonderzoeken. De deelonderzoeken moeten uiteindelijk leiden tot het uitbrengen van een advies om het probleem binnen de organisatie aan te pakken en/of op te lossen. De eerste subprobleemstelling is opgesteld om de definities uit de probleemstelling te verklaren. Uitbesteden en evalueren zijn twee belangrijke onderwerpen in deze scriptie en verdienen nader onderzoek. Het beschreven theoretisch kader wordt toegepast op de huidige en gewenste situatie van het MCRZ.

De subprobleemstellingen vier, vijf en zes zijn open geformuleerd. Hiermee wordt bedoeld dat de vragen niet alleen toepasbaar zijn voor het MCRZ maar tegelijkertijd toegepast kunnen worden op collega-ziekenhuizen. Om een beeld te krijgen hoe uitbestedingstrajecten geëvalueerd moeten worden, zal eerst in kaart gebracht moeten worden hoe uitbestedingstrajecten binnen het MCRZ en collega-ziekenhuizen doorlopen worden. Het in kaart brengen van de valkuilen, kritische succesfactoren en betrokken partijen resulteert uiteindelijk in een compleet beeld van een uitbestedingstraject. Daarnaast zal in kaart gebracht moeten worden welke criteria het Facilitair bedrijf van een ziekenhuis belangrijk vindt om te evalueren aan het einde van een uitbestedingstraject. Deze gegevens kunnen als input gebruikt worden voor het uiteindelijke evaluatiemodel en het vaststellen van de evaluatiecriteria.

Door te kijken hoe collega-ziekenhuizen uitbestedingstrajecten evalueren, kan een advies uitgebracht worden hoe het MCRZ op een efficiënte manier de komende uitbestedingstrajecten kan evalueren en wie daarbij betrokken moeten worden.

### 2.2. Doel van het onderzoek

Het onderzoek moet duidelijkheid scheppen over hoe uitbestedingstrajecten van facilitaire diensten binnen ziekenhuizen geëvalueerd kunnen worden. Er zal inzichtelijk gemaakt moeten worden hoe

<sup>17</sup> Matrix: eigen ontwerp.

uitbestede diensten nu geëvalueerd worden, welke partijen nu betrokken worden in het uitbestedingstraject met welke toegevoegde waarde en welke criteria belangrijk zijn om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren. Op basis van die gegevens kunnen aanbevelingen worden gedaan voor het optimaal inrichten van het evaluatieproces van uitbestedingstrajecten.

### **2.3. Onderzoekseenheden**

In deze paragraaf wordt aangegeven wat de onderzoekseenheden zijn en welke criteria een rol hebben gespeeld bij de selectie van de eenheden. Tevens zal het aantal onderzoekseenheden vermeld worden.<sup>18</sup> Bij de beschreven onderzoekseenheden zal onderscheid gemaakt worden in interne en externe onderzoekseenheden.

#### **Interne onderzoekseenheden**

Voor het interne onderzoek zijn vier medewerkers benaderd die betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces van uitbesteden binnen de organisatie; drie leden van het managementteam en een lid van de ondernemingsraad en een medewerker Personeelszaken. Deze medewerkers kunnen een beschrijving geven hoe het proces van uitbesteden van begin tot eind verloopt, welke knelpunten c.q. valkuilen in het proces aanwezig zijn en hoe het proces geoptimaliseerd kan worden. Het managementteam, de OR en PZ zijn betrokken bij het opstellen van het uitbestedingsbeleid van het Facilitair bedrijf binnen de MCRZ- organisatie. Daarnaast kunnen ze vertellen welke rol ze vervullen tijdens het uitbestedingstraject.

De vijf onderzoekseenheden zijn:

De betrokken personen van het managementteam zijn: Clustermanager Facilitair bedrijf, Manager Hotelmatige Dienstverlening, en Manager Gebouw en Techniek.

Lid van de OR; medewerker Bedrijfsbureau Gebouw en Techniek, nevenfunctie functioneel beheerder Planon. Het lid van de OR behartigt de belangen van de ziekenhuisorganisatie als totaal en van de werknemers van het Facilitair bedrijf in het bijzonder.

Medewerker Personeelszaken behartigt de belangen van het personeel gedurende de uitbesteding.

Verder zijn er acht interviews gehouden onder de coördinatoren van het Facilitair bedrijf die de gevolgen van uitbesteding voor het personeel van dichtbij meemaken. De onderzoekseenheden zijn: twee Hoofden Beveiliging, Hoofd Schoonmaak, Waarnemend Hoofd Transport, Coördinator Service/onderhoud, Hoofd Catering, Hoofd Catering Distributie en Hoofd Goederenontvangst. Zij kunnen vertellen welke diensten zijn uitbesteed, uit welke overwegingen de diensten zijn uitbesteed, hoe de uitbestede diensten zijn georganiseerd en welke diensten in aanmerking komen voor uitbesteding. Zij kunnen beoordelen of het managementteam voldoende gecommuniceerd heeft over de plannen om uit te besteden en of er voldoende aandacht is besteed aan de personele aspecten van uitbesteding. Bijvoorbeeld; het MCRZ heeft gezorgd dat zoveel mogelijk medewerkers binnen de eigen organisatie zijn ingezet na uitbesteding. In totaal zijn voor het interne onderzoek dertien medewerkers geïnterviewd. De patiënten en de artsen zijn in dit onderzoek niet betrokken.

#### **Externe onderzoekseenheden**

Naast een intern onderzoek zijn vier medewerkers van collega-ziekenhuizen in Zuid-Holland geïnterviewd.

De vier onderzoekseenheden zijn:

- Hoofd Facilitair bedrijf, Bronovo Ziekenhuis te 's-Gravenhage
- Directeur Facilitair bedrijf, Erasmus MC te Rotterdam
- Contractmanager/Strategisch inkoper, Reinier de Graaf Gasthuis te Delft
- Servicelevel Manager Voeding, Parnassia te 's-Gravenhage

Door benchmarking is gekeken hoe andere ziekenhuizen uitbestedingstrajecten hebben doorlopen en hoe zij invulling hebben gegeven aan het evalueren hiervan. De vier geïnterviewden hebben door hun functie het onderwerp; evalueren van uitbestedingstrajecten binnen ziekenhuizen vanuit een verschillend perspectief kunnen benaderen.

### **2.4. Onderzoekstype**

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en empirisch onderdeel. Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief beschrijvend onderzoek. Het doel is om het onderzoeksprobleem te beschrijven. Bij dit type onderzoek gaat het om het in kaart brengen van de aard, de waarde en de

---

<sup>18</sup> Baarda, dr. D.B. & Goede M.P. :Basisboek methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1995, pp. 211.

eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. De 'wat', 'hoe' en 'waarom' vragen staan hierbij centraal en moeten uitwijzen welke elementen belangrijk zijn, welke relaties er zijn tussen deze elementen en hoe de huidige situatie op het probleemgebied te verklaren is. Door middel van de interviews en de benchmarking wordt het empirische onderdeel behandeld.<sup>19</sup>

## 2.5. Dataverzamelingsmethoden

Dataverzamelingsmethoden zijn manieren waarop je gegevens verzamelt. De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld door middel van de volgende dataverzamelingsmethoden:

### Interviews

Interviews kunnen ook wel gezien worden als informatievergarende gesprekken. Door middel van interviews kunnen gegevens worden verzameld m.b.t. meningen, attitudes en kennis.<sup>20</sup> De meeste interviews zijn gestructureerd opgezet om in een kort tijdsbestek zoveel mogelijk informatie te verzamelen.

De interne interviews zijn gebaseerd op de volgende thema's: algemene informatie, uitbesteden binnen de MCRZ-organisatie, valkuilen in het uitbestedingstraject en evalueren binnen de MCRZ-organisatie. Bij de interne interviews is gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst.<sup>21</sup> Echter bij de interne interviews met de afdelingscoördinatoren is gebruik gemaakt van de zogenoemde 'topic lijst'.<sup>22</sup>

Bij de externe interviews is gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst.<sup>23</sup> De belangrijkste interviewvragen uit het externe onderzoek zijn hieronder uiteengezet:

**Betrokken partijen:** Welke partijen worden betrokken bij uitbestedingstrajecten?

**Valkuilen:** Wat waren de valkuilen in het uitbestedingstraject?

**Kritische succesfactoren:** Wat waren de kritische succesfactoren in het uitbestedingstraject?

**Evaluatiecriteria:** Welke punten/ criteria acht u van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren? Kunt u daar een toelichting bij geven?

De uitwerking van de interne en externe interviews zijn opgeslagen op de computer<sup>24</sup> en zijn niet in de bijlagen vermeld. Dit is gedaan vanuit privacy overwegingen voor de mensen die aan het onderzoek hebben meegewerkt. De gegevens zijn geregistreerd met behulp van een voice recorder. De gegevens uit de interviews zijn gereduceerd, geordend en samengevat.

### Bestaande gegevens

Het onderwerp 'evalueren' is niet uitgebreid beschreven in boeken of artikelen. Er is vooral literatuur bestudeerd over algemene modellen van evalueren. Waar het uiteindelijk om draait in de evaluatie van een uitbesteding is 'halen we de doelen die we ons zelf gesteld hebben'. Hoe beter (en smarter) de doelen beschreven zijn, hoe eenvoudiger de evaluatie er van is. Tevens is het onderwerp 'uitbesteden' uitgebreid bestudeerd. Hierbij is gebruik gemaakt van actuele artikelen over uitbesteden.

Naast het theoretisch onderzoek is deskresearch gedaan naar de vooraf opgestelde doelstellingen van uitbestedingstrajecten binnen de MCRZ-organisatie. Tevens is er een antwoord gezocht op de vraag of er alvorens het uitbestedingstraject in te gaan een nulmeting is verricht t.a.v. kosten en kwaliteit en klanttevredenheid van de facilitaire dienst.

### Benchmarking

Benchmarking is een continu systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van organisaties vergeleken worden met die van de best presterende organisatie op dat gebied.<sup>25</sup> Een andere definitie van benchmarking is: "Het systematisch onderzoeken en vergelijken van de eigen prestaties en achterliggende processen en werkmethoden met die van een substantiële groep andere organisaties, waardoor een organisatie zich kan verbeteren op specifieke onderdelen."<sup>26</sup>

<sup>19</sup> Baarda, dr. D.B. & Goede M.P. : Basisboek methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1995, pp. 21.

<sup>20</sup> Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2001. nr. 1 FD. 2384.

<sup>21</sup> Zie bijlage 4: Interne interviewvragen

<sup>22</sup> Zie bijlage 5: Topiclijst

<sup>23</sup> Zie bijlage 7: Externe interviewvragen

<sup>24</sup> Computer: Joyce de Veer, Willem Alexanderplaats 94, 3223 XX Hellevoetsluis.

<sup>25</sup> Gelderman, C.J. en Albronda, B.J. : Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90-11-05345-1, p. 183.

<sup>26</sup> [http://213.53.109.83/fsg/BM\\_uitleg.html](http://213.53.109.83/fsg/BM_uitleg.html)

Het benchmarkonderzoek heeft plaatsgevonden in het Bronovo Ziekenhuis, Reinier de Graaf gasthuis, Erasmus MC en Parnassia. De vier ziekenhuizen houden zich bezig met het uitbesteden van facilitaire producten en diensten. De ziekenhuizen hebben vaak al meerdere uitbestedingstrajecten doorlopen waardoor de valkuilen en kritische succesfactoren van een uitbestedingstraject bekend zijn. Hierdoor hebben zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het evaluatiemodel. De ziekenhuisorganisaties zijn verder willekeurig gekozen.

## **2.6. Onderzoeksvormen**

Hieronder worden de gekozen kwalitatieve onderzoeksvormen uiteengezet.

### **Deskresearch door middel van literatuuronderzoek**

Voor de theoretische onderbouwing van de probleemstelling is literatuuronderzoek verricht. Het onderzoek heeft zich vooral gericht om de begrippen uitbesteden en evaluatie nader te verklaren. Het onderzoek moet antwoord geven op de vragen; wat is evalueren, wat is het belang van evalueren, waarom wordt er geëvalueerd. Daarnaast is er onderzoek verricht naar methoden om te evalueren.

### **Case study**

Voor een 'case study' wordt er gedurende lange tijd één onderzoeksobject (nauwkeurig en diepgaand) bestudeerd.<sup>27</sup> De uitbesteding van de warme maaltijdvoorziening wordt in dit onderzoek nader bestudeerd. Naar verwachting zal dit het eerste afgeronde uitbestedingstraject zijn binnen de MCRZ-organisatie. Tevens zal dit dan ook het eerste uitbestedingstraject zijn dat geëvalueerd kan worden. Hierdoor is er gekozen om een uitgebreide beschrijving te geven van dit uitbestedingstraject in de vorm van een casus. Daarnaast is de casus beschreven om de huidige situatie te verduidelijken. Om dit uitbestedingstraject efficiënt te kunnen evalueren, zijn er criteria vastgesteld. Naast algemene criteria zijn er specifieke criteria voor deze uitbesteding vastgesteld. Hiervoor zijn bepaalde punten uit het programma van eisen van de uitbesteding van de warme maaltijdvoorziening genomen. De punten uit het programma van eisen komen terug in het ontworpen evaluatiemodel.<sup>28</sup> Alle criteria zijn in het evaluatiemodel ingevuld. De organisatie kan het ontworpen evaluatiemodel direct als leidraad gebruiken om het gehele uitbestedingstraject; uitbesteden van de warme maaltijdvoorziening te evalueren.

## **2.7. Analysetechnieken**

Bij dit kwalitatief onderzoek zijn de gegevens die in dit onderzoek zijn ontstaan gereduceerd, geordend en samengevat. Daarnaast zijn de resultaten van het benchmarkonderzoek weergegeven in een overzichtelijke matrix aan het einde van hoofdstuk zes.

---

<sup>27</sup> Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2001. nr. 1 FD. 2384.

<sup>28</sup> Zie bijlage 7: het evaluatiemodel

### 3. Theoretisch kader

#### 3A. Uitbesteding in ziekenhuizen

*In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de steeds belangrijker wordende functie van het Facilitair bedrijf in een ziekenhuis, namelijk het uitbesteden van facilitaire diensten.*

##### 3.1. Definitie uitbesteden

Uitbesteden is de laatste jaren een belangrijk punt op de agenda van veel bedrijven en instellingen. Het is een dynamisch onderwerp en er is veel over geschreven. In de literatuur worden de meeste artikelen beschreven vanuit het perspectief uitbesteden. Hierdoor is er beperkte informatie beschikbaar over het inbesteden van diensten. Om toch een onderscheid te kunnen maken tussen beide alternatieven is hieronder een begripsomschrijving opgesteld.

###### Inbesteding:

'Onder inbesteding wordt verstaan het in eigen beheer houden, maar ook het na een periode van uitbesteding weer in eigen beheer terugnemen van facilitaire diensten'.<sup>29</sup>

###### Uitbesteding:

'Het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, bijvoorbeeld door het overdragen van activiteiten of door het inhuren van externe deskundigen voor specifieke projecten/ activiteiten'.<sup>30</sup>

In de literatuur zijn er verschillende definities over het begrip uitbesteding te vinden, ook wel aangeduid met de Engelse term 'outsourcing'. Volgens drs. A. van Moorst is het niet correct om van uitbesteding of outsourcing te spreken. Zij onderbouwt deze uitspraak met het argument dat in de Angelsaksische literatuur gesproken wordt over strategic sourcing. Strikt genomen is outsourcing een benadering daarbinnen. Wereldwijd is outsourcing nu eenmaal een beter bekende term en kunnen deze twee termen als synoniemen worden gebruikt.<sup>31</sup>

Van Dale's Groot Woordenboek der Nederlandse taal (2004) definieert uitbesteden als het buitenshuis in de kost doen, (werk) aan derde overdoen. Een meer algemene en toepasbare definitie over uitbesteden is opgesteld door Priest en Ritsema (1993). 'Uitbesteden is een keuzevraagstuk ten aanzien van zelf maken of het van derden betrekken van goederen en/of diensten'.

In deze scriptie wordt uitgegaan van de definitie dat bij uitbesteding van facilitaire diensten (schoonmaak, catering, beveiliging) er sprake is van een contractuele relatie tussen een externe leverancier en een opdrachtgever (klant). De externe leverancier neemt voor een afgesproken tijd en prijs, de uitvoering van de facilitaire diensten voor zijn/haar rekening en geeft hiervoor een prestatiegarantie af. De klant behoudt de verantwoordelijkheid voor de uitbestede dienst (en) en de controle over de dienstverlening.<sup>32</sup>

##### 3.2. Patronen in uitbesteden

James Brian Quinn (1936) hecht veel waarde aan het begrip uitbesteden. Hij noemt het zelfs één van de belangrijkste organisatorische ontwikkelingen uit de twintigste eeuw. Tevens heeft de Harvard Business Review uitbesteden zelfs opgenomen in haar top-100 van belangrijkste ideeën van de afgelopen honderd jaar.<sup>33</sup>

Uitbesteden is een veel besproken onderwerp in de hedendaagse praktijk. Veel bedrijven onderstrepen hun bedrijfskritische activiteiten en besteden de niet-kernactiviteiten uit. Interessant is het om te weten welke ontwikkelingen de basis hebben gelegd voor de huidige ontwikkelingen in uitbesteden van facilitaire activiteiten. Aan het eind van de jaren tachtig werd al de trend gesignaleerd dat steeds meer ondernemingen begonnen met het uitplaatsen van niet-kern activiteiten. In navolging van Japan begonnen Europese productiebedrijven ook met het uitbesteden van onderdelen van hun productieproces. In Nederland was Unilever één van de eersten die zich toelegde op het uitplaatsen van niet-

<sup>29</sup> Teeffelen, H.J.H.M. van.: Inbesteding van facilitaire diensten door ziekenhuizen. In: Handboek Facility Management, maart 2000.

<sup>30</sup> Bruijn, J. de.: Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid. In: Onderhoudsmanagement, maart 2000.

<sup>31</sup> Moorst, M. van.: Strategische Sourcing van customer care. : BBP bv, 2004, ISBN 90-76051-18-6.

<sup>32</sup> Daanen, H.T.M. en Koning, M.S.: Uitbesteden vraagt om volwassen partijen. In Compact Jrg. (maart 2001), p. 22-31.

<sup>33</sup> Moorst, M. van.: Strategische Sourcing van customer care. Woerden: BBP bv, 2004, ISBN 90-76051-18-6.

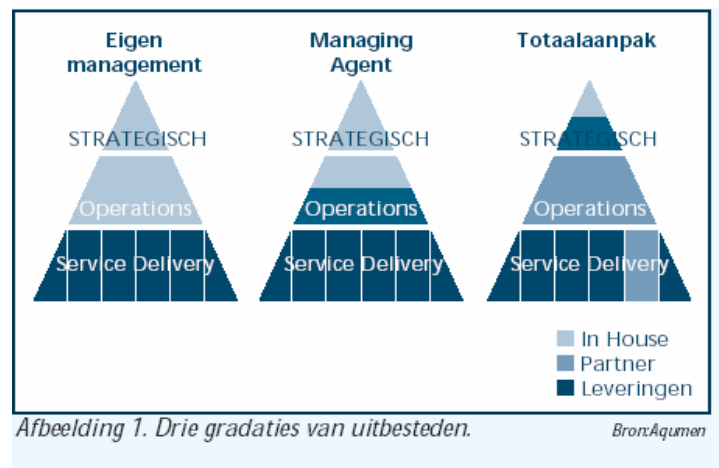
kernactiviteiten, waaronder het Unilever-vastgoed. Uitbesteden bood ondernemingen in de jaren tachtig de mogelijkheid om tegen lagere kosten te produceren maar ook om de diversiteit van bedrijfsactiviteiten een halt toe te roepen. Echter beperkte men zich tot het uitbesteden van operationele activiteiten. Dit had te maken met het feit dat er in het begin van de jaren tachtig weinig professionele marktpartijen waren die de producten en/ of diensten konden leveren. In deze eerste uitbestedingsgolf werd er bovendien weinig aandacht besteed om de uitbestede activiteiten onder controle te hebben.

Ook in de jaren negentig bleef de focus gericht op het uitbesteden van operationele activiteiten. Gedurende een lange periode leek er weinig vooruitgang in te zitten. Veel bedrijven en instellingen waren bang om strategische beslissingen over te laten aan externen. Het belangrijkste argument hiervoor was dat ze graag de eindverantwoordelijkheid als de controle over de activiteiten wilden behouden.

In de huidige recessie is er meer aandacht gekomen voor het uitbesteden van facilitaire activiteiten. Veel ondernemingen zagen het als belangrijk instrument om kosten te reduceren. Echter kan uitbesteden voor een organisatie veel meer betekenen dan financieel gewin op korte termijn. Belangrijker is het kijken naar lange termijn stroomlijning van de eigen organisatie. Opmerkelijk is dat er een duidelijke tendens bestaat dat niet altijd de bedrijfskritische activiteiten 'per definitie' zijn vrijgesteld om niet uit te besteden.

De angst bij ondernemingen om strategische beslissingen over te laten aan externen is de afgelopen jaren minder geworden. Het toenemende aanbod en professionalisering van de verschillende partijen heeft hier een bijdrage aan geleverd. De markt van integrale dienstverleners in Nederland is de afgelopen jaren sterk gegroeid. In Engeland, Australië en Amerika is integrale uitbesteding van facilitaire dienstverlening al verder gevorderd, zij vervullen een voortrekkersfunctie op het gebied van uitbesteding. Voor grote multinationals (IBM, Xerox en HP) die opereren in die landen is uitbesteden geen vraag meer, bij overnames is niet de belangrijkste vraag of het facilitaire bedrijf uitbesteed moet worden, maar hoe, per wanneer en eventueel aan wie. De ontwikkeling die in Nederland te zien is, is vergelijkbaar met de ontwikkeling in die landen van 8 tot 10 jaar geleden.<sup>34</sup>

Samengevat hebben zich in de afgelopen 20 jaar een drietal fundamentele ontwikkelingen zich voorgedaan in de aard en focus van uitbesteden:



- De focus in de besluitvormingsprocessen verschuift van een korte- naar een lange termijnfocus.
- De nadruk in de controleprocessen verschuift van operationeel niveau (service level agreement) naar financieel en strategisch bedrijfsniveau.
- De aard van de activiteiten die aan externen worden overgelaten breidt zich uit in zowel primaire als secundaire bedrijfsprocessen.<sup>35</sup>

Het gaat bij Facility Management in de gezondheidszorg niet meer alleen om het uitvoeren van diensten. Het gaat erom dat de klant weet welke dienst hij wil, weet wat het kost en weet wat het hem oplevert. Hierdoor ontstaat een andere visie op de toegevoegde waarde van Facility Management binnen de gezondheidszorg. Het is daarbij voor de klant niet interessant meer of het facilitair bedrijf zelf de

<sup>34</sup> Veeke, R. en Lennartz, R.: De markt van integrale facilitaire dienstverleners in Nederland. Barneveld: Significant B.V., 2004.

<sup>35</sup> Krumm, P. en Acht van W.,: Uitbesteden: klaar voor een nieuwe start. In: Real Estate. (2003) p. 40-42.

activiteiten uitvoert of deze heeft uitbesteed. Het gaat om de kwaliteit -/prijsverhouding die de klant samen met de inhoudsdeskundige heeft vastgesteld.

### **3.3. Aandachtspunten bij keuze wel/niet uitbesteden**

#### **3.3.1. Focus op core-business**

Organisaties richten zich steeds meer op hun kern-activiteiten (core-business). Niet core-activiteiten worden uitbesteed. De organisatie kan zich op deze manier richten op het primaire proces (waar ze goed in zijn). Het MCRZ kan zich bijvoorbeeld meer richten op het verzorgen en beter maken van patiënten.

#### **3.3.2. Overdracht verantwoordelijkheden/ risico's**

Bij het uitbesteden van diensten kunnen verantwoordelijkheden met daarbij behorende risico's afgewenteld worden op de leverancier. Daarnaast loopt de organisatie wel het risico om afhankelijk te worden van de leverancier in het geval van belangrijke activiteiten. Als de leverancier niet aan zijn leveranciersverplichting voldoet, ondervindt de organisatie hiervan de consequenties. Hierdoor kunnen juridische problemen optreden.

#### **3.3.3. Kennis van de organisatie**

Bij sommige diensten is het noodzakelijk om kennis van het primaire proces van de organisatie te hebben om de diensten uit te kunnen voeren. Hierdoor is het niet altijd wenselijk of mogelijk om deze diensten uit te besteden. Tevens ontbreekt bij het uitbesteden van diensten het leereffect binnen de eigen organisatie. Daarnaast kan specifieke kennis van de organisatie via het netwerk van de externe dienstverlener wegvloeien naar andere organisaties.

#### **3.3.4. Personeel**

Wanneer er binnen de eigen organisatie niet voldoende capaciteit aanwezig is om de dienst te kunnen uitvoeren of het veel moeite kost om personeel te vinden die de werkzaamheden kunnen/ willen uitvoeren, kan er gekozen worden om hiervoor een externe dienstverlener in te schakelen. De zorg voor aanvullend/ vervangend personeel (capaciteitsproblematiek) wordt op deze manier bij de externe dienstverlener neergelegd. De continuïteit van de dienstverlening kan hierdoor worden gewaarborgd. Echter is de organisatie wederom afhankelijk van het nakomen van deze leveringsverplichting van de leverancier. Hiernaast heeft het uitbesteden van diensten ook sociale gevolgen. Wanneer men besluit een dienst niet langer in eigen beheer uit te voeren, krijgt men binnen de organisatie een personeelsoverschot waarvoor een oplossing moet worden gezocht.

#### **3.3.5. Flexibiliteit**

Door het uitbesteden van diensten kan een zekere mate van flexibiliteit worden bereikt. De mogelijkheid om korte termijn diensten in te krimpen of uit te breiden is bij uitbestede diensten middels een externe dienstverlener gemakkelijker te realiseren. Tevens bestaat de mogelijkheid om de relatie met de leverancier op contractbasis te verbreken indien een dienst/ product niet meer nodig is. Dit betekent dat er flexibiliteit op korte/ middellange termijn ontstaat.

#### **3.3.6. Kwaliteit dienstverlening**

Wanneer een dienst wordt uitbesteed kan de kwaliteit van de dienstverlening worden gehandhaafd/ verhoogd. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat er gebruik kan worden gemaakt van de specialistische kennis van de leverancier en het feit dat de leveranciers een bedrijfsmatige aanpak van hun diensten hebben, wat een positieve bijdrage kan leveren aan de werkefficiëntie. Echter loopt de organisatie het risico dat de kwaliteit van de dienstverlening van de leverancier niet overeenkomt met de verwachte kwaliteit. Tevens loopt de organisatie het risico om de zeggenschap en inbreng in de uitbestede taken te verliezen als dit niet contractueel is vastgelegd. Een leverancier kan bijvoorbeeld niet bereid zijn om de dienst verder te ontwikkelen of aan te passen.

#### **3.3.7. Kosten**

Bij het uitbesteden van diensten worden investeringen in kapitaalgoederen gedaan door de leverancier, waardoor de risico's van de investeringen afgewenteld worden op de leverancier. Bij sommige diensten kan uitbesteden een kostenbesparing opleveren. Echter is het niet vanzelfsprekend dat een dienst welke is uitbesteed ook een kostenbesparing oplevert. Uitbesteden kan ook leiden tot hogere kosten in vergelijking met de situatie waarin de dienst in eigen beheer zou worden uitgevoerd. Te denken valt aan

meerkosten zoals extra transactiekosten, managementfee en BTW. Per dienst zal moeten worden bepaald wat de kosten c.q. de baten zijn bij het uitbesteden van de desbetreffende dienst.

### 3.3.8. Management

Wanneer diensten worden uitbesteed is er minder inspanning benodigd op het gebied van management voor deze diensten. De medewerkers worden aangestuurd door de externe dienstverlener en de organisatie bespreekt de lopende zaken met een vertegenwoordiger van de externe dienstverlener. Aangezien beide partijen andere belangen hebben, kunnen communicatiestoringen optreden.<sup>36</sup>

### 3.4. Vormen van uitbesteden

Hieronder zullen de belangrijkste vormen van uitbesteden toegelicht worden:

**Facilitaire uitbesteding:** Het gehele of gedeeltelijke uitbesteding van facilitaire diensten, taken of transacties zoals catering, salarisadministratie, training, telemarketingacties. Het laagste niveau hierbinnen wordt ook wel contracting out genoemd (schoonmaken).

**Insourcing:** Het in huis uitvoeren van bepaalde taken, functies en processen met behulp van personeel van een outsourcepartner. Bijvoorbeeld het inhuren van ICT personeel.

**Co-sourcing:** Een vorm van uitbesteding waarbij de sources, meestal personeel, worden gedeeld en cliënt en outsourcepartner gezamenlijk de taken/transactie uitvoeren. Beide organisaties zijn verantwoordelijk voor het leveren van de resources om de doelstellingen te bereiken. Bijvoorbeeld KLM doet aan 'co-sourcing' met Accenture. KLM werkt nauw samen met Accenture voor de ontwikkeling van internet en intranet. Beide bedrijven werken voor een periode van zes jaar samen en richten een gezamenlijke business-unit op ('co-sourcing'). Beide organisaties leveren daarbij medewerkers voor een nieuwe businessunit, Unit geheten, waarvoor Accenture eindverantwoordelijk is. Een van de kenmerken van 'co-sourcing' is dat ieder jaar een productiviteitsverbetering aangetoond dient te worden. Voordeel van deze samenwerking is dat de kosten van systeemontwikkeling verlaagd kunnen worden en tegelijkertijd de snelheid van oplevering en kwaliteit kan worden verhoogd.<sup>37</sup>

**Business Process Outsourcing (BPO):** is de uitbesteding van het eigenaarschap, de uitvoering en administratie en bijbehorende systemen (systeemondersteuning) van een bedrijfsproces. De leverancier bepaalt het 'hoe' en implementeert best practices, terwijl de klant de regie heeft en de strategie bepaalt 'het wat'. Met BPO wordt het uitbesteden van administratieve verwerkingsprocessen bedoeld aan een extern bedrijf. Hierbij valt te denken aan: Het administratief afhandelen van hypotheekportefeuilles en andere financiële producten of bijvoorbeeld de uitvoering van de salarisadministratie.

**Strategic sourcing:** langdurige relatie waarbij beide partijen tevoren investeringen doen in de relatie en de voordelen delen volgens een tevoren afgesproken formule.<sup>38</sup>

### 3.5. Valkuilen in het uitbestedingsproces

Organisaties hebben steeds meer kennis in huis om facilitaire diensten op een efficiënte manier uit te besteden. Organisaties hebben vaak hooggespannen verwachtingen van uitbesteding. Leveranciers voorspellen grote kostenbesparingen en verbeteringen in kwaliteit en klantgerichtheid. Dit blijkt in de praktijk vaak tegen te vallen. De meest voorkomende problemen in het uitbestedingsproces worden hieronder besproken.

De organisatie heeft geen gebruik gemaakt van een onafhankelijke externe adviseur. Dit leidt er vaak toe dat er kostbare fouten worden gemaakt omdat er met bepaalde zaken door de organisatie geen rekening is gehouden.

De organisatie presenteert een slechte business case. Hierdoor worden vaak de eigen kosten onderschat of worden de potentiële voordelen van uitbesteden niet gezien door de organisatie.

De organisatie doet zaken met de 'huisleverancier' en vraagt geen offertes aan bij andere leveranciers. Er wordt zonder competitie gekozen voor een bepaalde oplossing. Meestal wordt er teveel betaald voor een oplossing die mogelijk ook niet de beste is. Er wordt tevens te weinig aandacht besteed om de 'deal' te verdelen over meerdere outsourcepartijen.

<sup>36</sup> Bruijn, J.: Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid. In: Onderhoudsmanagement. (maart 2000), p 1-31.

<sup>37</sup> Houtman, J. KLM doet aan 'co-sourcing' met Accenture.  
<http://www.vnunet.nl/nieuws.jsp?id=52339> (26/11/2002)

<sup>38</sup> Moorst, M. van.: Strategische Sourcing van customer care. Woerden : BBP bv, 2004, ISBN 90-76051-18-6.

Er is een slechte specificatie opgesteld door de organisatie van service en verwachtingen. Op basis hiervan wordt de verkeerde leverancier geselecteerd en worden er slechte contracten opgesteld met een te lange contractduur.

Er wordt te weinig tijd gestoken in de bewaking van het contract. Ernstig onderinvesteren in de resources die nodig zijn om het contract na ondertekening te bewaken en te managen leidt er toe dat het contract en de gemaakte afspraken niet optimaal worden benut.

Tot slot wordt er vaak te weinig tijd gestoken om de relatie met de leverancier te managen.

Binnen de organisatie is er weinig aandacht voor planning en planmatige aanpak om het uitbestedingsproces efficiënt te sturen.

De meest voorkomende valkuilen voor het nemen van een goede beslissing zijn in het uitbestedingsproces zijn:

- Emoties zijn leidend bij de beslissing
- Tactische argumenten winnen het van strategische
- Uitbesteden wordt gehanteerd als manier om van het probleem af te komen
- Onervarenheid aan beide kanten
- Beslissing wordt niet op het juiste, strategische niveau genomen
- Overdreven verwachtingen van de relatie
- Overdreven vertrouwen in de leverancier.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Moorst, M. van.: Strategische Sourcing van customer care. Woerden: BBP bv, 2004, ISBN 90-76051-18-6.

### 3B. Evalueren in ziekenhuizen

*In dit hoofdstuk zal het begrip evaluatie verder uitgewerkt worden en zal er een antwoord gegeven worden op de vragen wat is evalueren en waarom evalueren.*

#### 3.6. Definitie Evaluatie

Van Dale's Groot Woordenboek der Nederlandse taal (1995) definieert evaluatie als 'het vaststellen wat iets waard is'.

'Evaluatie' is een systematisch en doelgericht proces om beslissingen te kunnen nemen over het waarborgen, vaststellen of verbeteren van een leertraject. Een belangrijke functie van evaluatie is die van kwaliteitsbewaking en -borging. Brinkerhoff (1987), Keursten (1992) en Dekker (1994) beschrijven evaluatie als een manier om te controleren en te bevorderen dat het leertraject nog steeds op koers (gericht op de doelen) is en blijft.

Veel organisaties stellen zich steeds vaker de vraag; wat levert het op? Het behalen van doelen en resultaten is in de huidige economie erg belangrijk. Organisaties werken steeds resultaatgerichter en willen weten wat het rendement is van het geïnvesteerde vermogen.

Evalueren wordt veel gedaan binnen organisaties. Nadenken over hoe de vergadering verliep, beoordelen hoe je collega heeft gefunctioneerd, nagaan wat de resultaten zijn van een project. Dit zijn allemaal vormen van evalueren. Evaluatiemomenten zijn vaak niet gestructureerd en blijven vaak beperkt tot een rondje meningen of het invullen van een vragenformulier waar verder niets mee gedaan wordt. Evaluatiemomenten dienen beter benut te worden omdat evalueren een bijdrage kan leveren aan het beoordelen en verbeteren van allerlei situaties.

Evalueren moet niet gezien worden als een doel op zich. Met de uitkomsten van de evaluatie moet ook daadwerkelijk iets gedaan worden. Een organisatie die besluit te gaan evalueren, dient een antwoord te hebben op de volgende vragen: Waarom wil ik eigenlijk evalueren? Waarom wil ik (systematisch)meten? Wat wil ik met de resultaten (kunnen) doen? Een legitieme motivatie in de beantwoording van bovenstaande vragen is het willen vaststellen of de geformuleerde doelen zijn bereikt, en zo ja, in welke mate. Tevens kan ook het nakomen van een belofte of afspraak met bijvoorbeeld de ondernemingsraad als legitieme motivatie gelden. Een evaluatie van de doelen vereist dat deze doelen vooraf helder en eenduidig zijn vastgelegd, bij voorkeur in meetbare termen (SMART).

Grofweg zijn er twee belangrijke redenen om te evalueren: Ten eerste om te verbeteren (een bestaand project bijstellen, op punten die na meting minder succesvol blijken te zijn) en ten tweede om te leren, zodat bijvoorbeeld volgende projecten kunnen worden gebouwd op eerder opgedane ervaringen.<sup>40</sup>

#### 3.7. Typen evaluatie

Er zijn verschillende typen evaluatie. Hieronder worden de belangrijkste uiteengezet:

##### **Formatieve evaluatie**

Bij formatieve evaluatie gaat het om bijstellingsbeslissingen. De evaluatie is gericht op het verbeteren van datgene wat geëvalueerd wordt.

##### **Summatieve evaluatie**

Bij summatieve evaluatie gaat het om voortgangsbepalingen. De evaluatie is gericht op het geven van een eindoordeel; dit is de beslissing om door te gaan of te stoppen met het leertraject.

Er wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen een procesevaluatie en productevaluatie

Bij **procesevaluatie** wordt er een waardeoordeel gegeven over de weg waarlangs het concept en het draagvlak daarvoor tot stand zijn gekomen.

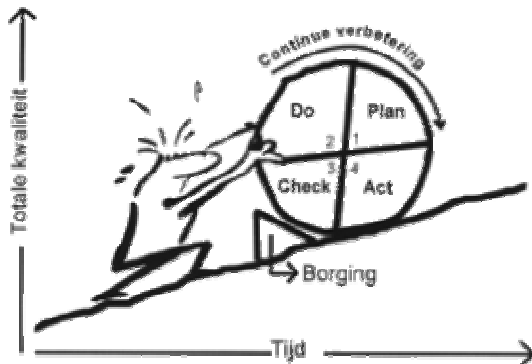
Bij **productevaluatie** wordt er een waardeoordeel over het resultaat of eindproduct van een proces gegeven. Hiermee meet je de resultaten die je hebt bereikt.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Chin Kwie, J.: Evalueren: (G)een doel op zich. In: *Facility Management Magazine*. Jrg. 17, nr. 126, (dec. 2004), p. 22-25.

<sup>41</sup> Dirkse-Hulscher, S. en Papas-Talen, A.: *Evalueren van leertrajecten*. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2002. ISBN 905901 083 3

### 3.8. Kwaliteit

Uitbesteden wordt gedaan om verschillende redenen. Meestal gaat het bij uitbesteden om het reduceren van kosten en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Uitbesteden wordt vaak gedaan om kwaliteitsverbeteringen door te kunnen voeren ten aanzien van de huidige dienstverlening. Een uitbestedingstraject kan vanuit deze optiek gezien worden als een verbeterproject.



De demingcyclus beschrijft vier fasen die moeten worden doorlopen om als organisatie te verbeteren.

**Plan-** Het plannen van een verbeterproject

Hier wordt het initiatief genomen om te verbeteren en worden verbeteroplossingen doorgevoerd.

**Do-** Het uitvoeren van een verbeterproject

De geplande verbeteringen worden in de praktijk uitgevoerd.

**Check-** Controleren van de doorgevoerde verbetering

Er wordt nagegaan of de verbetering daadwerkelijk het beoogde resultaat heeft opgeleverd.

**Act-** Borgen van de verbetering

Als de maatregel daadwerkelijk tot verbetering heeft geleid, dient dit te worden geborgd binnen de organisatie.<sup>42</sup>

De Checkfase van de demingcyclus mag niet vergeten worden. Het is voor een organisatie belangrijk om vast te stellen wat de organisatieopbrengst van een verbeterproject is geweest. Het is essentieel om hier de aandacht op te vestigen. Evaluatie is namelijk een manier om te controleren en te bevorderen dat het uitbestedingstraject nog steeds op koers (gericht op de doelen) is en blijft. Hiermee wordt de kwaliteit van de dienstverlening van de facilitaire producten en diensten gewaarborgd.

### 3.9. Uitvoeren van een nulmeting

Een nulmeting heeft als doel om te bepalen welke stappen binnen welk tijdsbestek genomen moeten worden om bijvoorbeeld tot een bepaald kwaliteitsniveau of kostenniveau te komen. De uitgangssituatie wordt met een nulmeting bepaald. Waar staan we nu? Op basis van de uitgangssituatie worden doelstellingen bepaald. Waar willen we als organisatie naar toe werken?

### 3.10. Prestatiedoelstellingen

In de theorie worden verschillende doelstellingen beschreven; hoofddoelstellingen, subdoelstellingen en prestatiedoelstellingen. Het begrip prestatiedoelstelling wordt in deze scriptie gehanteerd. Onder prestatiedoelstellingen wordt verstaan; de vertaling van subdoelen in concrete activiteiten en maatregelen. Doelstellingen zijn geformuleerd in termen van 'output'. Doelen zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdgebonden) geformuleerd. In de evaluatie van een uitbestedingstraject wordt bepaald in hoeverre de vooraf opgestelde doelstellingen gerealiseerd zijn.

### 3.11. Perceptie

'Evalueren is het geven van een subjectief oordeel'. Ieder mens bekijkt de wereld vanuit zijn eigen perceptie. Perceptie is het proces waarbij de waarnemer prikkels (stimuli) vanuit de omgeving selecteert, organiseert en interpreteert, zodat er een zinvol en betekenisvol beeld van de werkelijkheid ontstaat.<sup>43</sup> Mensen maken bewust en onbewust een keuze uit de hoeveelheid informatie die op hen afkomt. Mensen onthouden bepaalde zaken die voor hen van belang zijn. Voor de evaluatie van een uitbestedingstraject is het essentieel om objectieve criteria te hanteren om subjectieve oordelen uit te sluiten.

<sup>42</sup> [http://www.kam-adviesburo.nl/index\\_kwaliteit.html](http://www.kam-adviesburo.nl/index_kwaliteit.html)

<sup>43</sup> Wijsman, A.: *Psychologie & Sociologie*, derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 90-01-97602-6

## 4. Huidige situatie

*In dit hoofdstuk zal de huidige situatie worden beschreven met betrekking tot het in- en uitbesteden en evalueren van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een casus; uitbesteding van de warme maaltijdvoorziening aan het MCRZ door een externe leverancier. In de casus worden de afwegingen om uit te besteden, de doelstellingen van de uitbesteding, het programma van eisen en de valkuilen in het uitbestedingstraject beschreven. De casus is gebruikt om de huidige situatie te verduidelijken.*

### 4.1. Uitbestedingsbeleid MCRZ

In mei 2004 is aangegeven door het management van het Facilitair bedrijf dat er binnen de MCRZ-organisatie onvoldoende duidelijkheid bestaat over het uitbestedingsbeleid. Dat kan betekenen:

- Er is geen of onvoldoende beleid
- Er is wel beleid maar dat is niet voldoende vastgesteld en/ of gecommuniceerd.

Ten eerste was er binnen de organisatie geen duidelijk beleid in de vorm van een tastbaar document. Ten tweede bestonden er werkafspraken tussen de Raad van Bestuur (RvB) en de ondernemingsraad (OR) over de procedure en de betrokkenheid van de OR indien uitbesteding overwogen wordt maar deze afspraken zijn nooit formeel vastgesteld en gecommuniceerd naar het management.

In november 2004 heeft een projectteam vanuit de organisatie zich verdiept in de materie rond uitbestedingsvraagstukken. Het projectteam bestaande uit medewerkers van verschillende disciplines heeft een voorstel gedaan richting de RvB voor een (hernieuwde) vaststelling van het uitbestedingsbeleid binnen het MCRZ. Het huidige uitbestedingsbeleid kent de volgende uitgangspunten:

Het MCRZ wil zich richten op haar core-business (kernactiviteiten). De missie en visie bepalen de 'core-business' van het MCRZ. Het MCRZ kan activiteiten die niet tot de kernactiviteit, het primaire proces, behoren door andere organisaties laten uitvoeren door het overdragen van activiteiten of het inhuren van externe deskundigen voor specifieke activiteiten indien de kwaliteit van de betreffende dienstverlening daarmee verhoogd en/of de kosten daarmee worden verlaagd. Doelmatigheid en doelgerichtheid zijn de leidraad.

Het management moet de keuze tot uitbesteding onderbouwen aan de hand van een goede businesscase op de volgende vier punten:

- Financiële overwegingen
- Organisatorische overwegingen
- Personele/ Sociale overwegingen
- Historische overwegingen, voor zover na de fusie nog van belang.

De lijnmanager heeft de verantwoordelijkheid om de doelstellingen op het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau tegen de laagst mogelijke kosten te realiseren. Afdelingsmanagers zijn bevoegd om in hun jaarplannen voorstellen te doen ten aanzien van het vraagstuk zelf doen of uitbesteden. Indien nodig kan er gebruik worden gemaakt van externe expertise. De Ondernemingsraad moet vroegtijdig betrokken worden in het uitbestedingstraject. Datzelfde geldt voor Personeelszaken als adviseur voor de personele aspecten. <sup>44</sup>

### 4.2. Overzicht uitbestede diensten

De facilitaire diensten; beveiliging, schoonmaak en catering (patiëntenvoeding) zullen op korte termijn uitbesteed worden aan een externe leverancier (derden). Binnen de technische dienst is naar aanleiding van een quick scan besloten om de werkzaamheden niet uit te besteden. De medewerkers van de technische dienst blijven voorlopig in dienst van het MCRZ. Echter worden in het service/ onderhoud van de technische dienst wel werkzaamheden uitbesteed. Dit zijn vaak specialistische werkzaamheden of werkzaamheden waar tijdelijk veel personeel voor ingezet moet worden (zie onderstaande tabel).

Het MCRZ heeft zich tot nu toe beperkt tot multi-services outsourcing. Hierbij is sprake wanneer een organisatie meerdere diensten uitbesteed aan meerdere aanbieders.

---

<sup>44</sup> Collette, J.: Uitbestedingsbeleid MCRZ. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2004.

| Korte termijn                 | Service/onderhoud TD                      |
|-------------------------------|-------------------------------------------|
| Catering;<br>patiëntenvoeding | Liftonderhoud                             |
| Schoonmaak                    | Dakonderhoud                              |
| Beveiliging                   | Complexe verbouwingen                     |
| Service/onderhoud             | Inhuren van een aannemer                  |
| Technische Dienst             | Installeren elektrische systemen          |
|                               | Groenvoorziening                          |
|                               | Verstoppen van de riolering               |
|                               | Bestrating                                |
|                               | Stoffering/Lamellen                       |
|                               | Eenvoudige klussen<br>(filters vervangen) |

#### 4.3. Afwegingen om uit te besteden

Het MCRZ wil zich richten op haar core-business en zal bij de ondersteunende diensten kijken in hoeverre het wenselijk is om dit uit te besteden. Bij uitbestedingstrajecten gaat het meestal om twee belangrijke pijlers, enerzijds kosten reduceren en anderszijds verhogen van de kwaliteit (prijs/ - kwaliteitsverhouding). In het kader van de bezuinigingen binnen het ziekenhuis zal de nadruk liggen op het reduceren van kosten.

Net na de fusie wilde het MCRZ harmonisatie op beide locaties, uniformiteit in dienstverlening op het gebied van schoonmaak, beveiliging en catering. Het MCRZ verwacht met het uitbesteden van de facilitaire diensten een verhoging van de kwaliteit te kunnen realiseren doordat de betreffende activiteit voor de externe leverancier zijn core-business is. Door de facilitaire diensten uit te besteden kunnen de capaciteitsproblemen overgeheveld worden naar de externe leverancier. Dit zal de flexibiliteit bevorderen.

Het MCRZ zal bepaalde werkzaamheden door andere organisaties of personen laten uitvoeren, indien het MCRZ tijdelijk niet kan voorzien in voldoende kennis, kunde en ervaring op het betreffende gebied.

- Gebrek aan personeel (capaciteitsprobleem)
- Gebrek aan specialistische kennis

In 2009 is het nieuwe ziekenhuis klaar. Hierbij gaat men uit van de visie dat de vierkante meters van een ziekenhuis erg duur zijn. Het is wenselijk om de ondersteunende diensten uit het ziekenhuis te plaatsen op goedkopere locaties in het land, dan wel door de dienst uit te besteden. Alle magazijnen van het MCRZ zijn bijvoorbeeld geconcentreerd in een extern pand.

#### 4.4. Evalueren binnen het MCRZ

Uit de interne interviews voor dit onderzoek is een eenduidig beeld over evalueren ontstaan. De respondenten van het managementteam zijn van mening dat er op gestructureerde wijze geëvalueerd zou moeten worden, maar op dit moment gebeurt dat niet. Het MCRZ heeft zich nog niet bezig gehouden met het evalueren van uitbestedingstrajecten. Dit heeft te maken met het feit dat het MCRZ nog geen uitbestedingstrajecten heeft afgerond. De verwachting is dat in september/ oktober 2005 het eerste uitbestedingstraject (uitbesteden van de warme maaltijdvoorziening) afgerond zal zijn.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er geen sprake is van een gezamenlijke visie op evalueren en dat daardoor nog geen afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop evaluatie wordt toegepast. Dat wil niet zeggen dat er niet geëvalueerd wordt, op diverse momenten en op verschillende terreinen wordt er binnen de organisatie geëvalueerd. Echter vinden evaluatiemomenten binnen de organisatie voornamelijk plaats op ad-hoc basis. Meestal worden aan het begin van een project doelstellingen bepaald en wordt achteraf bekeken in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. De evaluatie beperkt zich meestal tot het bespreken van de resultaten/ het effect van een bepaald project. Er wordt minder aandacht besteed aan het proces; de weg waarlangs het concept en het draagvlak daarvoor tot stand zijn gekomen en de verbeterpunten die als input gebruikt kunnen worden voor een volgend project. De motivatie en het initiatief van de projectleider zijn meestal leidend om een evaluatiebijeenkomst te organiseren.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het evalueren van uitbestedingen als doel heeft om transparant verantwoording af te leggen aan de organisatie. Hiervoor moet een goede vergelijking worden

gemaakt tussen de inbestede en de uitbestede situatie. Het verrichten van een nulmeting vormt hierbij een essentieel onderdeel. Het uitvoeren van een nulmeting m.b.t. het kwaliteitsniveau, klanttevredenheid en de kosten van de dienstverlening in de IST-situatie (inbestede situatie) gebeurt op dit moment niet. Hierdoor zijn er geen meetgegevens beschikbaar en geen gegevens aanwezig om mee te vergelijken. Hoewel er wel kwaliteitscoördinatoren en financieel deskundigen in dienst zijn van de MCRZ-organisatie, worden deze medewerkers niet ingezet om een nulmeting uit te voeren. Dit hangt samen met het feit dat er op dit moment nog niet veel gestructureerde evaluaties worden uitgevoerd.

De respondenten van het managementteam zijn van mening dat het evalueren van uitbestedingstrajecten een waardevolle bijdrage zou kunnen leveren aan het goed laten verlopen van toekomstige uitbestedingstrajecten. Het managementteam is hiervoor op zoek naar een instrument om dit te kunnen realiseren. Evaluatie is een methode dat hiervoor gebruikt kan worden. De respondenten van het managementteam zijn van mening dat het evaluatiemodel een nuttig instrument kan zijn om inzichtelijk te maken in hoeverre de doelstellingen van de uitbesteding zijn bereikt.

#### **4.5. Betrokken partijen**

Binnen het MCRZ wordt onderscheid gemaakt tussen twee trajecten, het voortraject en wanneer de keuze tot uitbesteding is genomen. In het voortraject wordt gekeken of de keuze voor uitbesteding voordelen heeft voor het ziekenhuis. Dit is vooral beleidsmatig gericht, de OR, het management en de Raad van Bestuur zijn hierbij betrokken. Wanneer de keuze is gemaakt om uit te besteden, worden de vakbonden ingeschakeld. Tevens zal de betreffende afdeling ingelicht worden. Medewerkers van de betreffende afdeling worden niet betrokken bij uitbestedingstrajecten aangezien dit te belastend kan zijn vanwege de onzekerheid over de eigen functie (subjectief oordeel).

De volgende partijen zijn betrokken bij uitbestedingstrajecten; Raad van Bestuur, Management, Ondernemingsraad, Vakbonden, Personeelszaken en een externe deskundige. De Raad van bestuur en het Management zetten het strategische beleid uit en houden zich bezig met uitbestedingsvraagstukken. De OR heeft ten aanzien van uitbestedingstrajecten een adviserende rol. Het algemene belang van de MCRZ-organisatie staat voorop. Daarnaast richt de OR zich in het bijzonder op het belang van het personeel. De OR heeft een pro-actieve functie en wacht niet af totdat het management een gedetailleerd plan voorlegt, maar wil meedenken in de strategische fase. Personeelszaken zorgt ervoor dat de uitbesteding conform de plannen van het Sociaal plan uitgevoerd worden. Dit betekent inhoudelijke correcte plannen en daarna een correcte uitvoering van deze plannen. Het mobiliteitsbureau van de afdeling PZ wordt ingezet om medewerkers binnen de eigen organisatie onder te brengen. De meeste uitbestedingsvraagstukken worden voorgelegd aan een onafhankelijk externe deskundige. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken partijen zijn niet duidelijk vastgesteld. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan over de wederzijdse verwachtingen.

#### **4.6. Casus**

Door een case-study te beschrijven wordt de huidige situatie inzichtelijker. Het uitbesteden van de warme maaltijdvoorziening zal het eerste afgeronde uitbestedingstraject zijn binnen de organisatie. Dit uitbestedingstraject zal dan ook als eerste in aanmerking komen voor evaluatie en zal daarvoor hieronder beschreven worden.

##### **Uitbesteden warme maaltijdvoorziening aan het MCRZ door een externe leverancier**

Het MCRZ wil de warme maaltijden aan patiënten uitbesteden aan een externe leverancier. DeltaBouman komt hiervoor in aanmerking. DeltaBouman beschikt sinds augustus 2004 over een nieuwe moderne assemblagekeuken en produceert 1500 maaltijden per dag. Binnen de normale bedrijfstijden kan DeltaBouman 2500-3000 maaltijden per dag produceren. Het DeltaBouman heeft daarmee voldoende capaciteit voor het maaltijdvolume van het MCRZ. Assemblage-/ compactkeukens maken grotendeels gebruik van kant en klare of sterk voorbewerkte producten die worden ingekocht bij externe leveranciers; in de assemblage of compactkeuken worden de ingekochte producten samengesteld tot maaltijden; soms vergt dit een beperkte aanvullende bereiding, soms bestaat dit alleen uit het opscheppen en opmaken van de borden.

##### **Afwegingen**

Enerzijds wil het MCRZ met de uitbesteding van de voedingsdienst kosten reduceren en anderzijds wil het MCRZ de kwaliteit van de warme maaltijdvoorziening verhogen.

## **Doelstellingen**

Het MCRZ wil met het uitbesteden van de voedingsdienst de volgende (kwaliteits)doelstellingen realiseren;

- HACCP gecertificeerd en NIAZ geaccrediteerd zijn. Dit zijn kwaliteitsborgingsnormen voor de voedingsdienst.
- Het bestelmoment van de warme maaltijd verkorten. Dit betekent dat de maaltijden tot 12:00 uur 's middags (voor dezelfde dag) besteld kunnen worden. Op dit moment kunnen patiënten één dag van te voren hun maaltijd bestellen.
- Het reduceren van de integrale kostprijs van een maaltijd.

Doelstellingen liggen vaak niet vast en zijn niet voldoende uitgewerkt. Het MCRZ heeft geen handreiking (format) klaar liggen waarin de doelstellingen zijn vastgelegd. Hierdoor kunnen doelstellingen niet eenvoudig nagelezen en gecontroleerd worden. Daarnaast zijn de doelstellingen niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden) geformuleerd. Hierdoor is het doel van de uitbesteding niet concreet en meetbaar genoeg om te evalueren. Bovendien worden de doelstellingen niet gecontroleerd op haalbaarheid in vergelijking met collega-ziekenhuizen.

## **Programma van eisen**

Het MCRZ heeft een programma van eisen opgesteld ten aanzien van de externe leverancier. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

- Leverancier houdt zich aan de afspraken die vastgelegd zijn in het Sociaal plan voor de overname c.q. detachering van medewerkers van het MCRZ.
- Een delegatie van het MCRZ krijgt voldoende inspraak tijdens het reguliere menu overleg van de externe leverancier ten aanzien van het voor het MCRZ geproduceerde menu.
- Leverancier legt klachten adequaat vast in een facilitair management informatie systeem en communiceert hierover richting het MCRZ om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.
- Het MCRZ behoudt het recht om te alle tijden inzage te hebben in de rapportages van de controlerende instanties (keuringsdienst van Waren), de periodiek microbiologische testen en de klanttevredenheid onderzoeken.

In de evaluatie zal naar voren moeten komen in hoeverre de gemaakte afspraken zijn nagekomen door de externe leverancier. Tevens zal geëvalueerd moeten worden of de dienstverlening in de Soll-situatie (uitbestede situatie) naar tevredenheid verloopt. De punten uit het programma van eisen van de voedingsdienst zijn in het ontworpen evaluatiemodel<sup>45</sup> ingevuld. Het eerste uitbestedingstraject kan na afloop van de contractondertekening en enige maanden na de transitie direct geëvalueerd worden. Wat ging goed en wat fout? Wat zijn de leerpunten geweest?

## **Valkuilen**

De OR heeft voldoende inbreng gehad tijdens uitbestedingstrajecten. Het management ziet de noodzaak in om de OR vroegtijdig bij uitbestedingstrajecten te betrekken. Echter gebeurt het niet altijd dat de RvB de OR in een vroeg stadium betreft bij belangrijke beslissingen.

Meestal wordt er een onafhankelijk externe deskundige betrokken bij uitbestedingstrajecten binnen het MCRZ. In sommige gevallen is dit niet gebeurd. Een goed voorbeeld hiervan is het uitbestedingstraject van de voedingsdienst. Het management had een businesscase gepresenteerd aan de OR. Hierin werd de keuze om uit te besteden niet goed onderbouwd door het management. Het management is vaak al klaar om een besluit te nemen, terwijl de OR vaak over meer gegevens wil beschikken, zoals een kosten/-batenanalyse. De OR heeft toen zelf het initiatief genomen om externe expertise in te schakelen om te kijken of de uitbesteding de gewenste voordelen kan opleveren die door het management zijn vastgesteld.

Drie jaar geleden is het onderzoek naar de mogelijkheid om de voedingsdienst (patiëntenvoeding) uit te besteden aan een externe leverancier in gang gezet. Het management heeft de medewerkers in een beginstadium geïnformeerd over de gang van zaken. In september/ oktober 2005 zal formeel pas de beslissing doorgevoerd worden. Medewerkers worden te lang in onzekerheid gehouden, voordat er duidelijkheid bestaat over hun functie. De besluitvorming is traag. Er worden besluiten genomen maar die worden vervolgens niet tot uitvoering gebracht.

Het is belangrijk om valkuilen te herkennen binnen uitbestedingstrajecten. Valkuilen kunnen omgezet worden in kritische succesfactoren als er op een juiste manier invulling aan wordt gegeven.

---

<sup>45</sup> Zie bijlage 7: het evaluatiemodel

Het is essentieel om veel voorkomende fouten in nieuwe uitbestedingstrajecten te voorkomen. Verbeterpunten ten aanzien van het huidige uitbestedingstraject kunnen als input gebruikt worden om nieuwe uitbestedingsvraagstukken beter te benaderen.

## 5. Gewenste situatie

*In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven met betrekking tot het in- en uitbesteden en evalueren van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ.*

### 5.1. Gewenst beleid

De komende jaren zullen in het kader van de integratie de facilitaire afdelingen onder de loop worden genomen. Mede in relatie tot de mogelijkheden bij de nieuwbouw zal de komende jaren voor de verschillende producten en diensten de afweging worden gemaakt zelf doen of uitbesteden.<sup>46</sup>

In principe komen alle activiteiten die niet tot de kerntaak van het MCRZ behoren in aanmerking. Het is wenselijk om op de lange termijn alle onderstaande activiteiten onder de loop te nemen en te voorzien van een uitspraak in eigen beheer of niet.

| Middellange termijn               | Lange termijn                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Catering:<br>personeelsrestaurant | Automatisering                    |
| Personeelsadministratie           | Onderhoud                         |
| Salarisadministratie              | Logistiek                         |
|                                   | Kinderopvang                      |
|                                   | Mortuariumzorg                    |
|                                   | Beleids- en juridische advisering |
|                                   | Transport & Distributie           |

### 5.2. Vorm van uitbesteding

Het MCRZ wil de eindverantwoordelijkheid houden over haar dienstverlening op strategisch niveau. De regie over de uitbestede vraagstukken dient altijd in eigen hand gehouden te worden en dient niet aan derden overgelaten te worden.

### 5.3. Evalueren van uitbestedingstrajecten

Uitbesteden is in veel organisaties een moeilijk vraagstuk. Het brengt vaak veel commotie met zich mee en er zijn vaak veel belangen mee gemoeid. De organisatie staat vaak voor een moeilijke keuze. Uitbesteden van facilitaire diensten wordt vaak gedaan om verschillende redenen, meestal gaat het bij uitbestedingstrajecten om het reduceren van de kosten en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Het is van belang om vooraf te monitoren wat nu de kosten zijn om de facilitaire dienst in eigen beheer te hebben en wat nu het kwaliteitsniveau van de dienstverlening is en de mate van klanttevredenheid. De organisatie stelt vóór het uitbestedingstraject een aantal doelstellingen vast die zij wil realiseren met het uitbesteden van de facilitaire dienst. Het is belangrijk om achteraf te kijken wat het effect is geweest van het uitbestedingstraject, in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. Je moet op een gegeven moment ook verantwoording afleggen tegenover de organisatie. Je wordt gedwongen om te kijken naar het resultaat van het handelen. Op deze manier bouw je controle in om te kijken waar er eventueel nog bij gestuurd kan worden. Je gaat feitelijk over van een lijnactiviteit naar een soort contractmanagement.

Het MCRZ moet doelstellingen van uitbestedingstrajecten concreter formuleren. Hoe beter (en smarter) de doelen beschreven zijn, hoe eenvoudiger de evaluatie er van is. Waar het uiteindelijk om draait in de evaluatie van een uitbesteding is 'halen we de doelen die we ons zelf gesteld hebben'. Het MCRZ moet een nulmeting verrichten ten aanzien van kwaliteit, klanttevredenheid en de kosten van de facilitaire dienst in eigen beheer. Als er een goede uitgangssituatie aanwezig is, is het eenvoudiger om na te gaan wat het effect is geweest van het uitbestedingstraject. Het MCRZ heeft een instrument nodig waarmee de uitbestede diensten geëvalueerd kunnen worden. Het instrument; het evaluatiemodel moet als leidraad ingezet kunnen worden voor het opstarten van uitbestedingstrajecten. Een instrument waarmee het managementteam de uitbesteding daadwerkelijk kan sturen en controleren. Tot slot moet er voldoende aandacht zijn vanuit het managementteam Facilitair bedrijf om medewerkers in staat te stellen om mee te kunnen werken aan de evaluatie.

<sup>46</sup> Ramaker, R.: Ziekenhuisbeleidsplan Medisch Centrum Rijnmond-Zuid 2002-2005. Rotterdam: MCRZ, 2001.

#### 5.4. Betrokken partijen (actoren)

Bij outsourcing zijn verschillende partijen betrokken. Er wordt een onderscheid gemaakt in interne en externe partijen. Voorbeelden van betrokken partijen zijn: medewerkers die blijven werken bij de organisatie (de blijvers), medewerkers die overgaan naar de nieuwe leverancier (de vertrekkers), bestuurders, management, ondernemingsraad en interne klanten. Voorbeelden van externe partijen zijn: huidige (toe)leveranciers, klanten, overheid, vakbonden. Elke partij kent zijn eigen belang in een uitbestedingstraject. Zo wil de vakbond bijvoorbeeld dat de werknemers er niet op achteruit gaan, maar is de externe klant meer geïnteresseerd in de continuïteit van de dienstverlening. Dit terwijl de interne klant niet geconfronteerd wil worden met bestaande leveranciers die in outsourcing een aanleiding zien om bestaande contracten open te breken.

Het is de taak van het management om goed en op de juiste momenten met de betrokken partijen te communiceren. Een gericht communicatieplan kan bijdragen om de verwachtingen van alle relevante interne en externe partijen adequaat te managen en de risico's te beperken die het gevolg kunnen zijn van niet adequate communicatie. In het bijzonder moeten medewerkers in een vroegtijdig stadium op de hoogte worden gebracht van de ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit betekent dat er duidelijkheid geschept moet worden over het bestaansrecht van bepaalde functies.

De bestuurders van de MCRZ-organisatie moeten de ondernemingsraad vroegtijdig betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen. De OR is een adviesorgaan en kan een toegevoegde waarde leveren aan de totstandkoming van de besluitvorming waardoor er meer draagvlak binnen de organisatie gecreëerd kan worden. PZ moet vroegtijdig worden betrokken als adviseur voor het aspect personele en sociale gevolgen. Zij moet erop toezien dat de gemaakte afspraken van het Sociaal plan ook nagekomen worden.

Als de keuze eenmaal is gemaakt tot uitbesteden dan is het wenselijk om meerdere personen van verschillende disciplines bij het uitbestedingstraject te betrekken. Het is verstandig om grote uitbestedingstrajecten projectmatig aan te pakken. De Facilitair manager treedt op als projectleider. De betrokken managers c.q. teamleiders treden op als materie deskundigen. De afdeling Inkoop zorgt voor een adequate specificatie en juridische toetsing van contracten. Verder is het verstandig om een Financieel deskundige erbij te betrekken voor het opstellen van de financiële doelstellingen. Tevens geldt dit ook voor het vaststellen van het kwaliteitsniveau, hiervoor kan een Kwaliteitscoördinator ingeschakeld worden. Deze personen dienen ook deel te nemen aan de evaluatiebijeenkomst.

## 6. De Resultaten van het onderzoek

*In dit hoofdstuk vindt de verslaglegging plaats van de resultaten van het onderzoek. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk worden de externe interviews met de verschillende ziekenhuizen beschreven. Dit is het resultaat van het benchmarkonderzoek. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk zijn de kritische succesfactoren en het afbreukrisico in het uitbestedingstraject beschreven. Dit zijn de resultaten van de deskresearch.*

### 6.1. Benchmarking

Het Benchmark-onderzoek heeft plaatsgevonden bij de Reinier de Graaf Groep, Psycho Medisch Centrum Parnassia, ErasmusMC en het Bronovo Ziekenhuis. Door middel van benchmarking is bij andere ziekenhuizen geïnventariseerd hoe uitbestedingstrajecten zijn verlopen, wat de belangrijkste valkuilen zijn, welke partijen betrokken worden in uitbestedingstrajecten met welke toegevoegde waarde, welke punten het ziekenhuis van belang acht om aan het einde van een uitbestedingstraject te evalueren. Deze gegevens kunnen als input gebruikt worden voor het evaluatiemodel.

#### 6.1.1. Reinier de Graaf Groep<sup>47</sup>

Tot de Reinier de Graaf Groep behoren het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft, het Diaconessenhuis Voorburg, Behandelcentrum Westland in Naaldwijk en Gezondheidscentrum De Reef in Ypenburg. Binnen de Reinier de Graaf Groep zijn drie duizend mensen werkzaam. In het Reinier de Graaf Gasthuis is de schoonmaak voor een deel uitbesteed. Een recent uitbestedingstraject is: 'Assist' op de locatie Voorburg. Hierbij wordt de schoonmaak gecombineerd met taken als intern transport, beddenopmaak en voedselvoorziening voor de patiënten. Dit uitbestedingstraject is een pilot, nu nog op één locatie uitgevoerd, een case voor verdere uitbestedingen in de toekomst. De belangrijkste afweging om uit te besteden is de kostenbesparing op het dure verplegend personeel.

De Facilitair manager is project eigenaar en opdrachtgever. De afdelingsmanagers en teamleiders zitten hierin als materie deskundigen. De inkoper fungeert zowel als materie deskundige en als project regisseur. Nadat op Cluster Managersniveau een businesscase is gepresenteerd wordt een Decision Making Unit (DMU) geformeerd met bovengenoemde spelers. De financiële rechtvaardiging is in de businesscase opgenomen. Dure verpleegkundigen besteden nu 25 % van hun tijd aan niet medische taken. Door deze taken ergens anders onder te brengen kunnen de verpleegkundigen veel beter worden ingezet.

Belangrijke valkuil in het uitbestedingstraject is de afstemming tussen verplegingsafdeling en de nieuwe (externe) Assist medewerkers geweest. Verder dient er rekening gehouden te worden met het betalen van BTW over de uitbesteede dienst, uitbesteding betekent hierdoor 19% meer kosten.

Het ziekenhuis acht de volgende punten van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren:

- Zijn de financiële doelstellingen gehaald
- Is de kwaliteit op het voorgeschreven niveau gebleven
- Is de samenwerking met de externe leverancier naar wens verlopen
- Is de communicatiestructuur goed opgezet
- Is het personeel zowel de externe mensen als het eigen personeel tevreden over de gang van zaken
- Zijn de patiënten tevreden over de verleende service

Een projectgroep houdt via wekelijkse evaluaties de vinger aan de pols. Aan het eind van de pilot vindt er een eindevaluatie plaats. Deze wordt gebruikt om te kijken of deze vorm van uitbesteding ook in andere delen van het ziekenhuis kan worden ingevoerd.

#### 6.1.2. Psycho Medisch Centrum Parnassia<sup>48</sup>

Parnassia werkt vanuit dertig locaties in Zuid-Holland. Parnassia heeft drieduizend medewerkers in dienst en verleent zorg aan duizend patiënten. Parnassia heeft sinds maart 2003 de warme maaltijdvoorziening uitbesteed aan Albron (main supplier). Het betreft een maaltijdvolume van duizend maaltijden per dag. Er

---

<sup>47</sup> <http://www.rdg.nl>

<sup>48</sup> <http://www.parnassia.nl/publiek>

is een samenwerking gesloten als Parnassia met Albron. Ze zijn een joint venture aangegaan en hebben gezamenlijk het bedrijf 'Alofood' opgericht. Beide partijen zijn vijftig procent aandeelhouder van de Holding. Het pand van Alofood is gehuisvest in Wateringen. Dit is een assemblagecentrum die de maaltijden assembleert. Alofood koopt alles koelvers in en portioneren het zelf. Alofood levert tot aan de achterdeur. Daarna neemt het interne transport van Parnassia het over. Belangrijke afweging om uit te besteden is het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening. Daarnaast wil Parnassia een goede prijs-/kwaliteit verhouding bewerkstelligen (Hoge kwaliteit maaltijdcomponenten tegen een zo minimaal mogelijke prijs).

Raad van Bestuur heeft Albron gevraagd een ondernemingsplan te schrijven voor het nieuwe assemblagecentrum. Albron treedt op als extern deskundige maar is daarnaast ook de samenwerkingspartner. Directeur Facilitair bedrijf heeft zijn rol als projecteigenaar vervuld. Afdeling Inkoop heeft de specificatie en de onderhandeling over de prijs verzorgd. De Service Level Manager heeft het contract (inclusief service level agreements) opgesteld. Zij zorgt ervoor dat de gemaakte afspraken ook nagekomen worden.

Belangrijke valkuil in het uitbestedingstraject is dat de organisatie vaak onvoldoende vastlegt over wat ze wil bereiken met het uitbesteden van een onderdeel van de Facilitaire Dienst. Het vastleggen van concrete doelstellingen kan ervoor zorgen dat er achteraf gekeken kan worden in hoeverre de doelstellingen zijn bereikt (organisatieopbrengst).

Tevens is een belangrijke valkuil dat de besparingen van een uitbestedingstraject niet goed worden gemeten. Er wordt een verkeerde vergelijking gemaakt. Bijvoorbeeld; Parnassia is van een gekoppelde kooktechniek over gegaan naar een ontkoppelde kooktechniek. Hiervoor zijn forse investeringen gedaan in regeneratieapparatuur. De kosten in het betreffende jaar zullen daarom altijd hoger zijn dan het voorgaande jaar. Er moet op lange termijn gekeken worden wat het rendement is op het geïnvesteerde vermogen. Het vergelijken van de IST- situatie (inbestedingssituatie) met de SOLL-situatie (uitbestedingssituatie) moet gebeuren op basis van dezelfde voorwaarden, anders kun je niet goed vergelijken.

Parnassia heeft een verkeerde inschatting gemaakt ten aanzien van het maaltijdvolume. De assemblagekeuken is gebouwd op 1400 maaltijden, terwijl er maar 1000 maaltijden worden afgezet. De keuken is te groot voor de huidige capaciteit maar Parnassia krijgt wel alle vaste kosten doorbelast. Daarnaast is de huidige afzetmarkt te klein om het huidige maaltijdvolume uit te breiden.

De praktijk wijst vaak uit dat enquêtes en klachten- en complimentenprocedure niet op een adequate manier worden gebruikt en ingevuld door medewerkers. Het volledig registreren van klachten en het invullen van een enquête kan bijdragen om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Binnen Parnassia is er geen nulmeting verricht ten aanzien van kwaliteit en klanttevredenheid. Binnen de organisatie zijn wel voedingspanels aanwezig om de kwaliteit van de voeding te meten. De voedingspanels bestaan uit de Afdeling Diëtik, cliënten van de afdeling, afdelingscoördinator en de Service Level Manager Voeding. Leverancier wordt afgerekend op de kwaliteit van de voeding aan de hand van prestatie-indicatoren.

Parnassia acht de volgende punten van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren:

- Service Levels (worden gemaakte afspraken ook nagekomen).
- Is de kwaliteit van de voeding op het gewenste niveau
- Zijn de patiënten tevreden over de voeding (klanttevredenheid)
- Zijn de vooraf opgestelde doelstellingen bereikt

Evaluatie vormt een essentieel onderdeel om te kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

### **6.1.3. Erasmus MC<sup>49</sup>**

Tot het Erasmus MC behoren het Sophia kindziekenhuis, gevestigd in het centrum van Rotterdam en de Daniël den Hoed kliniek in Rotterdam-Zuid. Binnen het Erasmus MC zijn tienduizend medewerkers werkzaam. In het Erasmus MC is de schoonmaak voor een deel uitbesteed. De bedrijfsrestaurants zijn tevens voor een deel uitbesteed. Verder zijn het parkeerbeheer, textielreiniging, telecom (exclusief beheer), repro en ongediertebestrijding uitbesteed.

---

<sup>49</sup> <http://www.erasmusmc.nl/>

Vanaf de start van het uitbestedingsproject worden de volgende partijen betrokken; Afdelingsmanager, Gebruiker, Inkoop en extern deskundige. Manager van betreffende afdeling treedt op als projectleider. De afdeling Inkoop monitort procedure bij Europese aanbesteding. Extern deskundige levert een bijdrage om het uitbestedingstraject inhoudelijk te beoordelen en heeft een toegevoegde waarde door zijn marktkennis. Gebruiker levert een bijdrage aan de totstandkoming van het Programma van Eisen.

Een belangrijke valkuil in het uibestedingstraject is het opstellen van het Programma van Eisen. De markten (externe leveranciers) willen de opdracht graag hebben. In complexe organisaties is het opstellen van een programma van eisen moeilijk omdat het proces ingewikkeld is.

In het ziekenhuis is een nulmeting verricht t.b.v. de kosten, kwaliteitsniveau en klanttevredenheid van de facilitaire dienst. Budgethouder is verantwoordelijk geweest voor het opstellen van de financiële doelstellingen. Budgethouder legt transparant verantwoording af aan de organisatie. Klanttevredenheid is gebaseerd op basis van het aantal klachten vanuit het facilitair management informatie systeem Planon.

Het ziekenhuis acht de volgende punten van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren:

- Vooraf gestelde doelstellingen
  - Proces: Hoe is dit verlopen en wat kunnen we daarvan leren.
  - Programma van eisen: In hoeverre worden de gemaakte afspraken nagekomen door de leverancier.
- Binnen het Erasmus MC worden uitbestedingstrajecten geëvalueerd. Een voorbeeld van wat er met de resultaten wordt gedaan is het standaardiseren van contracten, aangezien er nu verschillende contractvormen binnen het ziekenhuis aanwezig zijn, maar ook het scherp krijgen van de diverse rollen van de deelnemers tijdens de aanbesteding.

#### **6.1.4. Ziekenhuis Bronovo<sup>50</sup>**

Ziekenhuis Bronovo vormt samen met Verpleeghuis Nebo de Stichting Bronovo-Nebo. Het regionaal Centrum van hartrevalidatie maakt deel uit van Ziekenhuis Bronovo. Bovendien beheert het ziekenhuis ook Gezondheidscentrum Wassenaar. Binnen het Bronovo ziekenhuis zijn achthonderdvijftig mensen werkzaam. In het Bronovo ziekenhuis is éénderde van de schoonmaak uitbesteed. Voor wat betreft de voeding zijn ze bezig met een testcase: kijken naar de mogelijkheden om uit te besteden (proef). Verder zijn er binnen het ziekenhuis diverse diensten uitbesteed zoals; beveiliging, textielreiniging, glasbewassing, ongediertebestrijding en repro.

Meestal na een eerste marktverkenning worden de afdeling Inkoop, betreffende afdeling die op het contract moet toezien en eventuele hoofdgebruikers betrokken. Hun toegevoegde waarde is het inbrengen van externe expertise, maatwerk leveren en de bewaking van de kwaliteit van de dienstverlening.

Belangrijke valkuil in het uitbestedingstraject is het onvoldoende specificeren van eisen m.b.t. presentatie en kwaliteit. Daarnaast kan de mate van betrokkenheid van medewerkers een valkuil zijn. Dit betekent vaak dat medewerkers onvoldoende meedenken, niet doorvragen bij een testcase, waardoor er vaak onvoorziene zaken aan het licht komen.

Het ziekenhuis acht de volgende punten van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren:

- Het verwachte prestatieniveau in combinatie met kosten
- Gebruikertevredenheid
- Controle op kwaliteit van de dienstverlening

Het ziekenhuis vindt het belangrijk dat er duidelijkheid bestaat over prestatie en kwaliteit. Het is belangrijk om vooraf te beschrijven wat er van de uitbestede dienst verwacht wordt. Hierbij vormen evaluatiemomenten en het benoemen van meetpunten t.a.v. klanttevredenheid en kwaliteit en kosten een essentieel onderdeel.

---

<sup>50</sup> <http://www.bronovo.nl/>

De resultaten van het benchmarkonderzoek zijn hieronder overzichtelijk in een matrix gepresenteerd.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Betrokken partijen |                                     |                     |                   |           |                       | Valkuilen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Evaluatiecriteria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Benchmark-onderzoek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Facilitair Manager | Afdelingsmanagers/<br>coördinatoren | Strategische Inkoop | Extern deskundige | Gebruiker | Financieel deskundige | <ul style="list-style-type: none"><li>De organisatie heeft geen rekening gehouden met de BTW val, uitbesteding betekent 19 % meer kosten.</li><li>Afstemming tussen betrokken partijen is onvoldoende.</li><li>De organisatie legt onvoldoende vast over wat ze wil bereiken met het uitbesteden van een onderdeel van de facilitaire dienst. (Het vastleggen van concrete doelstellingen om achteraf de organisatieopbrengst te bepalen).</li><li>In complexe organisaties is het opstellen van een programma van eisen moeilijk omdat het proces ingewikkeld is. Vaak wordt hier onvoldoende aandacht aan besteed.</li><li>Organisatie besteedt onvoldoende aandacht aan het specificeren van eisen m.b.t. presentatie en kwaliteit.</li><li>Personeel wordt onvoldoende betrokken.</li><li>Een verkeerde vergelijking maken ten aanzien van de kosten (IST- SOLL situatie).</li><li>Medewerkers vragen niet door bij een testcase waardoor onvoorziene zaken aan het licht komen.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Zijn de vooraf opgestelde doelstellingen bereikt</li><li>Zijn de financiële doelstellingen gehaald</li><li>Is de kwaliteit op het voorgeschreven niveau gebleven</li><li>Is de samenwerking met de externe leverancier naar wens verlopen</li><li>Is de communicatiestructuur goed opgezet</li><li>Is het personeel zowel de externe mensen als het eigen personeel tevreden over de gang van zaken</li><li>Zijn de patiënten tevreden over de verleende service (klanttevredenheid)</li><li>Worden de gemaakte afspraken ook nagekomen door de leverancier (service level agreements/ programma van eisen).</li><li>Zijn de eisen voldoende gespecificeerd.</li><li>Hoe is het proces verlopen en wat kan daarvan geleerd worden.</li><li>Komt het verwachte prestatieniveau in combinatie met de kosten overeen met de verwachtingen.</li><li>Is er een nulmeting verricht ten aanzien van kwaliteit, klanttevredenheid en kosten. Klanttevredenheid is gebaseerd op het aantal klachten vanuit het FMIS</li></ul> |
| RDGG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | x                  | x                                   | x                   |                   |           | x                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Parnassia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | x                  | x                                   |                     | x                 |           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    | x                                   | x                   | x                 | x         |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bronovo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    | x                                   | x                   |                   | x         |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                     |                     |                   |           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Toegevoegde waarde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |                                     |                     |                   |           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Facilitair Manager is project eigenaar en opdrachtgever. FM' er organiseert het uitbestedingstraject projectmatig.</li><li>De afdelingsmanagers en teamleiders treden op als materie deskundigen.</li><li>De inkoper fungeert zowel als materiedeskundige en als project regisseur. Inkoop monitort procedure bij Europese aanbesteding. Inkoop verzorgt de specificatie en de onderhandeling over de prijs.</li><li>Extern deskundige levert bijdrage om het uitbestedingstraject inhoudelijk te beoordelen en heeft een toegevoegde waarde door zijn marktkennis.</li><li>Gebruiker levert een bijdrage aan de totstandkoming van het Programma van Eisen.</li><li>Financieel deskundige (budgethouder) is verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële doelstellingen. Budgethouder legt transparant verantwoording af aan de organisatie.</li></ul> |                    |                                     |                     |                   |           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Decision Making Unit (DMU)<br>Nadat op Cluster Managersniveau een businesscase is gepresenteerd wordt een DMU geformeerd met de facilitair manager, afdeling Inkoop en afdelingsmanagers. De financiële rechtvaardiging is in de businesscase opgenomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |                                     |                     |                   |           |                       | Projectevaluatie<br>Een projectgroep houdt via wekelijkse evaluaties de vinger aan de pols. Aan het einde van het outsourcingproject vindt een eindevaluatie plaats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Figuur 3. Resultaten van de

benchmark<sup>51</sup>

## 6.2. Kritische succesfactoren

De volgende factoren worden genoemd als cruciaal voor succes bij outsourcing door The outsourcing Institute.<sup>52</sup> De kritische succesfactoren worden als waarheid aangenomen en worden op eigen wijze geïnterpreteerd. Kritische succesfactoren dragen bij aan het welslagen van het uitbestedingstraject. Het controleren c.q. evalueren of er op een efficiënte manier invulling is gegeven aan onderstaande factoren is daarom van belang. De kritische succesfactoren zijn geïnventariseerd door middel van deskresearch.

<sup>51</sup> Matrix: eigen ontwerp.

<sup>52</sup> [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

- **Een strategische visie en plan**

De organisatie dient een strategisch document op te stellen waar het uitbestedingsbeleid voor de komende vijf jaar in beschreven staat. In dit document wordt beschreven waar de organisatie de komende jaren naar toe wil werken, welke diensten van het Facilitair bedrijf in aanmerking komen voor uitbesteding en op welke manier ze dit willen realiseren en op welke manier hiervoor draagvlak binnen de organisatie gecreëerd kan worden.

- **Begrip van de doelen en doelstellingen van het bedrijf**

De organisatie dient in een vroeg stadium vast te stellen wat zij wil bereiken met het uitbesteden van een onderdeel van de facilitaire dienst. Het is belangrijk om een goede IST-situatie te hebben. De doelstellingen dienen hiervoor SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden) beschreven te worden. Als de doelstellingen concreet zijn geformuleerd, is het eenvoudig om in de SOLL-situatie te bekijken in hoeverre de doelstellingen zijn behaald.

- **Kiezen van de juiste leverancier**

De organisatie dient een strategische keuze te maken ten aanzien van de juiste leverancier. Het is belangrijk om de juiste leverancier te selecteren. De organisatie dient een uitgebreid eisen- en wensenpakket samen te stellen ten aanzien van de presentatie en de kwaliteit van de dienstverlening zodat de keuze voor de juiste leverancier onderbouwd kan worden met de juiste argumenten.

- **Open communicatie met individuen en groepen die het betreft**

Bij outsourcing zijn vaak veel partijen betrokken. Denk hierbij aan bestuurders, werknemers, toeleveranciers, interne klanten, ondernemingsraad en vakbonden. Het is de taak van het management om vroegtijdig te communiceren met de betreffende groepen. Communicatie kan een kritische succesfactor zijn in uitbestedingstrajecten als er op een juiste manier invulling aan wordt gegeven.

- **Gebruik van externe expertise**

De organisatie dient bij uitbestedingstrajecten gebruik te maken van externe deskundigheid. Het inhuren van externe expertise kan ervoor zorgen dat bepaalde zaken naar voren komen waar de organisatie zelf niet aan gedacht had. De externe deskundige kan door zijn marktkennis het proces inhoudelijk beter beoordelen door het uitbestedingstraject te vergelijken met collega-ziekenhuizen.

- **Senior executive steun en betrokkenheid**

Er dient tevens aandacht te worden besteed aan het vroegtijdig betrekken van medewerkers en ondernemingsraad bij belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie. Betrokkenheid binnen de organisatie kan er toe bijdragen dat er gemeenschappelijk gewerkt wordt aan het realiseren van de doelen van het uitbestedingsproject.

- **Zorgvuldige aandacht voor personele aspecten**

De organisatie dient een inschatting te maken van de mogelijke gevolgen van het uitbestedingstraject voor het personeel. Het opstellen van een realistisch plan kan een bijdrage leveren om zorgvuldig om te gaan met personele aspecten.

- **Een goed gestructureerd contract**

De organisatie dient aandacht te besteden aan het opstellen van een gestructureerd contract. Vastgelegde afspraken in het contract zijn bindend voor de externe leverancier. Door het contract inhoudelijk en juridisch goed vorm te geven kan er eenvoudig op worden toegezien dat de gemaakte afspraken met de leverancier ook nagekomen worden.

- **Het managen van de relatie**

De organisatie dient aandacht te besteden aan het opbouwen en onderhouden van de relatie met de externe leverancier. Een goede samenwerking kan een belangrijke bijdrage leveren aan het gezamenlijk nastreven van dezelfde doelen. Daarnaast kan een goede relatie met de externe leverancier bijdragen aan een efficiënte manier van werken en wederzijdse inbreng.

- **(Periodieke) financiële rechtvaardiging**

Het uitbesteden van onderdelen van de facilitaire dienst wordt vaak gedaan om kosten te reduceren. Het is noodzakelijk om periodiek te monitoren of de kosten inderdaad gereduceerd zijn. Er moet op een

gegeven moment ook verantwoording aan de organisatie afgelegd worden; wat is nu het effect geweest van het uitbestedingstraject.

De kritische succesfactoren zijn hieronder in een overzichtelijke matrix gepresenteerd.

| Kritische succesfactoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een strategische visie en plan</li> <li>• Begrip van doelen en doelstellingen van het bedrijf</li> <li>• Kiezen van de juiste leverancier</li> <li>• Open communicatie met individuen en groepen die het betreft</li> <li>• Gebruik van externe expertise</li> <li>• Senior executive steun en betrokkenheid</li> <li>• Zorgvuldige aandacht voor personele aspecten</li> <li>• Een goed gestructureerd contract</li> <li>• Het managen van de relatie</li> <li>• (Periodieke) financiële rechtvaardiging</li> </ul> |
| Afbreukrisico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma van eisen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Figuur 4. Resultaten van de deskresearch<sup>53</sup>

### 6.3. Afbreukrisico

Het afbreukrisico van een uitbestedingstraject is de mate waarin de eindgebruiker de kwaliteit van de dienstverlening, waarmee hij wordt geconfronteerd, ervaart. Het management dient een gedegen programma van eisen op te stellen ten aanzien van de verwachtingen van de strategische partner (leverancier) over de gewenste manier van dienstverlening. Indien het management haar programma van eisen niet goed opstelt, zullen de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening niet waargemaakt worden.

<sup>53</sup> Matrix: eigen ontwerp.

## Conclusies en aanbevelingen

*In dit hoofdstuk zullen de conclusies uit het rapport worden beschreven en de hieruit voortvloeiende aanbevelingen.*

### Conclusies

Het eindproduct van deze scriptie is een evaluatiemodel waar het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid de afgeronde uitbestedingstrajecten aan kan toetsen. Enerzijds is het evaluatiemodel bedoeld om te evalueren en daardoor te verbeteren, anderzijds is het model bedoeld om te leren nieuwe uitbestedingstrajecten beter te kunnen benaderen. Hierdoor kunnen volgende projecten gebouwd worden op eerder opgedane ervaringen. De organisatie moet voordat zij over gaat tot uitbesteden weten wat ze ermee wil bereiken en vooral weet hoe ze de uitbesteding wil sturen. Waar het uiteindelijk om draait in de evaluatie van een uitbesteding is 'halen we de doelen die we ons zelf gesteld hebben'. Hoe beter en (smarter) de doelen beschreven zijn, hoe eenvoudiger de evaluatie er van is. In het kader van beheer en verandermanagement is het belangrijk om uitbestedingstrajecten te evalueren ten einde de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

De aanleiding van dit onderzoek was de volgende probleemstelling:

**Op welke wijze kunnen de toekomstige uitbestedingstrajecten van het Facilitair bedrijf van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid geëvalueerd worden ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen?**

De onderwerpen uitbesteden en evalueren zijn uitgebreid beschreven in het theoretische kader<sup>54</sup> van dit rapport.

|                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ Wat is de huidige situatie m.b.t. in- en uitbesteden en evaluatie van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ? |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ✓ **Uitbesteding binnen het MCRZ staat nog in de kinderschoenen**  
Het MCRZ heeft de schoonmaak en de beveiliging gedeeltelijk uitbesteed. Daarnaast zijn veel werkzaamheden in het service/onderhoud van de technische dienst uitbesteed. Binnen de organisatie zijn veel mengvormen te herkennen ten aanzien van uitbestedingssituaties. Op korte termijn zullen belangrijke beslissingen worden genomen over de uitbestedingsvraagstukken. Er wordt een formeel besluit genomen over de uitbesteding van de warme maaltijdvoorziening aan patiënten door een externe leverancier. Een ander traject wat wellicht gaat volgen is de aanbesteding van het totale schoonmaak/onderhoud en de beveiliging. De belangrijkste reden om uit te besteden is dat het MCRZ zich wil richten op haar core-business. Daarnaast dient het verhogen van de kwaliteit in combinatie met het reduceren van kosten ook als legitieme motivatie.
- ✓ **Het MCRZ heeft nog geen uitbestedingstrajecten geëvalueerd**  
Tot op heden heeft het MCRZ zich nog niet bezig gehouden met het evalueren van uitbestedingstrajecten. De oorzaak hiervan is te vinden in het feit dat het MCRZ nog geen uitbestedingstrajecten heeft afgerond.

|                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ Wat is de gewenste situatie m.b.t. in- en uitbesteden en evaluatie van facilitaire producten en diensten binnen het MCRZ? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ✓ **Het MCRZ wil de regie in eigen hand houden**  
In principe komen alle activiteiten die niet tot de kerntaak van het MCRZ behoren in aanmerking voor uitbesteding. Het is wenselijk om op de lange termijn voor de activiteiten; automatisering, onderhoud, logistiek, kinderopvang, mortuariumzorg, beleids- en juridische advisering en transport en distributie nader onder de loop te nemen en te voorzien van een uitspraak in eigen beheer of niet. Het MCRZ wil de eindverantwoordelijkheid houden over haar dienstverlening op strategisch niveau.

<sup>54</sup> Zie blz.16 t/m 22: uitbesteding in ziekenhuizen en evalueren in ziekenhuizen.

- ✓ **Het MCRZ wil komende uitbestedingstrajecten evalueren**  
Uit de interne interviews voor dit onderzoek is een eenduidig beeld over evalueren ontstaan. De respondenten van het managementteam Facilitair bedrijf zijn van mening dat er op gestructureerde wijze geëvalueerd zou moeten worden, maar op dit moment gebeurt dat niet.

Op dit moment is het nog niet goed mogelijk om een effectieve evaluatie uit te voeren doordat de volgende **knelpunten** in het proces aanwezig zijn:

- ✓ **Geen gezamenlijke visie op evalueren**  
Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er geen sprake is van een gezamenlijke visie op evalueren en dat daardoor nog geen afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop evaluatie toegepast wordt. Dat wil niet zeggen dat er niet geëvalueerd wordt, op diverse momenten en op verschillende terreinen wordt binnen de organisatie geëvalueerd. Echter zijn evaluatiemomenten vaak niet gestructureerd en blijven vaak beperkt tot een rondje meningen of het invullen van een vragenformulier waar verder niets mee wordt gedaan. Daarnaast vinden evaluatiemomenten binnen de organisatie voornamelijk plaats op ad-hoc basis. De evaluatie beperkt zich meestal tot het bespreken van de resultaten (het effect) van een bepaald project. Er wordt minder aandacht besteed aan het proces; de weg waarlangs het concept en het draagvlak daarvoor tot stand zijn gekomen en het vaststellen van verbeterpunten die als input gebruikt kunnen worden voor een volgend project. Zodoende wordt niet geleerd van fouten uit eerdere projecten. De motivatie en het initiatief van de projectleider zijn meestal leidend om een evaluatiebijeenkomst te organiseren. Hieruit is af te leiden dat op dit moment niet voldoende aandacht bestaat voor de benodigde mankracht en middelen om een evaluatie uit te kunnen voeren.
- ✓ **Geen nulmeting uitgevoerd. Geen dwarsdoorsnede gemaakt van de dienstverlening in de IST-situatie**  
Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het evalueren van uitbestedingen als doel heeft om transparant verantwoording af te leggen aan de organisatie. Hiervoor is het noodzakelijk om de inbestedingsituatie (IST-situatie) te vergelijken met de uitbestedingssituatie (SOLL-situatie). Het verrichten van een nulmeting vormt hierbij een belangrijk onderdeel. Het uitvoeren van een nulmeting met betrekking tot het kwaliteitsniveau, klanttevredenheid en de kosten gebeurt op dit moment niet. Er is geen dwarsdoorsnede gemaakt van de dienstverlening in de IST-situatie (inbestedingssituatie). Hierdoor zijn geen meetgegevens beschikbaar en geen gegevens aanwezig om mee te vergelijken. Hoewel er wel kwaliteitscoördinatoren en financieel deskundigen in dienst zijn van het MCRZ, worden deze niet ingezet om een nulmeting uit te voeren. Dit hangt samen met het feit dat op dit moment nog niet veel gestructureerde evaluaties worden uitgevoerd binnen de organisatie.
- ✓ **Doelstellingen ten aanzien van de uitbesteding zijn niet SMART geformuleerd**  
Het MCRZ besteedt aandacht aan het opstellen van doelstellingen. Het MCRZ stelt vast wat ze wil bereiken met het uitbesteden van een onderdeel van de facilitaire dienst. Echter zijn de doelstellingen vaak niet SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd. Bovendien worden doelstellingen niet gecontroleerd op haalbaarheid in vergelijking met collega-ziekenhuizen. Hierdoor is het doel van de uitbesteding niet concreet en meetbaar genoeg om te evalueren.  
Doelstellingen van de uitbesteding worden niet adequaat vastgelegd. Het MCRZ heeft geen handreiking (format) klaar liggen waarin de doelstellingen staan beschreven. Hierdoor kunnen de doelstellingen niet eenvoudig nagelezen en gecontroleerd worden. Hoe beter (en smarter) de doelen beschreven zijn, hoe eenvoudiger de evaluatie er van is.
- ✓ **Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken partijen zijn niet duidelijk vastgelegd**  
Medewerkers van verschillende disciplines uit de organisatie worden betrokken bij uitbestedingstrajecten. Echter taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de betrokken partijen zijn niet duidelijk vastgelegd. Op deze manier hebben betrokken partijen geen overzicht wat ze van elkaar mogen verwachten. Hieruit is af te leiden dat het nu voor de organisatie onduidelijk is welke partijen een toegevoegde waarde hebben gehad op welk moment in het uitbestedingstraject. Hierdoor is het onduidelijk welke partijen betrokken moeten worden voor de evaluatie van een uitbestedingstraject.
- ✓ **Geen gedegen instrument beschikbaar om komende uitbestedingstrajecten te evalueren**  
De respondenten van het managementteam zijn van mening dat het evalueren van uitbestedingstrajecten een waardevolle bijdrage zou kunnen leveren aan het goed laten verlopen van toekomstige uitbestedingstrajecten. Het managementteam Facilitair bedrijf is hiervoor op zoek naar een instrument om dit te kunnen realiseren. Het MCRZ heeft een instrument nodig waarmee de uitbestede

diensten geëvalueerd kunnen worden. Hiervoor is op dit moment geen gedegen instrument beschikbaar binnen de MCRZ-organisatie.

❖ Op welke wijze worden uitbestedingstrajecten van facilitaire diensten bij collega-ziekenhuizen geëvalueerd?

✓ **Nog weinig ziekenhuizen houden zich bezig met het evalueren van outsourcingstrajecten**

Uit het externe onderzoek is gebleken dat nog weinig ziekenhuizen zich bezighouden met het evalueren van outsourcingstrajecten. Echter wordt in de huidige economie veel aandacht besteed aan het behalen van doelen en resultaten binnen een organisatie. Veel zorginstellingen werken steeds resultaatgericht en willen weten wat de organisatieopbrengst is. In twee van de onderzochte ziekenhuizen monitort een projectgroep via wekelijkse evaluaties de uitbesteding. Aan het einde van het outsourcingproject vindt een eindevaluatie plaats. De ziekenhuizen maken daarbij geen gebruik van een sjabloon c.q. document om de uitbesteding efficiënt te evalueren.

De vier onderzochte ziekenhuizen hebben een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het evaluatiemodel. Aangezien de ziekenhuizen al meerdere uitbestedingstrajecten hebben afgerond, hebben zij een goed beeld van de valkuilen in een uitbestedingstraject. Ten tweede konden de onderzochte ziekenhuizen een beeld schetsen welke partijen met welke toegevoegde waarde zij betrekken op welk moment in het uitbestedingstraject. De valkuilen en een overzicht van de betrokken partijen zijn overzichtelijk gepresenteerd in een matrix<sup>55</sup> in dit rapport.

Valkuilen kunnen omgezet worden in kritische succesfactoren als er op een juiste manier invulling aan wordt gegeven. Aan de hand van deskresearch zijn de belangrijkste kritische succesfactoren<sup>56</sup> in kaart gebracht. Bovenstaande punten; valkuilen, betrokken partijen en kritische succesfactoren van een uitbestedingstraject zijn verwerkt in het uiteindelijke evaluatiemodel<sup>57</sup>.

❖ Welke criteria dient het Facilitair bedrijf aan het einde van een uitbestedingstraject te evalueren?

✓ **Evaluatiecriteria**

De vier onderzochte collega-ziekenhuizen hebben in het externe onderzoek aangegeven welke punten van belang zijn om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren. Hieronder volgt een opsomming van de evaluatiecriteria.

- Zijn de financiële doelstellingen behaald
- Is de kwaliteit op het voorgeschreven niveau gebleven
- Is de samenwerking met de externe leverancier naar wens verlopen
- Is de communicatiestructuur goed opgezet
- Is het personeel, zowel de externe mensen als het eigen personeel tevreden over de gang van zaken
- Zijn de patiënten tevreden over de verleende service
- Hoe is het proces verlopen en wat kan daarvan geleerd worden
- Komt het verwachte prestatieniveau in combinatie met de kosten overeen met de verwachtingen
- Worden de gemaakte afspraken ook nagekomen door de leverancier.

De evaluatiecriteria zijn verwerkt in het uiteindelijke evaluatiemodel.

**Eindconclusie**

Binnen het MCRZ is uitbesteden een moeilijk vraagstuk. Het brengt vaak veel commotie met zich mee en er zijn verschillende belangen mee gemoeid. De organisatie staat vaak voor een moeilijke keuze.

Uitbesteden wordt gedaan om verschillende redenen, meestal gaat het bij outsourcingprojecten in de zorg om het reduceren van kosten in combinatie met het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Aangezien veel zorginstellingen steeds resultaatgericht gaan werken is het belangrijk om aandacht te besteden aan het transparant afleggen van verantwoording aan de organisatie. Evaluatie is een manier om te controleren en te bevorderen dat het uitbestedingstraject nog steeds op koers (gericht op de doelen) is en blijft. Op dit moment is de MCRZ-organisatie er niet op gericht om evalueren

<sup>55</sup> Zie blz. 32: resultaten van de benchmark

<sup>56</sup> Zie blz. 34: resultaten van de deskresearch.

<sup>57</sup> Zie bijlage 7: het evaluatiemodel

structureel mogelijk te maken (geen capaciteit voor ingeruimd, geen aandacht voor benodigde kwaliteit, geen nulmetingen uitgevoerd).

## Aanbevelingen

In de aanbevelingen wordt een advies gegeven aan het MCRZ op welke wijze zij komende uitbestedingstrajecten efficiënt kunnen evalueren ten einde de kwaliteit van de dienstverlening van facilitaire producten en diensten te waarborgen.

### ✓ **Gezamenlijke visie op 'evalueren' ontwikkelen en uitdragen**

Het MCRZ dient evaluatiemomenten beter te benutten. Evalueren zal een belangrijk onderdeel moeten worden van de dagelijkse bedrijfsvoering. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor het managementteam van het Facilitair bedrijf. Het MT FB zal een pro-actieve rol moeten vervullen om medewerkers te overtuigen dat evaluatiemomenten een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beoordelen en verbeteren van allerlei situaties. Het MT FB zal hiervoor een gezamenlijke visie op 'evalueren' moeten ontwikkelen en uitdragen. Daarnaast dient het MT FB de **randvoorwaarden** te creëren om een effectieve evaluatie binnen de organisatie uit te kunnen voeren.

- Voldoende tijd en capaciteit (mankracht) beschikbaar stellen voor evaluatie
- Voldoende geld (middelen) beschikbaar stellen voor evaluatie
- Draagvlak voor evaluatie creëren door medewerkers te betrekken bij de evaluatie
- Ervoor zorgen dat er iets met de evaluatieresultaten wordt gedaan.

Om te zorgen dat evaluatie een belangrijk onderdeel wordt van de dagelijkse bedrijfsvoering dient de planning van de evaluatiebijeenkomsten opgenomen te worden in het jaarplan van het Facilitair bedrijf. De uitkomsten (verbeterpunten) van de evaluatiebijeenkomsten dienen beschreven te worden in de beleidsplannen van het Facilitair bedrijf met daaraan gekoppeld een tijdpad wanneer de verbeteringen daadwerkelijk worden doorgevoerd.

### ✓ **Een duidelijke meetlat vooraf maken**

Voor een efficiënte evaluatie is het noodzakelijk om een duidelijke meetlat vooraf te maken. Een duidelijke meetlat voorkomt discussies achteraf en zorgt voor een transparante evaluatie. Het managementteam van het Facilitair bedrijf dient concrete doelstellingen te formuleren over wat ze wil bereiken met het uitbesteden van een onderdeel van de Facilitaire Dienst. De doelstellingen dienen gebaseerd te worden op de drie belangrijke pijlers van het ziekenhuis; kosten reduceren, kwaliteit verhogen en klanttevredenheid verhogen ten aanzien van de huidige dienstverlening. De Raad van Bestuur van het MCRZ dient de doelstellingen op haalbaarheid te controleren in vergelijking met collega-ziekenhuizen. Voordat doelstellingen bepaald kunnen worden, moet het eerst inzichtelijk zijn wat de huidige kosten zijn, wat nu het kwaliteitsniveau is en de mate van klanttevredenheid van de dienstverlening. Om dit te bepalen zal een nulmeting uitgevoerd moeten worden binnen de organisatie. Er zal een dwarsdoorsnede gemaakt moeten worden van de dienstverlening in de inbestedingssituatie (IST-situatie).

### ✓ **Een nulmeting uitvoeren**

Aangezien het MCRZ tot op heden nog geen nulmeting heeft verricht, is het aan te bevelen een Kwaliteitscoördinator en een Financieel deskundige in te zetten die zich zullen bezig houden met deze materie. De Kwaliteitscoördinator zal gegevens moeten verzamelen over de kwaliteit van de dienstverlening. Het huidige kwaliteitsniveau van de dienstverlening kan vast gesteld worden op basis van het aantal klachten vanuit het Facilitair Management Informatie Systeem Planon. Dit betekent wel dat binnen de organisatie meer aandacht moet komen voor het adequaat registreren van klachten. De klachten die worden gemeld bij het Centraal Meldpunt en geregistreerd worden in het FMIS, moeten gerubriceerd worden naar soort en afdeling. Hierdoor is het mogelijk om per afdeling en per onderdeel van de Facilitaire Dienst het kwaliteitsniveau vast te stellen. Naast het adequaat registreren van klachten kan een klanttevredenheidsonderzoek gebruikt worden voor het vaststellen van de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij wordt in kaart gebracht hoe de interne klant de dienst ervaart. Ten tweede is het aan te bevelen om per outsourcingproject een Financieel deskundige (budgethouder) in te zetten die vooraf aan de uitbesteding de kosten inzichtelijk maakt. De resultaten van de nulmeting moeten in een heldere rapportage worden beschreven. Op basis van de huidige gegevens kunnen doelstellingen bepaald worden.

### ✓ **Prestatiedoelstellingen SMART formuleren en controleren**

Het managementteam FB dient doelstellingen SMART te formuleren. Een SMART doelstelling is een tijdgebonden en in meetbare termen uitgedrukte bedoeling. De prestatiedoelstellingen dienen in termen

van 'output' beschreven te worden. In de evaluatie van doelstellingen dient na te worden gegaan in welke mate de doelstellingen bereikt zijn over de afgesloten planperiode. Daarnaast moet er gekeken worden in welke mate de resultaten gerealiseerd zijn voor het bereiken van de strategische doelen op de langere termijn. De Kwaliteitscoördinator kan beoordelen of het gewenste kwaliteitsniveau is bereikt. De Financieel deskundige kan beoordelen of de kostenreductie inderdaad gerealiseerd is. Door een vergelijking te maken wordt de organisatie gedwongen om te kijken naar het resultaat van het handelen; wat is nu het effect geweest van het uitbestedingstraject. Door het vastleggen van de behaalde resultaten in een rapportage kan er transparant verantwoording afgelegd worden aan de organisatie. Door de controle uit te voeren op prestatiedoelstellingen kan er gekeken worden waar er eventueel nog bijgestuurd kan worden. Je gaat feitelijk over van een lijnactiviteit naar een soort contractmanagement.

✓ **Evalueren van het proces**

Naast het toetsen op prestatiedoelstellingen is het belangrijk om aandacht te besteden aan het proces; de weg waarlangs het concept en het draagvlak voor de uitbesteding daarvoor tot stand zijn gekomen binnen de organisatie. In de evaluatie van het proces dient na te worden gegaan in hoeverre de medewerkers (interne klanten) tevreden zijn over het verloop van het uitbestedingstraject. Meestal gaat het om de mate waarin de medewerkers voldoende geïnformeerd zijn over de gang van zaken rondom de uitbesteding door het management. Ten tweede dient er gecontroleerd te worden in hoeverre de betrokken partijen tevreden zijn over de gevolgde werkwijze en of het werkklimaat bijgedragen heeft aan het welslagen van het project.

Deze punten dienen in de evaluatie over het proces behandeld te worden.

✓ **Een multidisciplinair inkoopteam samen stellen om tussentijdse projectresultaten te evalueren**

Als de keuze eenmaal is gemaakt tot uitbesteden is het verstandig om een Multidisciplinair inkoopteam (MD-team) samen te stellen binnen de organisatie. Het MD-team zal zich moeten richten op het tactische gedeelte van het inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren). De Facilitair Manager treedt hierbij zowel op als opdrachtgever en als projecteigenaar en stelt het team samen. In overleg met de andere afdelingsmanagers van het Facilitair bedrijf worden de doelstellingen bepaald die het MD-inkoopteam moet zien te realiseren. Het MD-team bestaat uit een inkoper, afdelingsmanagers en/of teamcoördinatoren en een gebruiker. De Inkoper treedt op als project regisseur. De inkoper moet naast zijn inkoopvaardigheden beschikken over projectmanagementcapaciteiten om de teamleden binnen het MD-team aan te sturen. De afdelingsmanager kan zijn taak als budgethouder vervullen maar kan ook net zoals de teamcoördinator alleen optreden als materiedeskundige. Er dient dan wel een Financieel deskundige (budgethouder) te worden betrokken om transparant verantwoording af te leggen aan de organisatie. De gebruiker kan een bijdrage leveren aan de totstandkoming van het Programma van Eisen. Met bovengenoemde spelers kan een Decision Making Unit (DMU) geformeerd worden. Het is de taak van de Facilitair Manager om de voortgang van het project in de gaten te houden. Het organiseren van tussentijdse evaluaties met een vertegenwoordiging van het MD-team zorgt ervoor dat het project nog steeds op koers (gericht op de doelen) ligt en blijft. In de voortgangsbewaking wordt besproken of de planning eventueel bijgestuurd moet worden en of de uitvoering van het project naar wens verloopt. De tussentijdse evaluaties over het resultaat van het project dragen er aan bij om de eindevaluatie eenvoudiger te maken.

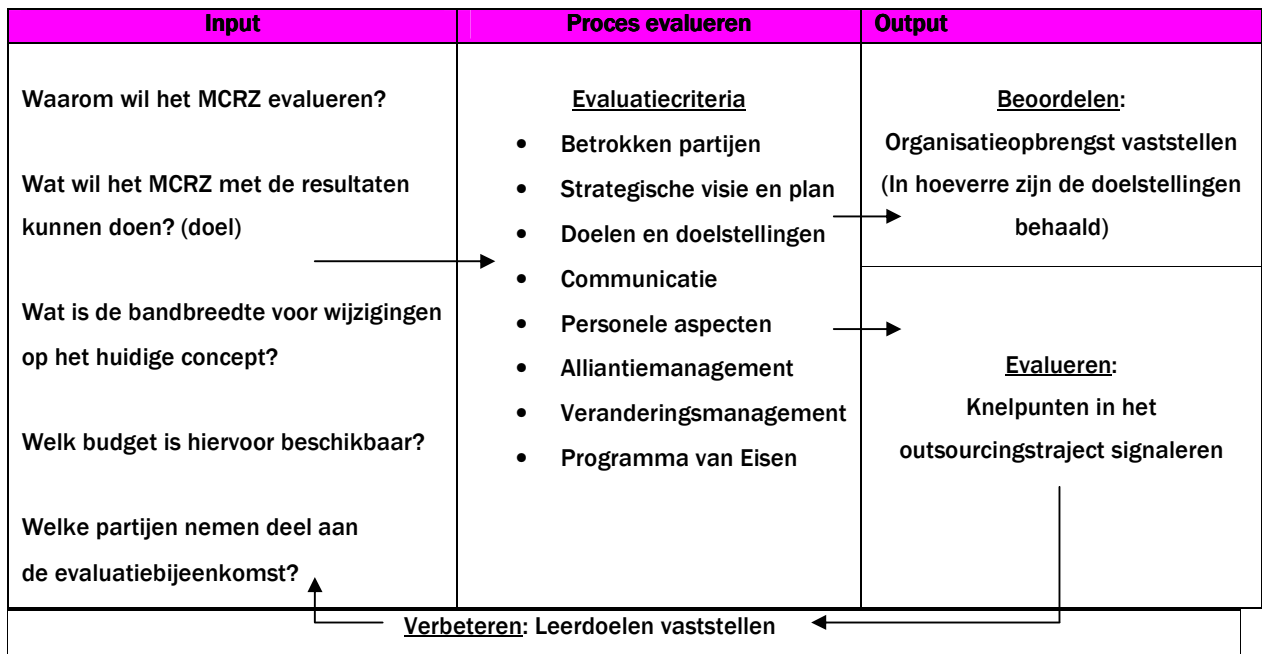
✓ **Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken partijen in de startfase vastleggen. In de eindfase evalueren of de betrokken partijen hun rol naar tevredenheid hebben vervuld.**

Om een uitbestedingstraject efficiënt te kunnen sturen is het van belang dat alle betrokken partijen weten wat hun rol is binnen het outsourcingproject. Het adequaat vastleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokken partijen in een overzichtelijke matrix kan een bijdrage leveren aan het welslagen van het project. Het schept duidelijkheid en iedere partij kan direct zien wat zijn taken en bevoegdheden zijn en waarvoor hij/zij verantwoordelijk is. Tevens kan het registreren van bovengenoemde zaken een bijdrage leveren om in de eindfase van het traject te evalueren in hoeverre de betrokken partijen hun rol naar tevredenheid hebben vervuld en in hoeverre zij een toegevoegde waarde hebben gehad gedurende het uitbestedingstraject. Waar nodig kunnen de betrokken partijen op een andere manier worden ingezet bij toekomstige uitbestedingstrajecten.

✓ **Het MCRZ dient gebruik te maken van het ontworpen evaluatiemodel**

Het MCRZ dient komende uitbestedingstrajecten effectief te evalueren. Het managementteam van het Facilitair bedrijf dient hierbij gebruik te maken van het instrument dat hier speciaal voor ontworpen is. Het zogenoemde evaluatiemodel. Het evaluatiemodel is opgebouwd uit acht evaluatiecriteria. Elk evaluatiecriteria bestaat uit meerdere specifieke punten die beoordeeld moeten worden. Door het

evaluatieformulier<sup>58</sup> in te vullen, ontstaat een beeld over hoe huidige uitbestedingstrajecten doorlopen worden binnen de organisatie en hoe het draagvlak voor de beslissing om uit te besteden daarvoor tot stand is gekomen. Evalueren moet niet gezien worden als een doel op zich. Met de uitkomsten van de evaluatie moet ook daadwerkelijk iets gedaan worden. Door het proces te evalueren worden de knelpunten in het proces inzichtelijk. Voor de gesignaleerde knelpunten kunnen verbeterpunten worden opgesteld voor volgende uitbestedingstrajecten. Op deze manier kunnen komende uitbestedingstrajecten gebouwd worden op eerder opgedane ervaringen. Evalueren is en blijft hierdoor een **cyclisch proces**. Daarnaast kan het MCRZ de organisatieopbrengst vaststellen aan de hand van de vooraf opgestelde doelen en doelstellingen; in hoeverre zijn de doelstellingen behaald.



**Figuur:**  
**Evaluatiemodel<sup>59</sup>**

❖ Welke criteria dient het Facilitair bedrijf van het MCRZ aan het einde van een uitbestedingstraject te evalueren?

### 1. Betrokken partijen

Een outsourcingproject kent veel belanghebbenden die allemaal een eigen bijdrage leveren. Het is belangrijk om de juiste personen op het juiste moment in het uitbestedingstraject te betrekken. Het MCRZ dient te controleren of de hierna genoemde partijen; Raad van Bestuur, Management, Ondernemingsraad, Vakbonden, Afdelingsmanagers, Strategische Inkoop, Personeelszaken en de interne klant een actieve rol hebben vervuld in het outsourcingproces. Hierbij zal geëvalueerd worden of:

- Hun rol c.q. verantwoordelijkheid duidelijk was
- Betrokken partijen een toegevoegde waarde hebben gehad in het uitbestedingstraject
- Betrokken partijen op het juiste moment zijn ingeschakeld.

### 2. Strategische visie en plan

Uitbesteden is in veel organisaties een moeilijk vraagstuk. Het brengt vaak veel commotie met zich mee. Het is belangrijk dat de organisatie een duidelijke strategische visie heeft over uitbestedingsvraagstukken. Het is aan te bevelen om gebruik te maken van externe expertise. De externe deskundige kan vanwege zijn marktkennis de keuze tot uitbesteden inhoudelijk beoordelen. De evaluatie zal plaatsvinden op onderstaande punten:

- De make-or buy beslissing is op het juiste strategische niveau genomen

<sup>58</sup> Zie bijlage7: het evaluatiemodel

<sup>59</sup> Matrix: eigen ontwerp.

- Er is een impact-analyse, realistisch plan en een goede businesscase gemaakt zodat de voordelen van uitbesteding gezien worden door de organisatie.

### **3. Doelstellingen**

Voordat de organisatie overgaat tot uitbesteden moet zij weten wat ze hiermee wil bereiken. De organisatie dient na afloop van de uitbesteding te toetsen of de vooraf opgestelde doelstellingen gerealiseerd zijn. De evaluatie zal plaatsvinden op onderstaande punten:

- De financiële doelstellingen zijn behaald
- De kwaliteit is op het voorgeschreven niveau gebleven
- De patiënten c.q. interne klanten tevreden zijn over de dienstverlening en de verleende service.

### **4. Communicatie**

Communicatie speelt een belangrijke factor om een uitbestedingstraject goed te laten verlopen. Het is de taak van het management om goed en op de juiste momenten met de betrokken partijen te communiceren. Een gericht communicatieplan kan bijdragen om de verwachtingen van alle relevante interne en externe partijen adequaat te managen. Het communicatieplan moet duidelijk maken wie wanneer op welke wijze de boodschap ontvangt. Een communicatieadviseur kan het communicatieplan in overleg met het management opstellen. De evaluatie zal plaatsvinden op onderstaande punten:

- De communicatiestructuur is duidelijk
- De communicatiemediën zijn duidelijk gedefinieerd

### **5. Personele aspecten**

Uitbesteden betekent vaak langdurige onzekerheid voor het personeel. Het is belangrijk dat adequaat wordt omgegaan met de personele gevolgen van een uitbesteding. Evaluatie dient plaats te vinden op onderstaande punten:

- Medewerkers zijn niet te lang in onzekerheid gehouden (vroegtijdige communicatie)
- PZ heeft erop toe gezien dat de uitbesteding conform de plannen van het Sociaal Plan zijn uitgevoerd
- PZ heeft ervoor gezorgd dat zoveel mogelijk medewerkers binnen de eigen organisatie ingezet zijn.

### **6. Alliantiemanagement (Managen van de relatie met de externe leverancier)**

Het managen van de relatie met de externe leverancier vormt een belangrijk onderdeel van een uitbestedingstraject. De strategische partner is verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening. Het is essentieel om te evalueren of de samenwerking met de externe leverancier naar wens verloopt. Een contractmanager kan beoordelen of de gemaakte afspraken uit het contract nagekomen worden. Indien uit de evaluatie blijkt dat de samenwerking met de strategische partner niet naar wens verloopt, is het verstandig om de markt opnieuw te verkennen. Evaluatie dient plaats te vinden op onderstaande punten:

- Een goede specificatie is opgesteld
- Er zijn offertes aangevraagd bij verschillende leveranciers (voldoende competitie)
- De 'deal' is verdeeld over meerdere outsourcepartijen (indien wenselijk)
- Er wordt voldoende tijd gestoken om het contract te beheren
- Gemaakte afspraken worden nagekomen

### **7. Verandermanagement**

Binnen een organisatie bestaat vaak veel weerstand tegen veranderingen. Het is belangrijk om na te gaan of de verandering, in dit geval de uitbesteding, een duidelijke omslag teweeg heeft gebracht. Daarnaast moet nagegaan worden of er gewerkt wordt volgens de nieuwe procedures.

### **8. Programma van Eisen**

Iedere uitbesteding is uniek. Iedere uitbesteding kent zijn eigen specifieke evaluatiecriteria. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het programma van eisen van de betreffende uitbesteding. De gemaakte afspraken die voortkomen uit het programma van eisen dienen gecontroleerd te worden.

- ✓ **De Facilitair manager zal evaluatiebijeenkomsten moeten organiseren waarin de evaluatiecriteria worden**

**beoordeeld.**

Om bovenstaande criteria effectief te kunnen evalueren, dienen evaluatiebijeenkomsten georganiseerd te worden in de vorm van themabijeenkomsten<sup>60</sup>, waarin de evaluatiecriteria beoordeeld worden. De Facilitair Manager is als projecteigenaar en als opdrachtgever de voorzitter van iedere bijeenkomst. De evaluatiebijeenkomsten zijn erop gericht om verbeterpunten in kaart te brengen ten aanzien van de gewenste situatie. Doel is gezamenlijk te komen tot het stellen van prioriteiten en vervolgacties. Aan het eind van de evaluatiesessie wordt iedere partij in staat gesteld om zijn/haar rol binnen het outsourcingproject toe te lichten. Op deze manier wordt in kaart gebracht welke partij een toegevoegde waarde heeft gehad in het outsourcingproject en welke partij niet. Betrokken partijen kunnen tijdens de evaluatiesessie aangeven op welk gebied ze zich beter willen en kunnen profileren. Na afloop van de contractondertekening en enige maanden na de transitie is een goed moment om het uitbestedingsproces te evalueren.

✓ **Een heldere rapportage maken**

De voorzitter (Facilitair Manager) van de evaluatiebijeenkomsten zal een rapportage opstellen met de resultaten, conclusies (interpretaties) en aanbevelingen voor maatregelen zoals tijdens de evaluatiesessies (in grote lijnen) is besproken. De rapportage moet duidelijk en goed leesbaar zijn. Het is aan te bevelen om de gegevens overzichtelijk in een matrix te presenteren. De rapportage zal toegelicht worden aan de Raad van Bestuur. Tijdens de bespreking brengt de Facilitair Manager alle resultaten met elkaar in verband.

Tot slot communiceert de Facilitair Manager de evaluatieresultaten naar de betrokken partijen en de afdelingsmanagers. Indien wenselijk kunnen de afdelingsmanagers de evaluatieresultaten bespreken tijdens hun werkoverleg.

---

<sup>60</sup> Zie het implementatieplan blz.43

## Implementatieplan

*In dit hoofdstuk zal er beschreven worden hoe het evaluatiemodel geïmplementeerd kan worden binnen de organisatie. Het implementatieplan bestaat uit een bespreking van de partijen die aanwezig zullen zijn bij de evaluatiebijeenkomsten.*

De Facilitair Manager zal themabijeenkomsten moeten organiseren waarin de evaluatiecriteria besproken worden. Hieronder zal uiteengezet worden wie (welke actoren) aanwezig zijn bij de themabijeenkomsten en wie de wegingsfactoren bepalen zodat er objectief gemeten kan worden.

### Vier themabijeenkomsten

#### 1. Verandermanagement: Strategische visie & Plan evalueren

De projectgroep bestaat uit zes personen:

- Managementteam Facilitair bedrijf: Facilitair Manager is voorzitter en drie afdelingsmanagers
- Lid van de Ondernemingsraad
- Lid van de Raad van Bestuur

Het Managementteam en de Raad van Bestuur zetten het strategische beleid uit. Aan de hand van objectieve criteria uit het evaluatiemodel kan vastgesteld worden in hoeverre hieraan voldaan is. De ondernemingsraad kan beoordelen in hoeverre zij tevreden zijn over het strategische uitbestedingsbeleid en de naleving hiervan.

#### 2. Doelen en Doelstellingen evalueren

De projectgroep bestaat uit vier personen:

- Facilitair Manager is voorzitter
- Afdelingsmanager
- Kwaliteitscoördinator
- Financieel deskundige (budgethouder).

De Facilitair Manager en de afdelingsmanager hebben de doelstellingen geformuleerd. Aan de hand van objectieve criteria uit het evaluatiemodel kan vastgesteld worden of hieraan voldaan is. Daarnaast kan de Financieel deskundige beoordelen of de financiële doelstellingen zijn behaald. De Kwaliteitscoördinator kan beoordelen of de kwaliteit op het voorgeschreven niveau is gebleven en of de interne klanten tevreden zijn over de dienstverlening. Het klanttevredenheidsonderzoek dient hierbij als uitgangspunt.

#### 3. Communicatie & Personele aspecten evalueren

De projectgroep bestaat uit vier personen:

- Facilitair Manager is voorzitter
- Communicatieadviseur
- Medewerker Personeelszaken
- Lid van de Ondernemingsraad

De communicatieadviseur heeft in samenspraak met de Facilitair Manager de communicatiestructuur neergezet binnen de organisatie. Aan de hand van objectieve criteria uit het evaluatiemodel kan vastgesteld worden of hieraan voldaan is. De OR behartigt de belangen van het personeel. De OR kan aangeven in hoeverre de medewerkers tevreden zijn over de communicatie en het verloop van het uitbestedingstraject. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek dienen hierbij als uitgangspunt. Daarnaast kan de Facilitair manager beoordelen of PZ voldoende moeite heeft gedaan om medewerkers binnen de organisatie in te zetten na de uitbesteding. PZ dient hiervoor een lijst te verstrekken van medewerkers die binnen de organisatie een andere functie hebben gekregen. Verder kunnen de afspraken uit het Sociaal Plan geëvalueerd worden of hieraan voldaan is. Het is de taak van PZ om toe te zien op een correcte naleving van het Sociaal Plan. PZ legt verantwoording af aan de Facilitair Manager.

#### 4. Alliantiemanagement/ Programma van Eisen evalueren

De projectgroep bestaat uit vier a vijf personen:

- Facilitair Manager is voorzitter
- Afdelingsmanager in de rol van contractbeheerder
- Strategische inkoper
- Eindgebruikers (interne klanten).

In deze themabijeenkomst wordt bepaald in hoeverre de dienstverlening naar wens verloopt en waar de mogelijke knelpunten zitten. De uitkomsten van de klanttevredenheidsonderzoeken bepalen in grote mate in hoeverre de interne klanten (eindgebruikers) tevreden zijn over de nieuwe dienstverlening. De afdelingsmanager heeft in zijn rol als contractbeheerder afspraken gemaakt met de strategische partner. Aan het einde van het uitbestedingstraject kan de afdelingsmanager bepalen in hoeverre de gemaakte afspraken nagekomen zijn. De inkoper legt transparant verantwoording af aan Facilitair Manager over het inkoopproces. De tussentijdse evaluaties van het multidisciplinaire inkoopteam dienen hierbij als uitgangspunt.

### **Kosten**

Om de evaluatiebijeenkomsten uit te kunnen voeren, zal er tijd en geld geïnvesteerd moeten worden. Om de kosten inzichtelijk te maken kan de volgende berekening uitgevoerd worden: De uren zijn naar schatting ingevuld:

#### Tussentijdse evaluaties

Vier tussentijdse evaluatiebijeenkomsten X twee uur x het aantal personen x het uurloon=

#### Themabijeenkomsten

Vier themabijeenkomsten x drie uur x het aantal personen x het uurloon=

#### Bepreking resultaten: Eindevaluatie

Een bijeenkomst x twee uur x het aantal personen x het uurloon=

#### Rapport opstellen met resultaten, conclusies (interpretaties) en aanbevelingen

10 uur voor het opstellen x uurloon Facilitair Manager=

#### Communicatie van de resultaten

Tien uur x uurloon communicatieadviseur=

De resultaten van het outsourcingproject dienen op een adequate wijze gepubliceerd te worden binnen de organisatie. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van diverse communicatiemediën.

### **Inkoopmatrix**

Alle kritische succesfactoren van een uitbestedingstraject worden in het ontworpen evaluatiemodel behandeld en gewogen. De weging van de evaluatiecriteria is voor iedere uitbesteding verschillend. De betrokken partijen van de evaluatiebijeenkomsten bepalen de wegingsfactoren. Door het invullen van het evaluatieformulier, worden de evaluatiecriteria beoordeeld en worden de wegingsfactoren bepaald. Voor het overzichtelijk weergeven van de wegingsfactoren kan gebruik worden gemaakt van een inkoopmatrix.

## Literatuuropgave

### Boeken

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10<sup>e</sup> herz. dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90-73077-09-5.

Moorst, M. van.: Strategische Sourcing van customer care. Woerden: BBP bv, 2004, ISBN 90-76051-18-6.

Dirkse-Hulscher, S. en Papas-Talen, A.: Evalueren van leertrajecten. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2002. ISBN 905901 083 3.

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J. : Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90-11-05345-1.

Cozijnsen, J.: Anders Veranderen. Amsterdam: Pearson Education, 2004. ISBN 90-430-0829-X.

Tepper, H.J. en Mulder, A.: Resultaatgerichte Bedrijfsvoering/RGB. 6<sup>e</sup> dr. Deventer: Kluwer B.V., 2001. ISBN 90 140 8336 X.

Baarda, dr. D.B. & Goede M.P. :Basisboek methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1995.

Wijsman, A.: Psychologie & Sociologie. derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 90-01-97602-6

### Artikelen

Daanen, H.T.M. en Koning, M.S.: Uitbesteden vraagt om volwassen partijen. In: Compact (maart 2000), p. 22-31.

Meijer, G.J. en Meijer, J.H. en Schmitz, J.J.A.: Multidisciplinaire inkoopteams in de zorg. In: Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr. 123, (september 2004), p. 15-19.

Dommerholt, J.A. en Meyer, S.: Maaltijdverzorging in zorginstellingen. In: Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr. 123, (sept. 2004), p. 70-73.

Teeffelen, H.J.H.M. van.: Inbesteding van facilitaire diensten door ziekenhuizen. In: Handboek Facility Management. (maart 2000).

Bruijn, J. de.: Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid. In: Onderhoudsmanagement, (maart 2000).

Krumm, P. en Acht van W.,: Uitbesteden: klaar voor een nieuwe start. In: Real Estate. (2003) p. 40-42.

Chin Kwie, J.: Evalueren: (G)een doel op zich. In: Facility Management Magazine. Jrg. 17, nr. 126, (dec. 2004), p. 22-25.

### Rapporten

Ramaker, R.: Ziekenhuisbeleidsplan Medisch Centrum Rijnmond-Zuid 2002-2005. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2001.

Collette, J.: Uitbestedingsbeleid MCRZ. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2004.

Hoorweg, E.V.: jaarplan 2004 Facilitair bedrijf. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2003.

Hoorweg, E.V.: jaarplan 2004 Facilitair bedrijf. Rotterdam: Medisch Centrum Rijnmond-Zuid, 2004.

Veeke, R. en Lennartz, R.: De markt van integrale facilitaire dienstverleners in Nederland. Barneveld: Significant B.V., 2004.

#### Syllabussen

Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2001. nr. 1 FM. 2384.

Mante, A. : Handleiding schriftelijke rapportage. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2001. nr. 1 FM. 2318.

Es, W. van der: Facilitair Inkoopmanagement. 's-Gravenhage: Haagse Hogeschool, 2004. nr. 4 FM. 2357.

#### Internetbronnen

<http://www.mcrz.nl>

Intranetsite MCRZ

Historie De Stichting St. Clara Ziekenhuis en het zuiderziekenhuis  
<http://www.mcrz.nl/nieuws/organisatie/historie.htm> (14/12/2004)

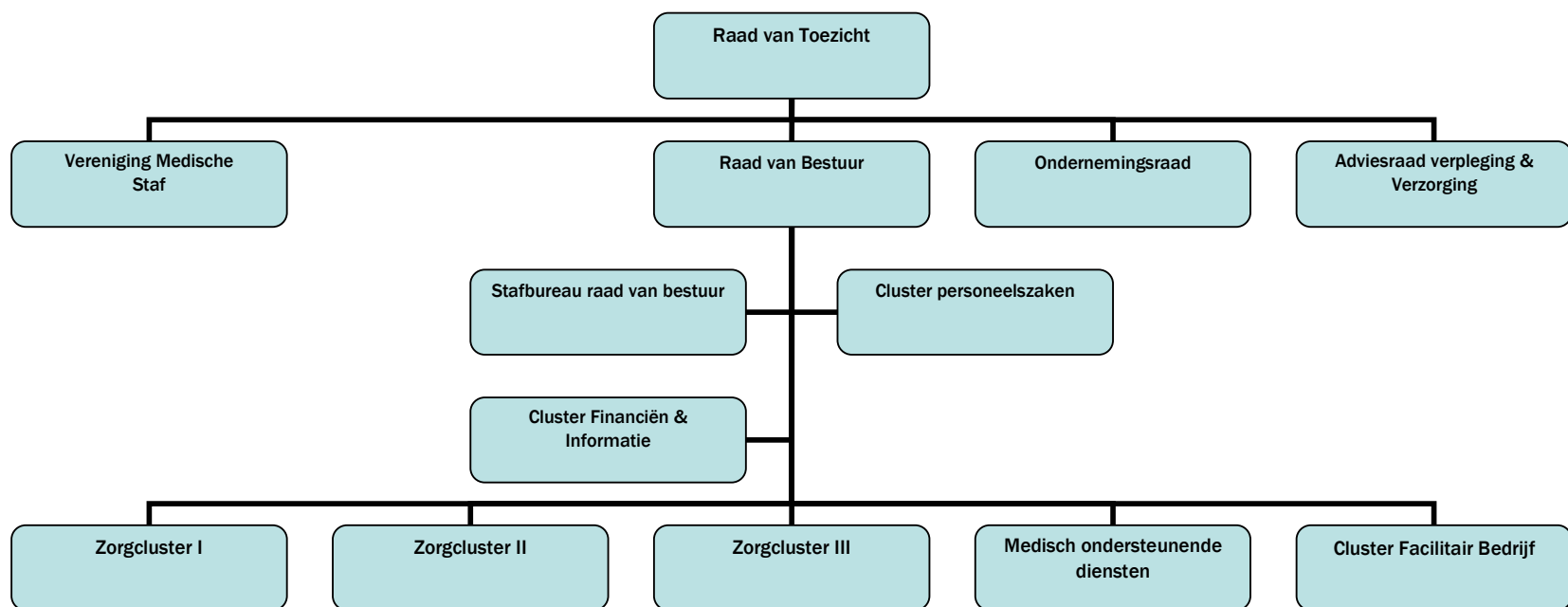
Markensteijn, P.H. Organisatiecultuur  
<http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm> (16/1/2005).

Houtman, J. KLM doet aan 'co-sourcing' met Accenture.  
<http://www.vnunet.nl/nieuws.jsp?id=52339> (15/5/2005)

<http://www.rdg.nl>  
<http://www.parnassia.nl/publiek>  
<http://www.erasmusmc.nl/>  
<http://www.bronovo.nl/>  
<http://www.outsourcing.com>  
<http://www.factomedia.nl>  
[http://www.kam-adviesburo.nl/index\\_kwaliteit.html](http://www.kam-adviesburo.nl/index_kwaliteit.html)

## Bijlagen

### Bijlage 1. Organigram Medisch Centrum Rijnmond-Zuid (MCRZ)



## **Bijlage 2. Toelichting Organigram MCRZ**

### **Zorgcluster 1**

Zorgseenheid hartcentrum  
Zorgseenheid intensive care (IC), De Ark  
Zorgseenheid dagbehandeling, kortverblijf, opname, poliadministratie, archief (DOPA)  
Zorgseenheid spoedeisende hulp (SEH)  
Zorgseenheid operatiekamer (OK), CSA

### **Zorgcluster 2**

Zorgseenheid gynaecologie, kindergeneeskunde, beide locaties  
Zorgseenheid orthopedie, reumatologie, plastische chirurgie, pijnbehandeling en urologie  
Zorgseenheid neurologie, neurochirurgie  
Zorgseenheid revalidatiegeneeskunde  
Afdeling flexbureau  
Afdeling opleidingen  
Afdeling voedingsassistenten  
Patiëntenvoorlichting

### **Zorgcluster 3**

Zorgseenheid chirurgie, brandwondencentrum, locatie Zuider  
Zorgseenheid chirurgie, KNO, kaakchirurgie, oogheelkunde, locatie Clara  
Zorgseenheid interne geneeskunde en longgeneeskunde, allergologie en dermatologie, locatie Zuider  
Zorgseenheid interne geneeskunde, locatie Clara  
Zorgseenheid nefrologie, dialyse, locatie Clara  
Avond- en nachtzorg  
Geestelijke verzorging  
Kwaliteit  
Transmurale zorg

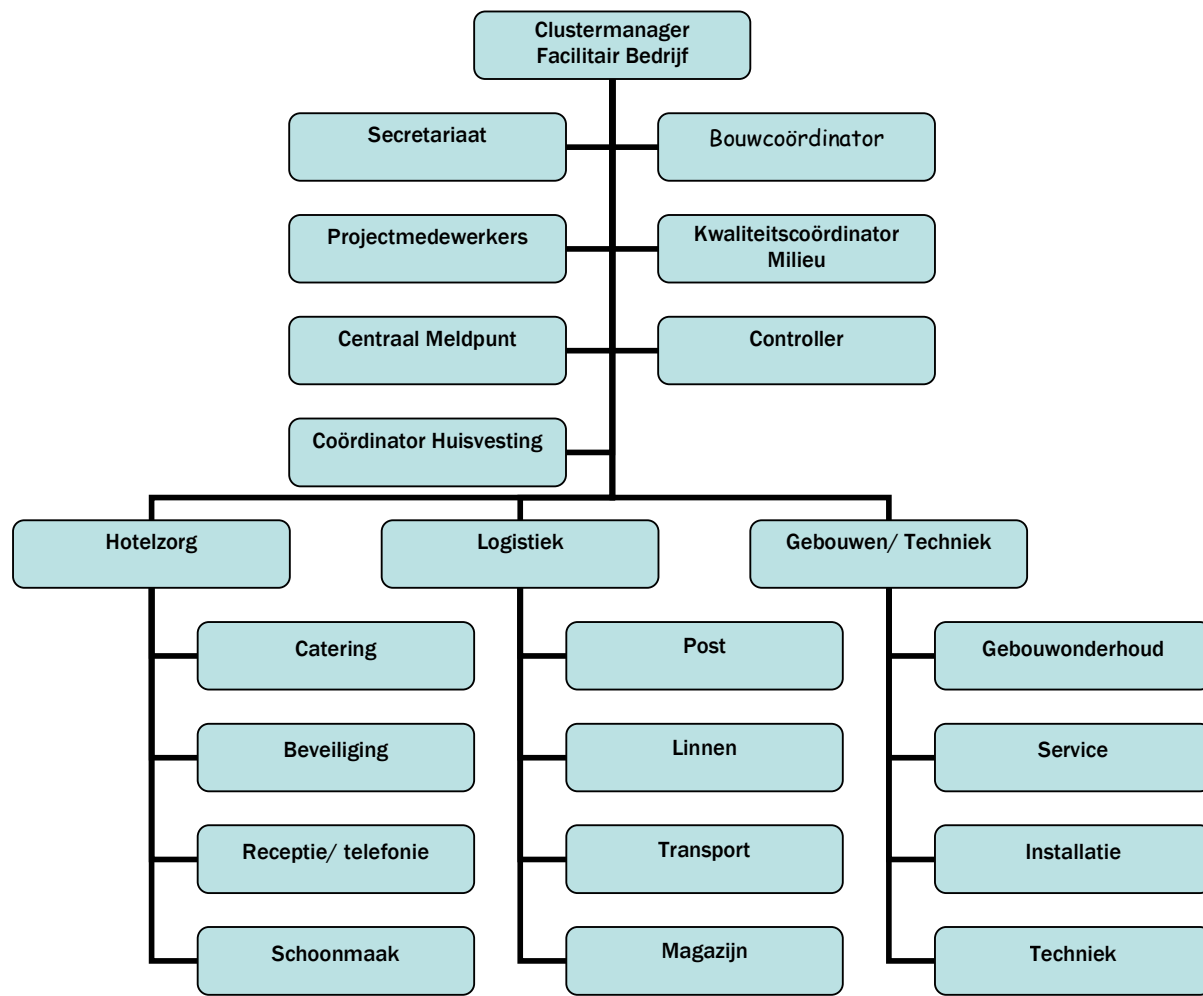
### **Medische ondersteunende diensten**

Klinische pathologie  
Klinische chemie  
Laboratorium medische microbiologie  
Apotheek  
Radiologie  
Medisch-elektronische dienst  
Medisch-instrumentele dienst  
Medische bibliotheek  
Medisch fotograaf  
Infectiepreventie

### **Facilitair bedrijf**

Centraal meldpunt  
Facilitair bureau  
Hotelmatige dienstverlening  
Gebouwbeheer en technische dienstverlening  
Logistieke dienstverlening  
Huisvesting, veiligheid en milieu

### Bijlage 3. Organigram Facilitair bedrijf



## **Bijlage 4. Interne interviewvragen Afdelingsmanagers**

Interne interviewvragen bestemd voor afdelingsmanagers Facilitair bedrijf.

### Doel interview

- Beter beeld krijgen van de organisatie
- Huidige situatie in kaart brengen, procedure hoe nu wordt omgegaan met uitbestedingsvraagstukken en evalueren binnen de MCRZ-organisatie.

### **1. Algemene Informatie**

1. Vindt u het onderzoek zinvol?
2. Wat kan mijn onderzoek voor uw afdeling betekenen?

### Medisch Centrum Rijnmond-Zuid

3. Waarin onderscheidt het MCRZ zich van andere ziekenhuizen en kunt u een voorbeeld geven?
4. Zijn er nog fusies in het vooruitzicht met collega-ziekenhuizen c.q. samenwerkingsverbanden?
5. Hoe zou u 'de cultuur' van de organisatie beschrijven?  
Zijn er verschillen merkbaar tussen beide locaties?  
In hoeverre zijn de beide locaties na de fusie al op elkaar afgestemd?
6. Welke nieuwe ontwikkelingen zijn er binnen het ziekenhuis aan de orde?

### Facilitair bedrijf

7. Kunt u een korte beschrijving geven van de afdeling waaraan u leiding geeft?  
Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding en hoeveel mensen vallen onder uw afdeling?  
Zijn er veel mensen die part-time werken? Is er per subafdeling een teamleider?
8. Wat is de missie van het Facilitair bedrijf?
9. Wat zijn de doelstellingen c.q. speerpunten van het Facilitair bedrijf voor de komende twee jaar?
10. Welke doelstellingen zijn op uw afdeling van toepassing?
  - Is hierover een beleidsnota geschreven?
11. Welke diensten van uw afdeling zijn uitbesteed?
12. Uit welke overwegingen zijn de diensten uitbesteed?
13. Hoe zijn de uitbestede diensten georganiseerd?
14. Welke diensten van uw afdeling komen in aanmerking voor uitbesteding?
15. Ziet u een verschuiving van werkzaamheden binnen uw eigen functie? meer naar de rol van contractbeheerder?

### **2. Uitbesteden binnen de MCRZ-organisatie**

#### **Huidige situatie**

16. Wie bepaalt welke facilitaire taken uitbesteedbaar zijn? Is dit strategisch bepaald?
17. Wie geeft opdracht tot onderzoek naar de interne en externe mogelijkheden om een facilitaire taak uit te besteden?
18. Welke personen zijn betrokken bij het nemen van het principebesluit; make-or buy?

#### Organisatorische aspecten van uitbesteden

Uitgaande van het feit dat uitbesteding van bepaalde activiteiten tot de mogelijkheden behoort  
Welke personen zijn bevoegd om een uitbestedingsvoorstel op te stellen? Wordt er een onderscheid gemaakt in de hoogte van de kosten van het uitbestedingsvoorstel (wie is waarvoor bevoegd voor welk bedrag).

19. Welke personen beoordelen het uitbestedingsvoorstel?
20. Wordt na beoordeling het afgeronde uitbestedingsvoorstel voorgelegd aan het MT van het MCRZ?
21. Wordt het uitbestedingsvoorstel ook voorgelegd aan een externe adviseur?

#### Feitelijk uitbesteden

Uitgaande van het feit dat de keuze voor uitbesteding is genomen.

22. Wie stelt het programma van eisen op?
23. Wie neemt de beslissing over de gewenste vorm van uitbesteden?
24. Wie vraagt de offertes aan bij de verschillende leveranciers?
25. Wordt er gebruik gemaakt van een vast bestand aan leveranciers?
26. Wie beoordeelt de offertes?
27. Wie maakt de uiteindelijke keuze voor een bepaalde leverancier?
28. Wie informeert de medewerkers over de nieuwe werkwijze?

#### Contracten

29. Wie is bevoegd om contractonderhandelingen te voeren?
30. Wie beoordeelt de Service Level Agreement?
31. Wie controleert of de afspraken worden nagekomen?

#### **3. Valkuilen**

32. Hoe is het proces van uitbesteden van begin tot eind verlopen? Wat waren de belangrijkste valkuilen in het uitbestedingstraject?

#### **4. Evalueren binnen de MCRZ-organisatie**

34. Worden uitbestede diensten geëvalueerd? Op welke wijze?
35. Op welke punten worden de uitbestede diensten geëvalueerd?
36. Wat wordt er met de resultaten van de evaluatie gedaan?
37. Wat wil de organisatie bereiken met het evalueren van uitbestedingstrajecten?
38. Wat is de bandbreedte, voor wijzigingen op het huidige concept?
39. Welke punten acht u van belang bij het evalueren van uitbestedingstrajecten?

### **Aanvullende vragen**

- 40. Welke rol heeft het management in het besluitvormingsproces van uitbesteden?
- 41. Wat is haar toegevoegde waarde?
- 42. Op welk moment in het traject wordt het management betrokken?
- 43. Wat wil het MCRZ in de toekomst uitbesteden, meer minder, welke diensten?
- 44. Welke vorm van uitbesteding is gewenst?
- 45. Welke partijen moeten worden betrokken bij uitbestedingstrajecten?
- 46. Wat wil het MCRZ bereiken met het evalueren van uitbestedingstrajecten?
- 47. Is er een nulmeting verricht m.bt. het kwaliteitsniveau van de dienstverlening, kosten om de FD in eigen beheer te houden, klanttevredenheid. Kunt u een toelichting geven?Hoe wordt deze nulmeting verricht?
- 48. Is er gebruik gemaakt van een goede businesscase om de beslissing tot uitbesteden te onderbouwen door het management? Welke afwegingen zijn daarbij gemaakt en hoe is dit opgebouwd?
- 49. Wat wilde het ziekenhuis bereiken met het uitbesteden van de facilitaire dienst? Wat waren de SMART doelstellingen?
- 50. Welke punten/criteria acht u van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren?
- 51. Zijn eerdere trajecten zoals de beveiliging en schoonmaak geëvalueerd en welke onderwerpen zijn daarin besproken en wie zijn daarbij betrokken geweest?
- 52. Programma van eisen van de voedingsdienst. Welke punten acht u van belang om in de evaluatie mee te nemen?

### **Bijlage 5. Topiclijst**

- 1. Algemene beschrijving van de betreffende afdeling
- 2. Beschrijving van de diensten die uitbesteed zijn
- 3. Beschrijving van de overwegingen om diensten uit te besteden
- 4. Beschrijving van de diensten die in aanmerking komen voor uitbesteding
- 5. Beschrijving van de kwaliteit van de dienstverlening
- 6. Punten om te evalueren aan het einde van een uitbestedingstraject.

## **Bijlage 6: Interne interviewvragen lid van de OR**

Interne interviewvragen bestemd voor Lid van de Ondernemingsraad

### Intro

Welke functie heeft u binnen het MCRZ?

Welk aandachtsgebied heeft u binnen de ondernemingsraad (OR)?

Welke deel van de organisatie vertegenwoordigt u (medewerkers van het FB)?

Kunt u in het kort een beeld schetsen van de OR binnen de MCRZ-organisatie (welke aandachtsgebieden)?

### **1. Uitbesteden binnen de MCRZ-organisatie**

Bij besluitvormingsprocessen in organisaties zijn verschillende partijen betrokken: OR, vakbonden, management. Deze hebben verschillende belangen bij uitbesteding.

**Welke partijen worden bij uitbestedingstrajecten van het MCRZ betrokken, met welke toegevoegde waarde en op welk moment in het traject?**

1. Welke partijen worden bij uitbestedingstrajecten betrokken?

- Ondernemingsraad (OR)
- Vakbonden
- Management
- Interne klant/ medewerker
- Personeelszaken
- Overig (externe adviseur)

2. Welke rol heeft de OR/ Vakbonden / Management in het besluitvormingsproces van uitbesteden? Wat is de toegevoegde waarde van de betreffende partij?

3. Op welk moment in het traject worden de betreffende partijen betrokken?

4. Is er een onafhankelijke extern deskundige betrokken geweest bij het uitbestedingstraject?

### Overeenstemming en betrokkenheid

#### **Betrokkenheid- in relatie tot de tevredenheid van OR/ vakbonden**

5. Heeft de OR voldoende inbreng gehad tijdens de uitbestedingstrajecten? Voldoende overlegmomenten. Wat is de frequentie van de bijeenkomsten?

#### **Overeenstemming bereiken- in relatie tot de invloed op de snelheid van het besluitvormingsproces**

6. Wordt er eenvoudig overeenstemming bereikt binnen de organisatie? Of heerst er een trage besluitvorming rond uitbestedingsvraagstukken?

7. Worden de besluiten om uit te besteden goed onderbouwd door de RVB c.q. management? Niet alleen besluit nemen vanuit economische perspectief (om kosten te besparen)- geen overeenstemming bereiken met verschillende partijen.

### Kader/ Beleid betreft uitbesteding

8. Is er een duidelijke strategische visie t.a.v. uitbesteden binnen de organisatie? Zijn de kaders duidelijk vastgesteld door de Raad van Bestuur?

9. Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten van het huidige beleid betreft uitbesteding binnen het MCRZ?

10. Welke punten zijn voor verbetering vatbaar voor het toekomstige beleid?

11. Hoe dient het toekomstige beleid betreft uitbestedingstrajecten vormgegeven te worden en wie moeten daarbij betrokken worden?

12. Uit welke overwegingen heeft het MCRZ in het verleden haar facilitaire diensten uitbesteed? Welke afwegingen zijn daarbij gemaakt?

13. Welke redenen voor uitbesteden gelden voor de komende jaren om over te gaan tot uitbesteden?

14. Welke facilitaire diensten komen in aanmerking voor uitbesteding? Is dit uw persoonlijke mening of is dit in lijn met de visie vanuit de organisatie?

15. Er zijn verschillende vormen van uitbesteden mogelijk? Welke vorm is wenselijk binnen het MCRZ. Multi-services outsourcing: sprake wanneer een organisatie meerdere diensten uitbesteed aan meerdere aanbieders.

Bij maincontracting wordt het management en de levering van facilitaire diensten integraal uitbesteed.

## **2. Valkullen in het uitbestedingsproces**

16. Wordt er gebruik gemaakt van een goede business case? Zodat de eigen kosten inzichtelijk worden gemaakt en de potentiële voordelen van uitbesteden gezien worden door de organisatie

17. Worden er offertes aangevraagd bij verschillende leverancier of volstaat men met een offerte van de huisleverancier?

18. Wordt de 'deal over meerdere outsourcepartijen verdeeld?

19. Worden er goede specificaties opgesteld t.a.v. service en verwachtingen van de leverancier? Een goed gestructureerd contract

20. Wordt er voldoende tijd gestoken om het contract te beheren? Zodat de gemaakte afspraken ook nagekomen worden.

21. Wordt het uitbestedingsproces planmatig aangepakt?

22. Wordt er voldoende tijd gestoken om de relatie met de leverancier te managen?

23. Beantwoord met **JA of Nee**

- Emoties zijn leidend bij de beslissing
- Tactische argumenten winnen het van strategische
- Uitbesteden wordt gehanteerd als manier om van het probleem af te komen
- Onervarenheid aan beide kanten
- Beslissing wordt niet op het juiste, strategische niveau genomen
- Overdreven verwachtingen van de relatie
- Overdreven vertrouwen in de leverancier.

24. Heeft het managementteam voldoende gecommuniceerd richting de medewerkers (achterban)? Zijn de medewerkers in een vroeg stadium geïnformeerd over de gang van zaken?

25. Hoe wordt omgegaan met de negatieve consequenties van uitbesteden voor de medewerkers?

26. Is er voldoende financiële rechtvaardiging aan het einde van het uitbestedingstraject?

27. Wordt er gebruik gemaakt van externe expertise?

28. Worden er van te voren doelstellingen opgesteld t.a.v. wat het management wil bereiken met het uitbesteden van de facilitaire diensten (kosten verlagen, kwaliteit en klantgerichtheid verhogen). En wordt dit ook duidelijk naar de medewerkers gecommuniceerd?

### **3. Evalueren binnen de MCRZ-organisatie**

- 29. Worden uitbestede diensten geëvalueerd binnen de OR? Op welke wijze?
- 30. Op welke punten worden de uitbestede diensten geëvalueerd? Doelstellingen zijn behaald.
- 31. Wat wordt er met de resultaten van de evaluatie gedaan?
- 32. Wat wil de organisatie bereiken met het evalueren?
- 33. Wat is de bandbreedte, voor wijzigingen op het huidige concept?
- 34. Welke punten acht u van belang bij het evalueren van uitbestedingstrajecten?

## **Bijlage 7: Externe interviewvragen**

1. Welke facilitaire diensten zijn binnen uw ziekenhuis uitbesteed?
2. Welke partijen worden betrokken bij uitbestedingstrajecten?
3. Op welk moment in het traject worden de partijen betrokken?
4. Wat is hun rol/ toegevoegde waarde in het uitbestedingstraject?
5. Wordt de afdeling Inkoop betrokken bij uitbestedingstrajecten? Wordt er gebruik gemaakt van multidisciplinaire inkoopteams en hoe is dit georganiseerd?
6. Is er voldoende financiële rechtvaardiging aan het einde van een uitbestedingstraject? Hoe is dit georganiseerd?
7. Wat waren de belangrijkste valkuilen in het uitbestedingstraject?
8. Wat waren de belangrijkste kritische succesfactoren in het uitbestedingstraject?
9. Is er een nulmeting uitgevoerd? T.b.v. de eigen kosten, kwaliteitsniveau, klanttevredenheid van de facilitaire dienst (voordat het uitbesteed werd). Kunt u een toelichting geven?
10. Is er gebruik gemaakt van een goede businesscase door het managementteam om de beslissing tot uitbesteden te onderbouwen? Welke afwegingen zijn daarin verantwoord en hoe is dit opgebouwd?
11. Wat wilde het ziekenhuis bereiken met het uitbesteden van de facilitaire dienst? Wat waren de SMART doelstellingen?
12. Welke punten /criteria acht u van belang om aan het einde van het uitbestedingstraject te evalueren? Kunt u daar een toelichting bij geven?
13. Worden binnen uw ziekenhuis uitbestedingstrajecten geëvalueerd en wat wordt er met de resultaten gedaan?

## Bijlage 8. Het evaluatiemodel

| ✓ <b>EVALUATIEFORMULIER</b>                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>EVALUATIECRITERIA</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 1.BETROKKEN PARTIJEN                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Onderwerp: <b>Evalueren van uitbestedingstrajecten binnen het MCRZ</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 2. STRATEGISCHE VISIE EN PLAN                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Evaluatieplan voor: 3. DOELSTELLINGEN                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Datum evaluatiebijeenkomst: 4. COMMUNICATIE                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Doel evaluatiebijeenkomst: <b>Proces evalueren / Organisatieopbrengst evalueren/ Leerdoelen vaststellen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 5. PERSONELE ASPECTEN                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Reden evaluatie: <b>beoordelen en verbeteren</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 6. ALLIANTIEMANAGEMENT                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Opmerking: 7.VERANDERMANAGEMENT                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 8. PROGRAMMA VAN EISEN                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| Nr.                                                                                                         | Checkpunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Toelichting*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Is dit een knelpunt/<br>valkuil?<br>+ = Nee<br>- = Ja<br>± | Beschrijving knelpunt/<br>bijzonderheden<br>t.a.v.<br>Huidige situatie |  |
|                                                                                                             | <b>BETROKKEN PARTIJEN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |                                                                        |  |
| 1.                                                                                                          | Onderstaande partijen zijn betrokken in het uitbestedingstraject en hun rol c.q. verantwoordelijkheid was duidelijk.<br><br><b>1. Raad van Bestuur</b><br><b>2. Management</b><br><b>3. Ondernemingsraad</b><br><b>4. Vakbonden</b><br><b>5. Afdelingsmanagers/teamcoördinatoren</b><br><b>6. (Strategische) Inkoop</b><br><b>7. Personeelszaken</b><br><b>8. Interne klant/ medewerker</b> | <b>1.</b> RvB maakt strategische keuzes t.a.v. beleid uitbesteden.<br><b>2.</b> Facilitair Manager is projecteigenaar en opdrachtgever.<br><b>3.</b> OR brengt advies uit.<br><b>4.</b> Vakbonden handelen in het belang van het personeel.<br><b>5.</b> Afdelingsmanagers treden op als materiedeskundige.<br><b>6.</b> Inkoop treedt op als materiedeskundige t.b.v. specificatie en is tevens projectregisseur.<br><b>7.</b> PZ ziet toe op correcte uitvoering van sociaal plan<br><b>8.</b> Medewerker heeft bijdrage geleverd aan totstandkoming Programma van Eisen (PVE). |                                                            |                                                                        |  |
| 2.                                                                                                          | Betrokken partijen hebben een toegevoegde waarde gehad in het uitbestedingstraject                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Bv. OR heeft voldoende inbreng gehad en heeft een gedegen advies uitgebracht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |                                                                        |  |
| 3.                                                                                                          | Betrokken partijen zijn op het juiste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Bv. OR is vroegtijdig in het                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |                                                                        |  |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                          |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|     | moment in het traject ingeschakeld                                                                                                                                                                                                                                           | traject betrokken<br>(strategische fase van het onderzoek).                                                                              |  |  |  |
| 4.  | Het MCRZ heeft gebruik gemaakt van externe expertise*                                                                                                                                                                                                                        | *onafhankelijk adviseur kan keuze tot uitbesteden inhoudelijk beoordelen (marktkennis).                                                  |  |  |  |
| 5.  | Het MCRZ heeft iemand* verantwoordelijk gesteld voor de financiële rechtvaardiging van het uitbestedingstraject                                                                                                                                                              | *Budgethouder/ Financieel deskundige                                                                                                     |  |  |  |
| 6.  | Het MCRZ heeft iemand* verantwoordelijk gesteld voor de kwaliteitsborging van het uitbestedingstraject                                                                                                                                                                       | *Kwaliteitscoördinator                                                                                                                   |  |  |  |
| 7.  | Het MCRZ heeft iemand* verantwoordelijk gesteld voor de in- en externe communicatie van het uitbestedingstraject                                                                                                                                                             | *Communicatieadviseur en/of afdeling Personeelszaken                                                                                     |  |  |  |
| 8.  | Het MCRZ heeft iemand* verantwoordelijk gesteld voor het opstellen en beheren van het contract                                                                                                                                                                               | *Contractmanager controleert of gemaakte afspraken ook nagekomen worden.<br>*Juridische toetsing                                         |  |  |  |
|     | <b>STRATEGISCHE VISIE EN PLAN</b>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                          |  |  |  |
| 9.  | Visie* op uitbesteden binnen de organisatie is duidelijk en unaniem                                                                                                                                                                                                          | *Behoeft t.o.v. het primaire proces.<br>*Richten op je core-business                                                                     |  |  |  |
| 10. | Het MCRZ heeft een strategisch document waarin het uitbestedingsbeleid voor de komende vijf jaar in beschreven staat                                                                                                                                                         |                                                                                                                                          |  |  |  |
| 11. | Het MCRZ heeft een impact-analyse* gemaakt voor de huidige organisatie                                                                                                                                                                                                       | *Huidige versus toekomstige bezettingsgraad en kostenniveaus (inbesteding versus uitbesteding).                                          |  |  |  |
| 12. | Het uitbestedingsproces is planmatig* aangepakt.                                                                                                                                                                                                                             | *Projectmatig werken                                                                                                                     |  |  |  |
| 13. | Er is een realistisch plan opgesteld. Er is aandacht besteed aan onderstaande punten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tijdslijnen</b> *1</li> <li>• <b>Fasering</b> *2</li> <li>• <b>Besluitvorming</b> *3</li> <li>• <b>Taken en bevoegdheden</b> *4</li> </ul> | 1. Begin-eind<br>2. Traject is opgedeeld in fasen<br>3. Wanneer worden welke beslissingen genomen<br>4. Wie is waarvoor verantwoordelijk |  |  |  |
| 14. | RvB heeft gebruik gemaakt van een goede businesscase* zodat de potentiële voordelen van uitbesteden gezien worden door de organisatie.                                                                                                                                       | *Afwegingen om uit te besteden zijn hierin duidelijk verantwoord met argumenten.                                                         |  |  |  |

|     |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 15. | Management heeft een duidelijk kader* vastgesteld t.a.v. niveau van dienstverlening in combinatie met de kosten                                                                                                    | *Verwachtingen t.a.v. presentatie en kwaliteit van de dienstverlening                                                         |  |  |  |
| 16. | Make-or Buy* beslissing wordt op het juiste strategische niveau genomen. Hierbij winnen strategische argumenten het van tactische argumenten                                                                       | *Make-or Buy :keuze eigen beheer of uitbesteden                                                                               |  |  |  |
|     | <b>DOELSTELLINGEN</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                               |  |  |  |
| 17. | Er is een <u>nulmeting</u> * verricht ten aanzien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kosten</b></li> <li>• <b>Kwaliteitsniveau</b></li> <li>• <b>Klanttevredenheid</b></li> </ul> van de dienstverlening | <b>IST-situatie:</b><br>Inbestedingssituatie                                                                                  |  |  |  |
| 18. | De resultaten van de nulmeting zijn in een heldere rapportage vastgelegd                                                                                                                                           | *Resultaten zijn overzichtelijk vastgelegd m.b.v. grafieken/tabellen                                                          |  |  |  |
| 19. | Er zijn doelstellingen* opgesteld aan het begin van het uitbestedingstraject                                                                                                                                       | *Wat wilde het MCRZ bereiken met het uibesteden van het onderdeel van de facilitaire dienst                                   |  |  |  |
| 20. | De vooraf opgestelde doelstellingen zijn SMART* geformuleerd                                                                                                                                                       | *SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden                                                             |  |  |  |
| 21. | De doelstellingen zijn in een rapport* vastgelegd en eenvoudig na te lezen                                                                                                                                         | *format                                                                                                                       |  |  |  |
| 22. | Doelstellingen zijn gecontroleerd op haalbaarheid*                                                                                                                                                                 | Facilitaire kengetallen<br>Doelstellingen collega-ziekenhuizen                                                                |  |  |  |
| 23. | Financiële doelstellingen zijn behaald                                                                                                                                                                             | <b>Soll-situatie:</b><br>Uitbestedingssituatie<br>*Meten in hoeverre de besparingen zijn gerealiseerd (financieel overzicht). |  |  |  |
| 24. | De kwaliteit is op het voorgeschreven niveau gebleven                                                                                                                                                              | *Meten van kwaliteit a.d.v. certificatie en/of accreditatie                                                                   |  |  |  |
| 25. | De patiënten c.q. interne klanten zijn tevreden* over de dienstverlening en de verleende service                                                                                                                   | *Meten van klanttevredenheid (enquetes)<br>*Klachten vanuit het FMIS Planon                                                   |  |  |  |
|     | <b>COMMUNICATIE</b>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                               |  |  |  |
| 26. | De communicatiestructuur* is goed opgezet                                                                                                                                                                          | *Communicatie is vastgelegd in tijdslijnen: wanneer wordt wat gecommuniceerd                                                  |  |  |  |

|     |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 27. | Het MCRZ beschikt over een <u>communicatieplan</u> waarin de communicatie met verschillende doelgroepen* in staat verantwoord | *Bestuurders<br>Werknemers<br>Toeleveranciers<br>Interne klanten<br>Ondernemingsraad<br>Vakbonden<br><br>*De boodschappen zijn per doelgroep en per fase in het uitbestedingstraject vastgelegd |  |  |  |
| 28. | De communicatiemedi <u>a</u> zijn duidelijk gedefinieerd                                                                      | *welke hulpmiddelen worden ingezet (intranet, flyers, bijeenkomsten etc.)bij interne- en externe communicatie                                                                                   |  |  |  |
| 29. | 'Communicatie' staat als vast punt op de agenda tijdens projectvoortgangsbesprekingen                                         | *Geruchten uit de wandelgangen<br><br>*Effecten van de communicatie                                                                                                                             |  |  |  |
| 30. | Er zijn voldoende afstemmingsmomenten georganiseerd waarin knelpunten ten aanzien van het uitbestedingsproces zijn besproken. |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 31. | Het management heeft voldoende gecommuniceerd richting direct betrokkenen*                                                    | *Medewerkers zijn in een vroeg stadium geïnformeerd over de gang van zaken                                                                                                                      |  |  |  |
|     | <b>PERSONELE ASPECTEN</b>                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
|     |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 32. | Er is voldoende aandacht besteed aan personele aspecten (negatieve consequenties) van uitbesteden voor de medewerkers         | *Algemene indruk                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| 33. | Medewerkers zijn niet te lang in onzekerheid gehouden over het bestaansrecht van hun huidige functie                          | *tijdige informatie door het management                                                                                                                                                         |  |  |  |
| 34. | Het personeel is tevreden over het verloop van het uitbestedingstraject (gang van zaken)                                      | *Als item opnemen in het medewerkerstevredenheids-onderzoek                                                                                                                                     |  |  |  |
| 35. | Personeelszaken heeft erop toegezien dat de uitbesteding conform de plannen van het Sociaal plan uitgevoerd zijn              | *Dit betekent inhoudelijke correcte plannen en daarna een correcte uitvoering van deze plannen                                                                                                  |  |  |  |
| 36. | Het MCRZ heeft ervoor gezorgd dat zoveel mogelijk medewerkers binnen de eigen organisatie zijn ingezet (na uitbesteding).     | *Taak van het mobiliteitsbureau van PZ                                                                                                                                                          |  |  |  |
|     | <b>ALLIANTIEMANAGEMENT*</b>                                                                                                   | *relatie managen met de externe leverancier                                                                                                                                                     |  |  |  |
|     |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 37. | De samenwerking tussen de externe leverancier* verloopt naar wens.                                                            | *Er wordt voldoende tijd gestoken om de relatie met de leverancier te managen                                                                                                                   |  |  |  |

|     |                                                                                                                                                          |                                                                                      |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 38. | Leverancier heeft zich gehouden aan de afspraken* die vastgelegd zijn in het Sociaal plan voor de overname c.q. detachering van medewerkers van het MCRZ | *Afspraken zijn contractueel vastgelegd (contract)                                   |  |  |  |
| 39. | Er zijn voldoende afstemmingsmomenten tussen de leverancier* en het managementteam van het MCRZ                                                          |                                                                                      |  |  |  |
| 40. | Een delegatie* van het MCRZ heeft voldoende inspraak over de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd                                            | *Medewerkers van verschillende disciplines                                           |  |  |  |
| 41. | Leverancier legt klachten adequaat vast in een FMIS* en communiceert hierover richting het MCRZ                                                          | *Facilitair Management Informatie Systeem (bijv. Planon)                             |  |  |  |
| 42. | <b>Leverbetrouwbaarheid:</b><br>Leverancier levert op gewenst tijdstip volgens gemaakte afspraken                                                        | *JIT: Just in time                                                                   |  |  |  |
| 43. | <b>Flexibiliteit</b><br>Leverancier stelt zich flexibel op en denkt mee met de opdrachtgever*                                                            | *MCRZ                                                                                |  |  |  |
| 44. | <b>Milieuzorg</b><br>Leverancier besteed aandacht aan het milieuaspecten                                                                                 |                                                                                      |  |  |  |
| 45. | <b>Innovativiteit*</b><br>Leverancier houdt technologische ontwikkelingen op zijn vakgebied in de gaten en voert innovaties door                         | *Technologische ontwikkelingen in de gaten houden en invoeren                        |  |  |  |
| 46. | <b>Bereikbaarheid</b><br>Leverancier is op de afgesproken tijden bereikbaar                                                                              |                                                                                      |  |  |  |
| 47. | Afdeling Inkoop heeft een goede specificatie opgesteld t.av. service en verwachtingen van de leverancier                                                 | *Leverancier is geselecteerd aan de hand van een juiste specificatie                 |  |  |  |
| 48. | Er zijn offertes aangevraagd bij verschillende leveranciers.<br>Er is voldoende competitie geweest                                                       | *Er is niet volstaan met een offerte van een 'huisleverancier'.                      |  |  |  |
| 49. | De 'deal' is over meerdere outsourcepartijen verdeeld                                                                                                    | *Indien wenselijk                                                                    |  |  |  |
| 50. | Er wordt voldoende tijd gestoken om het contract te beheren                                                                                              | *Controle of de gemaakte afspraken ook nagekomen worden<br>*Service Level Agreements |  |  |  |
|     | <b>Veranderingsmanagement</b>                                                                                                                            |                                                                                      |  |  |  |
| 51. | Er wordt gewerkt volgens de nieuwe procedures. Er is een duidelijke omslag merkbaar                                                                      |                                                                                      |  |  |  |
|     | <b>Programma van Eisen*</b>                                                                                                                              | *gerelateerd aan de casus                                                            |  |  |  |

|     |                                                                                                                                                                                      |                             |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
|     | <b>Uitbesteden warme maaltijdvoorziening</b>                                                                                                                                         | zie scriptie paragraaf 4.7. |  |  |  |
|     | <b>Menuplan</b>                                                                                                                                                                      |                             |  |  |  |
| 52. | Het keuze dagmenu is conform het voedingsbeleid MCRZ 15-01-2003 en is gebaseerd op de richtlijnen van "gezonde voeding" opgesteld door het voedingscentrum                           |                             |  |  |  |
| 53. | Met feestdagen en bijzondere gebeurtenissen worden speciale feestmenu's gemaakt en ingepland die afwijken van de standaardmenu's                                                     |                             |  |  |  |
| 54. | Er is een zomer en een winter menucyclus met seizoensgebonden gerechten                                                                                                              |                             |  |  |  |
| 55. | De menucyclus wordt periodiek voorgelegd aan de menucommissie van het MCRZ                                                                                                           |                             |  |  |  |
| 56. | De geleverde voeding voldoet aan de criteria van het dieetbeleid MCRZ augustus 2003                                                                                                  |                             |  |  |  |
|     | <b>Presentatie</b>                                                                                                                                                                   |                             |  |  |  |
| 57. | De maaltijden zijn individueel geportioneerd                                                                                                                                         |                             |  |  |  |
| 58. | De componenten hebben een vaste indeling op het bord                                                                                                                                 |                             |  |  |  |
|     | <b>Logistiek</b>                                                                                                                                                                     |                             |  |  |  |
| 59. | De warme maaltijden worden in regenereerwagens op afdelingsniveau aangeleverd.                                                                                                       |                             |  |  |  |
| 60. | De uiterlijke aanlevertijd van de warme maaltijd op het laad/ losperron van de locatie is voor de middag warme maaltijd 10:30 uur en voor de avond warme maaltijd 15:30 uur          |                             |  |  |  |
| 61. | Dagelijks worden een aantal standaard maaltijden per locatie extra geleverd ten behoeve van de zgn. 'nagekomen maaltijdaanvragen'.                                                   |                             |  |  |  |
|     | <b>Kwaliteit</b>                                                                                                                                                                     |                             |  |  |  |
| 62. | De leverancier werkt volgens de HACCP normen en is HACCP gecertificeerd.                                                                                                             |                             |  |  |  |
| 63. | Maaltijdcomponenten worden door de organisatie eens per zes weken getest op de microbiologische gesteldheid en voldoen aan de richtlijnen van de Codex Alimentarius                  |                             |  |  |  |
| 64. | Het MCRZ heeft het recht om steekproefsgewijs de microbiologische gesteldheid van maaltijdcomponenten te (laten) onderzoeken                                                         |                             |  |  |  |
| 65. | Monsters van verstrekte voedingsmiddelen worden minimaal één week bewaard (bij -20C). Dit om een contra expertise mogelijk te maken bij een vermeende voedselvergiftiging/-infectie  |                             |  |  |  |
|     | <b>Communicatie</b>                                                                                                                                                                  |                             |  |  |  |
| 66. | Het MCRZ heeft conform een vooraf vastgesteld schema overleg met de leverende organisatie. Dit overleg geschiedt op strategisch, tactisch en operationeel niveau                     |                             |  |  |  |
| 67. | Het MCRZ krijgt inzage in de inspectie rapporten van controlerende instanties (keuringsdienst van Waren), de periodieke microbiologische testen en de klanttevredenheid onderzoeken. |                             |  |  |  |

|     |                                                                                                                               |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 68. | Het MCRZ heeft inspraak in de gevoerde menuplanning                                                                           |  |  |  |
| 69. | Wijzigingen in de uitvoering van de dienstverlening worden uitsluitend doorgevoerd na uitdrukkelijke goedkeuring van het MCRZ |  |  |  |
|     | <b>Financiën</b>                                                                                                              |  |  |  |
| 70. | De organisatie verkeert in een gedegen financiële positie                                                                     |  |  |  |
|     | <b>Personeel</b>                                                                                                              |  |  |  |
| 71. | De werkzaamheden worden uitgevoerd door vakbekwaam en geschoold personeel                                                     |  |  |  |