

LAAT DE PROFESSIONALISERING MAAR BEGINNEN!

Ellen Huisman 22 mei 2012

*Een onderzoek
naar in hoeverre
de afdeling
HV&FB van
stichting
Jeugdformaat
kan
transformeren
naar een
regieorganisatie*

LAAT DE PROFESSIONALISERING MAAR BEGINNEN!

*Een onderzoek naar in hoeverre de afdeling HV&FB van stichting
Jeugdformaat kan transformeren naar een regieorganisatie*

Auteur: Ellen Huisman
Studentnummer: 09046739

Docent begeleider: Annel van Houts
Haagse Hogeschool

Externe beoordelaar: Eline Leussink
ISS Facility Services

Bedrijfsbegeleider: W. Bleij
Stichting Jeugdformaat
Fleminglaan 16
2280 CD Rijswijk

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

Periode onderzoek: Februari - mei 2012

Rijswijk, 22 mei 2012

Auteursreferaat

Dit adviesrapport betreft een onderzoek in hoeverre de afdeling HV&FB kan transformeren naar een regieorganisatie. De specifieke onderzoeksvraag luidt: *“In hoeverre kan de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie, hierdoor aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat en wat is de toegevoegde waarde van een eventuele transformatie naar regieorganisatie?”*

De huidige situatie is geanalyseerd door middel van het INK-Managementmodel. Er is benchmarking uitgevoerd, om een beeld te krijgen van de organisatie van andere facilitaire afdelingen in vergelijkbare organisaties. Hierna zijn aanbevelingen gegeven om de afdeling HV&FB van stichting Jeugdformaat te professionaliseren en aan te laten sluiten op de komende ontwikkelingen.

Indexreferaat

Stichting Jeugdformaat, INK-Managementmodel, regiemodel, transformeren naar regieorganisatie, toegevoegde waarde, F-Mex, ontwikkelingen, Ipse de Bruggen, Spirit, Cardia, prestatie-indicatoren, leveranciers, klantgericht.

Managementsamenvatting

Stichting Jeugdformaat biedt professionele ondersteuning aan kinderen en jongeren die (om welke reden dan ook) het even niet op eigen kracht of met hulp van ouders redden. De afdeling huisvesting en facilitair beheer (nader te noemen HV&FB) verzorgt binnen stichting Jeugdformaat het beheer van alle panden, het beheer van het interieur, de inkoop van alle facilitaire zaken, het en het verzorgen van de diverse projecten zoals verhuizingen van voorzieningen.

Op dit moment vinden er diverse ontwikkelingen plaats op het gebied van Jeugdzorg. Het huidige stelsel van zorg voor jeugd functioneert op dit moment onvoldoende. Door de bestuurlijke verantwoordelijkheid en de bijbehorende financiën voor de Jeugdzorg in één hand te leggen – die van de gemeenten – kunnen deze knelpunten worden aangepakt. Het kabinet Rutte heeft in het Regeerakkoord van oktober 2010 afgesproken dit stelsel te hervormen. De gemeenten worden bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor een groot aantal voorzieningen, inclusief de gespecialiseerde jeugdzorg. Hierbij worden gemeenten verantwoordelijk voor de keuze van de organisatie(s) die zij inschakelen voor Jeugdzorg en de vorm van zorg waar ze het geld aan willen besteden (bijvoorbeeld: pleegzorg, ambulante hulp of logeerhuizen).

De afdeling HV&FB moet met de ontwikkeling meegaan, door verder te professionaliseren en knelpunten in de ontwikkeling van de afdeling HV&FB op te lossen. De onderzoeksvraag komt voort uit de vraag of deze professionalisering mogelijk is door een transformatie naar een regieorganisatie.

Voor dit afstudeeronderzoek is de volgende specifieke onderzoeksvraag opgesteld:

“In hoeverre kan de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie, hierdoor aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat en wat is de toegevoegde waarde van een eventuele transformatie naar regieorganisatie?”

Het afstudeerrapport heeft als doel om de afdeling HV&FB verder te professionaliseren en in de toekomst aan te sluiten op de nieuwe organisatie van Stichting Jeugdformaat door middel van een (eventuele) transformatie naar regieorganisatie.

Om dit doel te bereiken is er gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek. De gebruikte dataverzamelmethode voor dit onderzoek zijn: interviewen, observatie en benchmarking (extern onderzoek).

De afdeling HV&FB is op dit moment een afdeling waarbij sprake is van inbesteding en klassieke uitbesteding (Single Sourcing). Diensten en producten worden individueel van elkaar uitbesteed. Daarnaast heeft de afdeling HV&FB geen inzicht in de klantvraag, waardoor de afdeling HV&FB niet kan inspelen op de vraag van de klant. Om vanuit deze positie te transformeren naar een regieorganisatie is niet realistisch, omdat bij een regieorganisatie samenwerking met leveranciers en inspelen op de klantvraag centraal staat.

Om een transformatie te ondergaan naar een regieorganisatie zal de afdeling HV&FB zich eerst moeten richten op een aantal speerpunten, die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze zijn:

1. Prestatie-indicatoren voor verschillende resultaatgebieden zijn nog niet opgesteld
2. Afstemming afdeling HV&FB is niet afgestemd op klanten
3. Er is nog geen inzicht in de strategische leveranciers en er is geen sprake van samenwerking met deze leveranciers.
4. Projecten worden niet voldoende behaald.

De afdeling HV&FB zal zich moeten richten op transformatie naar een keten georiënteerde afdeling (samenwerken met leveranciers en afstemmen op klanten). Om de professionaliseringsslag te maken moeten de knelpunten worden opgelost. Wanneer deze aanbevelingen worden opgevolgd, kan de afdeling HV&FB professionaliseren en vermarkten. Hierdoor kan de afdeling HV&FB aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat.

De vijf belangrijkste adviezen voor de afdeling HV&FB zijn:

1. Bepaal als afdeling HV&FB de kritische succesfactoren en meet de prestatie dit door middel van prestatie-indicatoren, zodat doelen behaald worden.
2. Meet de interne en externe klanttevredenheid door middel van een klanttevredenheidsonderzoek en gebruik de resultaten om beter in te spelen op de vraag van de klant om zo de klanttevredenheid te verhogen.
3. Bundel de diensten die samen kunnen worden uitbesteed en stel strategische leveranciers vast, zodat met de leverancier een win-win situatie wordt gecreëerd.
4. Zorg voor goede controle op de projecten die behaald moeten worden, door de wijze waarop een project behaald moet worden te beschrijven en de status van een project te bespreken.
5. Onderzoek (wanneer de huidige knelpunten zijn opgelost) of outsourcing in de toekomst succesvol kan zijn.

Deze adviezen worden geïmplementeerd door middel van projecten. In de projectgroep zitten meerdere werknemers van de afdeling HV&FB, zoals een medewerker van de receptie. Door deze mensen te betrekken zal er draagvlak worden gecreëerd. De totale tijdsduur voor het implementeren van de adviezen zal 26 weken zijn. Door frequente voortgangsbewaking van de leidinggevende en werknemer van inkoop- en contractbeheer wordt tijdens het implementatieplan zo nodig bijgestuurd of opnieuw gepland.

De financiële kosten zijn voornamelijk uitgedrukt in personele kosten. Deze personele kosten komen voort uit de tijd die de leidinggevenden, het hoofd HV&FB en de medewerker managementondersteuning moeten investeren. De totale financiële consequenties van de aanbevelingen zullen € 21.873,18 bedragen.

De opbrengsten zullen zich uitdrukken in professionalisering en aansluiting van de afdeling HV&FB bij stichting Jeugdformaat, waardoor de continuïteit van de afdeling HV&FB niet in gevaar komt.

Voorwoord

Voor de academie Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt het vierde jaar afgesloten met een afstudeeropdracht in de vorm van dit adviesrapport.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om Willemijn Bleij te bedanken voor haar begeleiding tijdens het afstudeertraject. Ik heb de afstudeerperiode als leerzaam ervaren en dit komt mede doordat de medewerkers en leidinggevenden tijd voor mij vrij hebben gemaakt wanneer ik vragen had.

Tevens wil ik Annel van Houts bedanken voor haar begeleiding en feedback tijdens het afstudeertraject.

Ellen Huisman,

Rijswijk, 22 mei 2012

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1 METHODISCHE VERANTWOORDING	3
1.1 SPECIFIEKE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	3
1.2 ONDERZOEKSVANTWOORDING	3
1.3 ONDERZOEKSTYPE	4
1.3.1 <i>Theoretisch onderzoek</i>	4
1.3.2 <i>Empirisch onderzoek</i>	4
1.4 DATAVERZAMELINGSMETHODEN	5
1.4.1 <i>Interviews</i>	5
1.4.2 <i>Observatie</i>	5
1.4.3 <i>Benchmarking</i>	5
1.5 RANDVOORWAARDEN	6
1.6 AFBAKENING	6
2 STICHTING JEUGDFORMAAT	7
2.1 BRANCHE	7
2.2 PRIMAIR PROCES	7
2.3 MISSIE, VISIE EN STRATEGIE	7
2.4 KERNWAARDEN	8
2.5 ORGANISATIESTRUCTUUR	8
2.6 SOORTEN HULPVERLENING	9
2.7 DE OMGEVING VAN DE ORGANISATIE	10
2.8 ONTWIKKELINGEN	10
2.8.1 <i>Financiering</i>	10
2.8.2 <i>Zorgverlening</i>	10
2.8.3 <i>Ontwikkelingen voor stichting Jeugdformaat</i>	11
2.9 DE CULTUUR VAN STICHTING JEUGDFORMAAT	11
2.9.1 <i>Samenwerkingsverbanden</i>	12
2.9.2 <i>Omgangsvormen</i>	12
2.9.3 <i>Eigen ervaring</i>	12
2.9.4 <i>Besluitvormingsstructuur</i>	13
3 DE AFDELING HV&FB	14
3.1 DE AFDELING HV&FB	14
3.2 AFDELINGSSTRUCTUUR HV&FB	14
3.3 DE CULTUUR VAN DE AFDELING HV&FB	16
3.3.1 <i>Kenmerken van de cultuur</i>	16
3.3.2 <i>Eerdere afstudeeronderzoeken</i>	16
3.3.3 <i>Eigen ervaring</i>	16
3.4 LEIDERSCHAPSSTIJL	17
3.4.1 <i>Leiderschapsstijl hoofd HV&FB</i>	17
3.4.2 <i>Leiderschapsstijl leidinggevenden</i>	18
3.5 VERANDERMANAGEMENT EN CULTUUR	18
4 DE REGIEORGANISATIE	19
4.1 REGIEORGANISATIE	19
4.2 DE SUCCESFACTOREN VAN EEN REGIEORGANISATIE	19
4.3 VOORDELEN VAN REGIEVOERING	20
4.4 VOOR- EN NADELEN VAN REGIE VOOR DE AFDELING HV&FB	21
4.5 FINANCIËLE VERGELIJKING	22
4.6 DE CULTUUR VAN DE AFDELING HV&FB EN REGIE	22

5	REGIE EN HET INK-MANAGEMENTMODEL	23
5.1	KEUZE VOOR HET INK-MANAGEMENTMODEL	23
5.2	DE KERN VAN HET INK-MANAGEMENTMODEL	23
5.3	ONTWIKKELINGSFASEN VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE	25
5.4	ONTWIKKELINGSMODEL	25
5.4.1	<i>Doel van het model</i>	25
5.4.2	<i>Combinatie van het fasen</i>	25
5.4.3	<i>Gebruik van dit model</i>	26
5.5	TOELICHTING OP DE COMBINATIE VAN DE ONTWIKKELINGSFASEN	27
6	AFDELINGSANALYSE (INTERN ONDERZOEK)	29
6.1	RANDVOORWAARDEN UITVOERING INK-MANAGEMENTMODEL	29
6.2	UITKOMSTEN INK-MANAGEMENTMODEL PER DEELGEBIED	29
6.2.1	<i>Leiderschap</i>	29
6.2.2	<i>Strategie en beleid</i>	30
6.2.3	<i>Management van medewerkers</i>	30
6.2.4	<i>Management van middelen</i>	30
6.2.5	<i>Management van processen</i>	31
6.2.6	<i>Klanten en leveranciers</i>	31
6.2.7	<i>Medewerkers</i>	31
6.2.8	<i>Maatschappij</i>	31
6.2.9	<i>Bestuur en financiers</i>	31
6.3	PROFIELSCHETS EN SPINNENWEB	32
6.4	CONCLUSIE VANUIT HET SPINNENWEB	33
6.5	IDEALE SITUATIE VOOR DE AFDELING HV&FB	33
6.5.1	<i>Ideale situatie volgens de afdeling HV&FB zelf</i>	33
6.5.2	<i>Ideale situatie volgens het ontwikkelingsmodel</i>	33
6.5.3	<i>Ideale situatie volgens de theorie en praktijk</i>	34
6.6	TOPICLIJST KNELPUNTEN	34
7	VERGELIJKBARE FACILITAIRE ORGANISATIES (EXTERN ONDERZOEK)	36
7.1	DOEL VAN BENCHMARKING	36
7.2	INTERVIEW MET ELLEN VAN LIENDEN (IPSE DE BRUGGEN)	36
7.3	INTERVIEW HANS VAN LINDEN (SPIRIT!)	37
7.4	INTERVIEW JAN DONKERSLOOT (CARDIA)	37
8	OUTSOURCING	39
8.1	REGIEVOERING OP HET GEBIED VAN INKOOP	39
8.2	MOGELIJKHEDEN TOT UITBESTEDING	39
8.3	MOGELIJKHEDEN TOT OUTSOURCING IN DE TOEKOMST	41
	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	42
	CONCLUSIES	42
	AANBEVELINGEN	42
	SPEERPUNT 1: PRESTATIE-INDICATOREN	43
	SPEERPUNT 3: SAMENWERKING MET LEVERANCIERS	44
	SPEERPUNT 4: HAALBAARHEID PROJECTEN	44
	SPEERPUNT 5: OUTSOURCING IN DE TOEKOMST	45
	IMPLEMENTATIEPLAN	46
	WEERSTAND TEGEN HET IMPLEMENTEREN	48

CONSEQUENTIES	51
SPEERPUNT 1: PRESTATIE-INDICATOREN	51
SPEERPUNT 2: KLANTTEVREDENHEID	51
SPEERPUNT 3: SAMENWERKING MET LEVERANCIERS	52
SPEERPUNT 4: HAALBAARHEID PROJECTEN	52
SPEERPUNT 5: OUTSOURCING IN DE TOEKOMST	53
LITERATUUROPGAVE	54

Bijlagen

Bijlage 1	Uitnodiging Bijeenkomst Regie	2
Bijlage 2	Theoretisch kader INK-Managementmodel	3
Bijlage 3	Interviews afdeling HV&FB Leiderschap	4
Bijlage 4	Interviews afdeling HV&FB Beleid en Strategie	9
Bijlage 5	Interviews afdeling HV&FB Management van Medewerkers	14
Bijlage 6	Interviews afdeling HV&FB Management van Middelen	20
Bijlage 7	Interviews afdeling HV&FB Management van processen	26
Bijlage 8	Verantwoording Resultaatgebieden	32
Bijlage 9	Uitwerking interview Ipse de Bruggen	37
Bijlage 10	Uitwerking interview Spirit!	41
Bijlage 11	Uitwerking interview Cardia	45

Inleiding

Stichting Jeugdformaat is een jeugd- en opvoedhulp organisatie die de daadwerkelijke hulp biedt aan jeugd na indicatiestelling van bureau Jeugdzorg. Daarnaast verlenen zij preventieve hulp aan jeugd (bijvoorbeeld op scholen). De afdeling HV&FB verleent alle facilitaire diensten en producten die nodig zijn om de jeugd- en opvoedhulp te kunnen bieden.

Aanleiding

Op dit moment vinden er grote ontwikkelingen plaats op het gebied van Jeugdzorg. Het huidige stelsel van zorg voor jeugd functioneert op dit moment onvoldoende. Belangrijke knelpunten zijn de grote druk op gespecialiseerde zorg en de verschillende zorgvormen die langs elkaar heen werken. Door de bestuurlijke verantwoordelijkheid en de bijbehorende financiën voor de meeste zorg voor jeugd in één hand te leggen – die van de gemeenten – kunnen deze knelpunten beter worden aangepakt. (www.samenwerkenvoorjeugd.nl)

Om dit te realiseren vindt een ingrijpende wijziging plaats van het huidige stelsel zorg voor jeugd. Het kabinet Rutte heeft in het Regeerakkoord van oktober 2010 afgesproken om dit stelsel te hervormen. Dit betekent concreet dat de verantwoordelijkheid voor de zorg voor jeugd overgaat naar de gemeenten.

Gemeenten (decentraal) zullen verantwoordelijk worden voor de financiering van Jeugdzorg in plaats van in het huidige stelsel Stadsgewest Haaglanden (centraal). De gemeenten worden bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor een groot aantal voorzieningen, inclusief de gespecialiseerde Jeugdzorg. Hierbij worden zij verantwoordelijk voor de keuze van de organisatie(s) die zij inschakelen voor Jeugdzorg en de vorm van zorg waar ze het geld aan willen besteden (bijvoorbeeld: pleegzorg, ambulante hulp of logeerhuizen).

De marktwerking zou door de ontwikkeling kunnen toenemen, omdat er nieuwe zorgaanbieders op de markt kunnen komen en stichting Jeugdformaat haar monopoliepositie hierdoor kan verliezen. Hier zal stichting Jeugdformaat zich op moeten voorbereiden door te vermarkten en te professionaliseren. Dit vergt onder andere flexibiliteit van stichting Jeugdformaat en dus ook van de afdeling HV&FB. De afdeling HV&FB moet met de ontwikkeling meegaan, door verder te professionaliseren en knelpunten in de ontwikkeling van de afdeling HV&FB op te lossen. De onderzoeksvraag komt voort uit de vraag of deze professionalisering mogelijk is door transformatie naar regieorganisatie.

Door de ontwikkeling is stichting Jeugdformaat per 01-01-2012 op een andere manier georganiseerd, namelijk een verdeling in zorgregio's, waarbij er concreet twee zorgdirecties zijn ontstaan. Het bedrijfsbureau is centraal georganiseerd, waarin alle staforganisaties plaats hebben genomen, zo ook de afdeling huisvesting en facilitair beheer (nader te noemen HV&FB).

Om concreet aan te geven wat de stelselwijziging inhoudt, is dit schematisch weergegeven in de onderstaande tabel.

	Stelsel nu	Stelsel straks
Gemeenten zorg	verantwoordelijk voor preventieve jeugdhulp	verantwoordelijk voor alle zorg voor jeugd
Financiën	verkokerde financierings- stromen	één financierings- stroom
Wetgeving	diverse wetgevings- trajecten	één wettelijk kader

Figuur 0.1 Stelselwijziging (Factsheet Stelselwijziging jeugd d.d. maart 2012)

Doelstelling

Voor dit adviesrapport is de volgende doelstelling opgesteld:

De afdeling HV&FB is in staat om verder te professionaliseren en in de toekomst aan te sluiten op de nieuwe organisatie van Stichting Jeugdformaat door middel van een (eventuele) transformatie naar regieorganisatie.

Bij professionaliseren kan gedacht worden aan het efficiënter en vakkundiger laten verlopen van een bedrijfsproces. Voor de afdeling HV&FB zou dit bijvoorbeeld het verbeteren van de klanttevredenheid kunnen zijn.

Probleemstelling

Vanuit de doelstelling is de specifieke onderzoeksvraag opgesteld:

“In hoeverre kan de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie, hierdoor aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat en wat is de toegevoegde waarde van een eventuele transformatie naar regieorganisatie?”

Leeswijzer

Om een antwoord te geven op de specifieke onderzoeksvraag is het rapport als volgt opgebouwd:

In het eerste hoofdstuk is de methodische verantwoording weergegeven, het hoofdstuk dat weergeeft op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Voor een goed advies is een organisatieschets van belang, deze is te vinden in het tweede hoofdstuk. In het derde hoofdstuk is de afdeling HV&FB beschreven, waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Hierop volgt in het vierde hoofdstuk informatie over de organisatie van regieorganisaties. De rol dat het INK-managementmodel speelt in dit onderzoek is beschreven in het vijfde hoofdstuk. De huidige situatie (afdelingsanalyse) is terug te vinden in het zesde hoofdstuk waarin tevens de knelpunten zijn beschreven.

Vervolgens is door benchmarking onderzocht hoe vergelijkbare organisaties zijn georganiseerd. De resultaten van de benchmarking zijn te vinden in het zevende hoofdstuk.

Regieorganisaties hebben als kenmerk een hoge mate van outsourcing. Daarom is in het achtste hoofdstuk gekeken naar de mogelijkheden van outsourcing binnen de afdeling HV&FB. In het negende hoofdstuk zijn de conclusies, aanbevelingen en de te nemen maatregelen beschreven. Hoe de maatregelen moeten worden geïmplementeerd staat beschreven in het tiende hoofdstuk. Tot slot zijn in het elfde hoofdstuk de belangrijkste consequenties van de maatregelen beschreven.

1 Methodische verantwoording

In dit eerste hoofdstuk zijn de methoden van onderzoek toegelicht. In de inleiding zijn de aanleiding, de doelstelling en de specifieke onderzoeksvraag beschreven. In dit hoofdstuk zijn de deelvragen, de randvoorwaarden en de afbakening beschreven. De gebruikte onderzoeksmethoden staan beschreven in de paragraaf onderzoeksverantwoording.

1.1 Specifieke onderzoeksvraag en deelvragen

De afdeling HV&FB moet met de ontwikkeling (beschreven in de inleiding) meegaan, door verder te professionaliseren en knelpunten in de ontwikkeling van de afdeling HV&FB op te lossen. Of deze professionalisering mogelijk is door een transformatie naar regieorganisatie is de vraag van de opdrachtgever.

Vanuit de doelstelling is de specifieke onderzoeksvraag opgesteld:

“In hoeverre kan de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie, hierdoor aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat en wat is de toegevoegde waarde van een eventuele transformatie naar regieorganisatie?”

Hier komen de volgende deelvragen uit voort:

1. Wat is een regieorganisatie?
2. Wat is de huidige en de ideale positie van de afdeling HV&FB?
3. Op welke onderdelen moet de afdeling HV&FB veranderen om te komen richting een regieorganisatie?
4. Welke maatregelen moeten er genomen worden om deze onderdelen te veranderen en de afdeling HV&FB richting regie te ontwikkelen?
5. Welke conclusies en aanbevelingen kunnen er worden gegeven aan de afdeling HV&FB?
6. Op welke wijze worden de aanbevelingen geïmplementeerd?
7. Wat zijn de financiële organisatorische, personele consequenties van de maatregelen die genomen moeten worden?

1.2 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is een praktisch relevant onderzoek. Dat wil zeggen dat de onderzoeksinformatie tot verbetering in de praktijk zal leiden (Baarda, D.B. & Goede, de, M.P.M. 2006).

In tabel 1.1 is een schematisch overzicht gegeven per deelvraag van het onderzoekstype, de dataverzamelmethode en de onderzoeksvormen die voor dit onderzoek zijn gebruikt.

	Onderzoekstype		Dataverzamelmethode						Onderzoeksvormen	
Vraagstelling	theoretisch	empirisch	Bestaande gegevens	Interviewen	observatie	enquêteren	benchmarks	proefopstelling	Deskresearch	Case-study
Vraag 1	x		X						x	
Vraag 2	x	x	X	x	x				x	
Vraag 3		x	X	x	x				x	
Vraag 4		x		x			x		x	x
Vraag 5	x	x		x			x		x	x
Vraag 6	x	x	X	x					x	
Vraag 7	x		X						x	

Tabel 1.1 Onderzoekverantwoording

1.3 Onderzoekstype

De onderzoeksgegevens zijn voornamelijk uitgedrukt in woorden. Het is indicatief en verkennend en is kleinschalig uitgevoerd. Dit betekent dat het een kwalitatief onderzoek betreft. Er is informatie verkregen door middel van theoretisch en empirisch onderzoek.

Via intern onderzoek zijn de knelpunten, wensen en behoeften van de afdeling HV&FB benoemt. Door extern onderzoek is duidelijk op welke manier vergelijkbare organisaties deze onderwerpen heeft georganiseerd. In deze paragraaf zijn de twee verschillende onderzoekstypes beschreven, namelijk theoretisch en empirisch onderzoek.

1.3.1 Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek vindt voornamelijk plaats door het verzamelen van bestaande gegevens. Deze bestaande gegevens komen voort uit boeken, vakbladen (zoals Facto Magazine), scripties, intranet en internetsites. Veel bestaande gegevens zijn zeer algemeen, bijvoorbeeld over de voor- en nadelen van regie. Bij deze theoretische informatie is daarom goed onderzocht of de voor- en nadelen vanuit de theorie, ook in de praktijk voor de afdeling HV&FB gelden.

Met gebruik van bestaande documenten afkomstig van de intranet van stichting Jeugdformaat is informatie verkregen over stichting Jeugdformaat en de afdeling HV&FB. Hierbij kan gedacht worden aan documenten als informatie voor nieuwe medewerkers, jaarverslagen, visieplannen en eerdere afstudeeronderzoeken.

Voor informatie over regieorganisaties is veelvuldig gebruik gemaakt van de boeken “Facilitair perspectief” en “Transformeren naar een regieorganisatie” van stichting F-Mex. Om een duidelijker beeld te krijgen over de theorie van regieorganisaties is er deelgenomen aan de regiebijeenkomst “Finding the next practice in regie” van stichting F-Mex.

Het boek “75 managementmodellen” is gebruikt bij de overweging voor het gebruik van een analysemodel. Na deze keuze is gebruik gemaakt van het boek “Werken met het INK-managementmodel” om meer informatie te verkrijgen over het gebruik en het doel van het model.

Via informatie op de websites van Ipse de Bruggen, Spirit, en Cardia is er voorbereid op de externe interviews.

De lijst met gebruikte bronnen is te vinden in de literatuuropgave.

1.3.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden om niet-bestaande informatie te vergaren. Het doel van het empirisch onderzoek is het in kaart brengen van de huidige situatie, de ideale situatie en de knelpunten van de afdeling HV&FB. Om dit doel te bereiken is mede gebruik gemaakt van het INK-managementmodel.

Het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is een ontwikkelingsmodel, waarmee de mate van ontwikkeling van een organisatie gemeten kan worden. (handleiding INK-managementmodel, 2006). Het INK-managementmodel werkt met ontwikkelingsfasen, waardoor de uitkomst van dit onderzoek inzicht geeft in de huidige ontwikkelingsfase van de afdeling HV&FB.

Het doel van het houden van interne interviews (binnen de afdeling HV&FB) is missende informatie te vergaren om het INK-managementmodel in te vullen. Door te kijken naar de bestaande prestatie-indicatoren, bestaande documentatie en door eigen inzicht worden de resultaatgebieden ingevuld.

De huidige en ideale situatie zijn in een model weergegeven, namelijk “het spinnenweb”. Dit is een figuur waarin de samenhang op alle deelgebieden worden weergegeven (hoofdstuk 5.2). Mede op basis van de uitkomsten van het INK-managementmodel zijn conclusies getrokken en vervolgens verbeterpunten geïnventariseerd. De knelpunten zijn voortgekomen tijdens het toepassen van het INK-managementmodel.

1.4 Dataverzamelingmethoden

In deze paragraaf zijn de gebruikte dataverzamelingmethoden beschreven.

1.4.1 Interviews

Samen met de leidinggevend en medewerkers van de afdeling HV&FB is het INK-Managementmodel ingevuld. Dit model bestaat uit een aantal kenmerken, waarmee de professionaliteit van de afdeling HV&FB gemeten wordt. Tijdens de interviews is aan de geïnterviewde gevraagd of de afdeling HV&FB aan de kenmerken voldeed. Een voorbeeldvraag is: "Is er een actief milieubeleid aanwezig?". Als de geïnterviewde met een "Ja" beantwoordde, dan is dit getoetst door een vervolgvraag te stellen, zoals: "Kunt u hier een voorbeeld van geven" of "Waar zou ik deze verslaglegging kunnen vinden". Door de vervolgvraag zal de betrouwbaarheid van de informatie toenemen.

Door een mondeling interview te gebruiken als dataverzamelingsmethode, krijgen de leidinggevend en de medewerkers de kans om vragen te stellen aan de interviewer. Door deze mogelijkheid worden onduidelijkheden voor de geïnterviewde weggenomen. Dit zou niet mogelijk zijn wanneer medewerkers en leidinggevend zelfstandig het INK-managementmodel zouden invullen.

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een dictafoon om (na goedkeuring van de geïnterviewde) de interviews vervolgens secuur uit te kunnen werken.

1.4.2 Observatie

Observatie heeft plaatsgevonden om de cultuur te beschrijven, omdat het een verzameling van opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie betreft. Medewerkers maken zelf deel uit van de cultuur en hierdoor zou het beeld van hun eigen cultuur kunnen verschillen met het beeld wat een objectief persoon van de cultuur heeft.

Mogelijk houdt de cultuur van de afdeling HV&FB verandering tegen, waardoor de afdeling HV&FB op dit moment geen regieorganisatie is. Daarom is het van belang om in dit adviesrapport rekening te houden met de cultuur van stichting Jeugdformaat, zodat adviezen in dit rapport worden opgevolgd.

1.4.3 Benchmarking

Het doel van externe interviews (benchmarking) is inzicht te krijgen in hoe vergelijkbare organisaties georganiseerd zijn. Tijdens de externe interviews is er specifiek gevraagd naar de onderwerpen waar de afdeling HV&FB zwak in is. Deze zwaktes (knelpunten) zijn voortgekomen tijdens het toepassen van het INK-managementmodel op de afdeling HV&FB. Door professionals op facilitaire afdelingen te interviewen (over deze onderwerpen) kunnen aanbevelingen worden gegeven aan de afdeling HV&FB.

Hoe de afdeling HV&FB presteert in vergelijking met de andere facilitaire afdelingen, is tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Dit is niet relevant voor het antwoord op de vraag op welke wijze de andere organisaties zijn georganiseerd.

Om benchmarking uit te voeren bij vergelijkbare organisaties die overeenkomen met stichting Jeugdformaat is rekening gehouden met de volgende punten:

- Het primaire proces van de organisatie is het verlenen van zorg.
- Het primaire proces heeft invloed op de facilitaire afdeling.
- Het is een non-profit organisatie.
- De facilitaire organisatie heeft te maken met het faciliteren van verschillende locaties.
- De facilitaire organisatie heeft een minimaal een receptie en een technische dienst.

Benchmarking is bij de volgende organisaties uitgevoerd:

Ipse de Bruggen (gehandicaptenzorg): Ellen van Lienden, regiomanager facilitaire zaken.
Spirit Amsterdam (jeugd- en opvoedhulp): Hans van Linden, manager facilitair bedrijf.
Cardia (ouderenzorg): Jan Donkersloot, manager facilitaire zaken.

Evenals bij de interne analyse is er tijdens benchmarking gebruik gemaakt van mondelinge interviews, zodat er doorgevraagd kan worden op (onduidelijke) antwoorden die worden gegeven. Dit om zeker te zijn dat de interviewer een realistisch beeld heeft van de organisatie. Interviews bieden daarnaast de mogelijkheid om op bepaalde onderwerpen dieper in te gaan.

1.5 Randvoorwaarden

Het is van belang dat vooraf duidelijk is welke randvoorwaarden voor dit onderzoek gelden, namelijk:

- Voor het onderzoek is geen budget vrijgemaakt. De resultaten van het onderzoek dragen bij aan beslissingen op strategisch niveau.
- Het onderzoek biedt de gelegenheid om voor de student de FM-beroepscompetenties te realiseren.
- Het rapport mag uit maximaal 40 pagina's bestaan.
- De opdrachtgever is bereid om volledige inzage te geven in de aanleiding, achtergrond en relevante documentatie.
- Eind april wordt het concept ingeleverd.
- Op 22 mei wordt het definitieve advies ingeleverd.

1.6 Afbakening

Naast de randvoorwaarden gelden er een aantal voorwaarden met betrekking tot de afbakening van het adviesrapport, namelijk:

- Het advies en de aanbevelingen zijn specifiek gericht op de afdeling HV&FB van Stichting Jeugdformaat.
- Documentatie over het onderwerp regieorganisatie en over Stichting Jeugdformaat (artikelen etc.) mag maximaal 3 jaar oud zijn (2009).

Samenvatting Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 1 geeft de methodische verantwoording voor het onderzoek. Er is gebruik gemaakt van interviews, observaties en benchmarking. Het INK-managementmodel vormt mede de basis om knelpunten binnen de afdeling HV&FB te ontdekken.

2 Stichting Jeugdformaat

Stichting Jeugdformaat is de organisatie waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. Om een advies te kunnen geven is een duidelijke organisatieschets van belang. Deze is in dit hoofdstuk te vinden.

2.1 Branche

De branche waarbinnen stichting Jeugdformaat werkzaam is, is Jeugdzorg. Op 1 januari 2005 is de Wet op de Jeugdzorg in werking getreden. Deze wet bepaalt dat het bureau Jeugdzorg de toegang is tot de Jeugdzorg. Bureau Jeugdzorg beoordeelt de (aard en ernst van de) problemen met opgroeien en opvoeden van jeugd en stelt vast welke zorg de cliënt nodig heeft. Vervolgens kunnen de cliënten worden verwezen naar stichting Jeugdformaat. Beroepskrachten in de Jeugdzorg ondersteunen en helpen kinderen, jongeren en hun ouders bij opgroei- en opvoedingsproblemen. Dat kunnen psychische, sociale of pedagogische problemen zijn, die de ontwikkeling naar volwassenheid belemmeren. De Jeugdzorg omvat zowel vrijwillige hulpverlening als gedwongen interventies (www.nji.nl). Onderstaand overzicht geeft aan hoeveel indicatiestellingen er van Bureau Jeugdzorg sinds 2008 per jaar zijn geweest (www.dejeugdzaak.nl).

Indicatiestelling Bureau Jeugdzorg

	2008	2009	2010
Totaal aanmeldingen	88.177	100.689	97.472
Totaal geaccepteerd	53.740	63.810	63.720

Figuur 2.1 Indicatiestelling Bureau Jeugdzorg

2.2 Primair proces

Het primaire proces van stichting Jeugdformaat is het bieden van professionele ondersteuning aan kinderen en jongeren die (om welke reden dan ook) het even niet op eigen kracht of met hulp van ouders redden. Er wordt in Haaglanden aan ongeveer 5.000 cliënten en meer dan 1000 pleeggezinnen per jaar begeleiding en ondersteuning geboden (www.jeugdformaat.nl).

2.3 Missie, visie en strategie

In deze paragraaf zijn de missie, visie en strategie van stichting Jeugdformaat beschreven. Vervolgens is een toelichting gegeven op de EPPO pijlers.

De missie van stichting Jeugdformaat luidt als volgt:

“Jeugdformaat wil op deskundige wijze ondersteunen bij opvoeden en opgroeien in situaties waarin belemmeringen plaatsvinden en gaat daarbij uit van het fundamentele recht van ieder kind op ontwikkeling” (www.jeugdformaat.nl).

De visie van stichting Jeugdformaat luidt als volgt:

Jeugdformaat biedt professionele ondersteuning aan kinderen, jongeren en ouders die niet op eigen kracht en/of met de hulp van hun sociale netwerk voldoende richting kunnen geven aan het eigen bestaan. De professionele ondersteuning helpt de cliënten zodanig dat zij zich verder kunnen ontwikkelen. De ondersteuning is er altijd op gericht de potentie van de opvoeders te vergroten en/of het bestaande (of nog te ontwikkelen) sociale netwerk te versterken. Jeugdformaat is er voor alle inwoners van de regio Haaglanden, zonder onderscheid op grond van geloof, overtuiging of etnische achtergrond (www.jeugdformaat.nl).

Strategie

Naast de missie en de visie formuleert stichting Jeugdformaat elke vijf jaar de strategie voor de komende periode van vijf jaar. De strategie voor de periode 2010-2014 is: “Ongedeelde zorg, voor het ongedeelde kind”. Deze strategie geeft Jeugdformaat vorm door de zorg aan te bieden “alsof het je eigen kind is”.

De organisatie groeit en is volop in ontwikkeling. Er wordt voortdurend gezocht naar de balans tussen de vraag van cliënten, van de maatschappij en de inhoudelijke kwaliteit van de jeugdhulpverlening. De basis van de hulp van stichting Jeugdformaat wordt gevormd door de missie en visie. (www.jeugdformaat.nl).

Naast deze missie, visie en strategie stelt stichting Jeugdformaat ambities voor de komende jaren in de vorm van EPPO. EPPO zijn de vier pijlers die leidend zijn voor de manier waarop de hulp ingericht is:

- Effectieve hulp: We bieden alleen de hulp die helpt.
- Preventie: Snelle inzet van onze hulp voorkomt zwaardere hulp.
- Participatie: De hulp richt zich op zelfstandige deelname aan de samenleving.
- Ongedeelde hulp voor het ongedeelde kind: Alle hulp werkt samen rond opvoeder en kind.

2.4 Kernwaarden

Binnen stichting Jeugdformaat worden de volgende kernwaarden nagestreefd:

Passie: de medewerker binnen Jeugdformaat is gedreven, geïnspireerd en betrokken, werkt met bezieling, staat ergens voor en wil het best mogelijke bereiken.

Mens- en kindgericht: de medewerker van Jeugdformaat stelt altijd de mens, in het bijzonder het kind centraal, respecteert een ieder, houdt rekening met de waarden van de ander, maar is ook gericht op het beste van een ieder naar boven te halen.

Resultaatgericht: de medewerker binnen Jeugdformaat is ondernemend, werkt gericht toe naar het bereiken van gestelde doelen, is vasthoudend, komt afspraken na en legt rekenschap af over de bereikte resultaten.

Naast bovengenoemde kernwaarden zijn de volgende cultuurwaarden belangrijk:

Samenwerking: de maatschappelijke verantwoordelijkheid waar Jeugdformaat voor staat vereist de inzet van medewerkers in gezamenlijkheid met anderen, binnen en buiten de organisatie, waarbij betrokkenen actief aansluiting op elkaar zoeken, elkaar ondersteunen, inspireren en motiveren.

Talentontwikkeling: de medewerkers van Jeugdformaat werken in een omgeving waarin zij zich optimaal in staat gesteld achten het beste in henzelf tot uiting te laten komen, waarin persoonlijke ontwikkeling en groei wordt gestimuleerd en waarin nieuwe ideeën tot ontwikkeling kunnen komen. (www.jeugdformaat.nl)

2.5 Organisatiestructuur

Stichting Jeugdformaat is één organisatie, georganiseerd in twee zorgregio's (Den Haag en Zuid-Holland West), een bestuursbureau en een bedrijfsbureau. Stichting Jeugdformaat bestaat uit ongeveer 850 medewerkers verspreid over 125 locaties. Op het hoofdkantoor in Rijswijk werken ongeveer 100 medewerkers.

Binnen de zorgregio's vallen de zorgdirecties, decentrale staf en de zorgteams, die zorg dragen voor het primaire proces van stichting Jeugdformaat. De decentrale staf bestaat uit een assistent-controller, personeelsadviseur, beleidsmedewerker en managementsecretariaat.

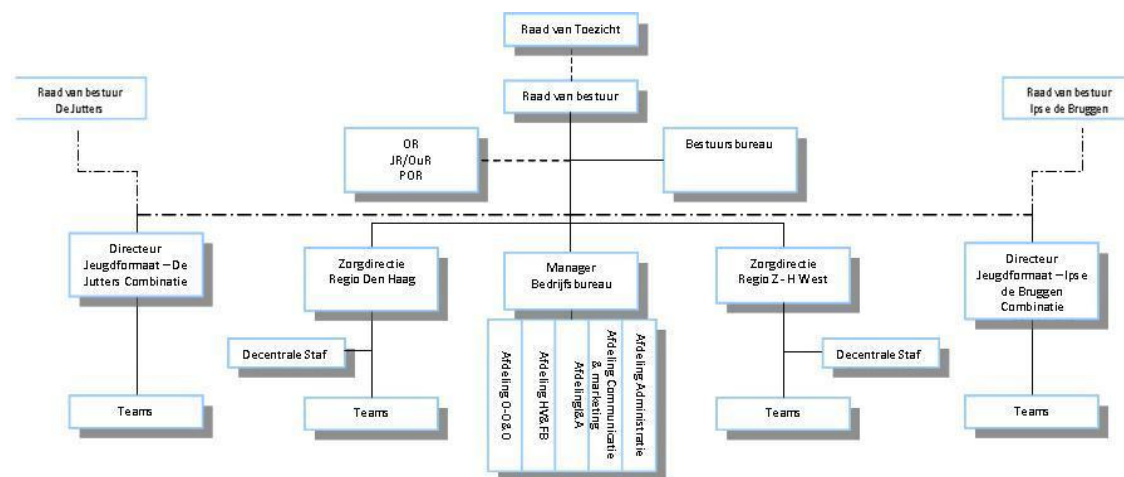
Het bestuursbureau richt zich op strategieën en beleidsontwikkeling ten behoeve van de Raad van Bestuur en de Zorgdirecties. Een bestuurssecretaris, controller, strategisch HR-adviseur en directiesecretariaat vormen de kern daarvan.

Binnen het bedrijfsbureau vallen sinds 1 januari 2012 de taakclusters (op dit moment nog steeds stafafdelingen genoemd), die primair gericht zijn op het verlenen van diensten. Deze taakclusters zijn centraal aangestuurd door het hoofd bedrijfsbureau en bevinden zich op de het hoofdkantoor.

Dit zijn de volgende vier taakclusters:

1. Cluster Administratie: Waarin gebundeld zijn het niet-gedecentraliseerde deel van de Cliëntenadministratie, de Salarisadministratie, de Financiële Administratie en de Personeelsadministratie.
2. Cluster Facilitaire- en ICT-zaken: Waarin gebundeld zijn FB en I&A, met als front-Office een gemeenschappelijke Servicepunt t.b.v. de medewerkers.
3. Cluster Kenniscentrum: (met daarin opgenomen de oude staf O&O) Dat zich richt op Onderzoek, Ontwikkeling en Opleiding op het gebied van de hulpverlening (i.c. de producten) van Jeugdformaat. Daarmee heeft dit onderdeel een belangrijke rol in zowel de borging, de verspreiding als de innovatie van de producten van Jeugdformaat.
4. Cluster Marketing en Communicatie: De oude afdeling Communicatie is verbreed tot de nieuw gevormde cluster Marketing en Communicatie, o.a. voor beleid en (markt)onderzoek, productinnovatie, productmanagement en marketing- en communicatieservices. Verantwoordelijkheden op het gebied van marketing (externe oriëntatie, externe relaties, productontwikkeling) horen thuis in de lijn. Stafdiensten ondersteunen de uitoefening van die verantwoordelijkheden.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de continuïteit van stichting Jeugdformaat. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen stichting Jeugdformaat.



Figuur 2.2 Organogram Stichting Jeugdformaat
(Overleg- en Verantwoordingsstructuur Versie 4.3, 2011)

2.6 Soorten hulpverlening

Stichting Jeugdformaat biedt verschillende soorten hulpverlening aan. De verschillende soorten hulpverlening zijn hieronder beknopt beschreven.

- Preventieve hulp betreft de hulp zonder indicatie vanuit bureau Jeugdzorg. Het doel van deze preventieve hulpverlening is het voorkomen van zwaardere hulpverlening. Er kan hierbij gedacht worden aan voorlichting op scholen;
- Hulp thuis, ook wel ambulante hulp genoemd. De hulpverlener geeft de cliënt in de eigen omgeving ondersteuning bij het opvoeden en opgroeien;
- Daghulp, bij deze vorm van hulp woont de cliënt thuis, maar wordt er overdag hulp geboden. Dit stimuleert de ontwikkeling en voorkomt dat de jeugdige telkens vastloopt door zijn of haar gedrag;
- Hulp in een gezin wordt toegepast, wanneer het beter is om een cliënt niet meer thuis te laten wonen, kan er gekozen worden voor opvang in een pleeggezin of bij ernstige problemen in een gezinshuis;
- Stichting Jeugdformaat biedt jeugdigen tevens zorg in de vorm van een voorziening. Wanneer thuis wonen (even) niet mogelijk is, kan er gekozen worden voor een voorziening bijvoorbeeld een logeerhuis;
- Voor acute hulp biedt Jeugdformaat crisishulp. Deze vorm van hulp kan binnen de thuissituatie worden geboden, of wanneer de thuissituatie niet meer veilig is in een pleeggezin of een voorziening.

2.7 De omgeving van de organisatie

Op 1 januari 2005 is de nieuwe Wet op de Jeugdzorg in werking getreden. Daarin is vastgelegd dat bureau Jeugdzorg de toegangspoort is voor de complete Jeugdzorg. De medewerkers van bureau Jeugdzorg beoordelen elk verzoek om hulp en stellen vast welke vorm van zorg nodig is. Ze begeleiden kinderen, jongeren en ouders of verwijzen hen door naar andere hulpverleners zoals stichting Jeugdformaat.

Naast preventieve hulp dat stichting Jeugdformaat biedt, komen de meeste cliënten via bureau Jeugdzorg bij stichting Jeugdformaat terecht. Naast stichting Jeugdformaat is het Leger de Heils aanbieder van Jeugdzorg binnen de regio Haaglanden. Het verschil is dat stichting Jeugdformaat zich richt op het bieden van zorg voor kinderen, jongeren en ouders. Het Leger des Heils richt zich naast deze vorm van zorg op andere taken zoals het opvangen van volwassenen en daklozen.

2.8 Ontwikkelingen

Het kabinet Rutte heeft in het Regeerakkoord van oktober 2010 afgesproken om het huidige stelsel voor Jeugdzorg te hervormen. Deze afspraken zijn in het Bestuursakkoord 2011-2015 verder uitgewerkt. Het Regeerakkoord en het Bestuursakkoord zijn de kamerstukken rondom de stelselwijziging zorg voor jeugd.

Het nieuwe beleid is erop gericht om de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid voor een groot aantal voorzieningen, inclusief de gespecialiseerde Jeugdzorg bij de gemeente neer te leggen (Tom van Yperen, Annemiek van Woudenberg, 2011). Dit betekent concreet dat de verantwoordelijkheid voor de zorg voor jeugd overgaat naar de gemeenten.

De regering werkt op dit moment nog aan de nieuwe plannen voor Jeugdzorg, waardoor er momenteel veel onduidelijkheid is over nieuwe ontwikkelingen. De ontwikkelingen die wel duidelijk zijn, zijn in de volgende paragrafen beschreven.

2.8.1 Financiering

Op dit moment is stichting Jeugdformaat voor het grootste gedeelte (meer dan 90 procent) gefinancierd door het Stadsgewest Haaglanden op grond van de Wet op Jeugdzorg. Er is een transitie aan het plaatsvinden waarbij de financiering zal verschuiven naar de gemeenten. De financiering verandert van centraal (vanuit Stadsgewest Haaglanden) naar decentraal (vanuit de gemeenten). Dit zal een eind moeten maken aan de versnipperde Jeugdzorg. Deze verandering zal voor 2015 moeten plaatsvinden (jaarverslag Jeugdformaat, 2010). De verschuiving in financiering is al meerdere malen uitgesteld, omdat de motie wordt gewijzigd of verworpen. Op 15 maart 2012 is er bijvoorbeeld tegen de wijziging van het amendement gestemd en is de motie verworpen (www.publitiiek.nl).

Door de val van het kabinet zijn de kaders en het tijdsplan voor de transitie onzeker geworden. Op dit moment (mei, 2012) is nog niet zeker of en hoe de Tweede Kamer de Jeugdzorg wil overdragen aan gemeenten, al dan niet met een fikse bezuiniging.

2.8.2 Zorgverlening

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte geeft het kabinet aan dat zij de wijze waarop de Jeugdzorg is georganiseerd de komende jaren wezenlijk gaat veranderen. Er komt meer nadruk op preventie en alle taken op het gebied van Jeugdzorg worden gefaseerd en overgeheveld naar de (samenwerkende) gemeenten. Dit betekent voor stichting Jeugdformaat dat er meer preventieve (niet-geïndiceerde) hulp aangeboden wordt. Bij preventieve hulp kan gedacht worden aan voorlichting op scholen.

2.8.3 Ontwikkelingen voor stichting Jeugdformaat

Voor taken die door professionals worden uitgevoerd, geldt dat – net als bij de voorzieningen – per regio of gemeente is te bepalen welke disciplines men inzet. Uiteraard geldt daarbij het voorbehoud dat de betrokken professionals gekwalificeerd moeten zijn voor de taken die ze uitvoeren. En ook hier geldt weer dat bepaalde taken door meerdere disciplines zijn uit te voeren en dat een discipline meerdere taken kan uitvoeren. (Tom van Yperen, Annemiek van Woudenberg, 2011).

Dit betekent voor stichting Jeugdformaat dat de concurrentie binnen de jeugd- en opvoedhulp waarschijnlijk zal toenemen. Deze concurrentie zal voornamelijk toenemen op het gebied van ambulante hulp, omdat deze vorm van hulp gemakkelijk aan te bieden is en hier geen grote voorzieningen voor nodig zijn zoals een logeerkamer of een inrichting.

Op dit moment heeft stichting Jeugdformaat een monopolie positie, waardoor er (door de ontwikkeling) alleen maar marktaandeel verloren kan gaan. Stichting Jeugdformaat bereidt zich hierop voor, onder andere door het maken van een marketingplan. De afdeling communicatie heet daarom vanaf 1 januari 2012: “Afdeling communicatie en marketing”. Deze afdeling houdt zich bezig met marktonderzoek. Er is onder andere een klankbordwerkgroep opgericht, om medewerkers met verschillende functies mee te laten denken met de afdeling communicatie en marketing. Het marktonderzoeksteam houdt zich bezig met een uitgebreid onderzoek naar de consequenties en uitdagingen die de transitie van de Jeugdzorg met zich mee zal brengen. Ook wordt er in kaart gebracht wat de ontwikkelingen op gemeentelijk niveau zijn. Daarnaast wordt onderzocht waar Jeugdformaat nu staat: Wat zijn onze producten? Wat zijn de effecten? Welke cliënten bereiken wij hiermee?

Door het samenvoegen van alle resultaten wil stichting Jeugdformaat een beeld krijgen van haar kritische succesfactoren. Daarnaast wil stichting Jeugdformaat weten welke maatregelen er genomen moeten worden om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de vraag vanuit de gemeenten en de potentiële cliënten.

Op dit moment is de afdeling communicatie en marketing bezig met de inhoudsopgave van dit marketingplan, het daadwerkelijke onderzoek zal hierna van start gaan. Met dit marketingplan wordt advies gegeven aan de Raad van Bestuur, maar wat daadwerkelijk de consequenties van deze transitie en bezuinigingen zijn, kan op dit moment nog niet met zekerheid worden gezegd (Wolfson, H. Hoofd communicatie & marketing, april 2012).

2.9 De cultuur van stichting Jeugdformaat

De organisatiecultuur is een verzameling opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie (Dam, M. van & Marcus, J. 2005). Er kan gezegd worden dat de mate waarin wordt samengewerkt (ook wel samenwerkingsgraad genoemd) hoog is. Bij medewerkers is dit zo, omdat medewerkers binnen stichting Jeugdformaat altijd onderdeel uitmaken van een team. Daarnaast heeft stichting Jeugdformaat meerdere samenwerkingsverbanden die in de volgende paragraaf staan beschreven. Om projecten te realiseren werken medewerkers en leidinggevenden samen door onder andere veel overleg te plegen.

2.9.1 Samenwerkingsverbanden

Stichting Jeugdformaat heeft verschillende samenwerkingsverbanden met onder andere de Jutters (Jeugdformaat-Jutters Combinatie) en Ipse de Bruggen (Jeugdformaat-Ipse de Bruggen Combinatie).

De Jeugdformaat-Jutters Combinatie (JJC) is een Jeugdzorg Plus instelling voor jongeren tussen de 12 en 18 jaar die tijdelijk niet thuis kunnen wonen. Zij bieden gesloten Jeugdzorg waarin opvoeden, behandelen en onderwijs samen gaan. JJC is een samenwerkingsverband tussen Jeugdformaat (organisatie voor jeugdhulpverlening) en De Jutters (organisatie voor jeugdgeestelijke gezondheidszorg) waarbij intensief wordt samengewerkt met het Schreudercollege (voortgezet speciaal onderwijs aan zeer moeilijk opvoedbare kinderen). De organisaties delen kennis, ervaring en innovatie. (www.stichtingJJC.nl).

De Jeugdformaat-Ipse de Bruggen Combinatie (JIBC) wordt vanaf januari 2013 geopend en dit behandelcentrum plaats aan 98 jongeren in de leeftijd van 12 tot en met 18 jaar met een licht verstandelijke beperking en gedragsproblemen. Op dit moment wordt er nog onderhandeld over de manier waarop de samenwerking gaat plaatsvinden.

Naast deze samenwerkingsverbanden werkt stichting Jeugdformaat samen met de Haagse Hogeschool, "Het Knooppunt" (speciaal onderwijs) en Vestia (woningcorporatie).

2.9.2 Omgangsvormen

De omgangsvorm binnen stichting Jeugdformaat is informeel en dat blijkt uit bepaalde kenmerken:

- Iedereen, ongeacht de functie, wordt aangesproken met 'je'.
- Het is een jonge organisatie.
- Binnen stichting Jeugdformaat gelden geen specifieke kledingvoorschriften, medewerkers dragen informele kleding en mocht een medewerker formeel gekleed gaan, valt dit op.
- Het is laagdrempelig, omdat deuren op het centraal kantoor (meestal) open staan.
- De inrichting van de locaties straalt een huiselijke sfeer uit.

2.9.3 Eigen ervaring

Binnen stichting Jeugdformaat is men ervan overtuigd dat de beste zorg geleverd wordt. Zelf spreken zorgdirecteuren ook wel over een monopoliepositie (Wolfson, H. Hoofd communicatie & marketing, april 2012).

De medewerkers van het primaire proces zijn zich vaak niet bewust van de meerwaarde van de stafafdelingen. Tijdens een pandinspectie kwam naar voren dat medewerkers van het primaire proces de stafafdelingen soms zien als een belemmering (kost teveel tijd, zorgt voor afleiding van het primaire proces) van hun werk. Dit is te merken aan opmerkingen zoals: "Oh, zijn jullie er weer" en "Ja, ik heb al zo vaak gemeld dat die deur kapot is, maar er is niks mee gedaan" (pedagogisch medewerker). Uiteraard zijn er ook medewerkers die bijvoorbeeld na een bezoek aan het facilitair punt wel de toegevoegde waarde van de stafafdelingen zien wanneer zij bijvoorbeeld worden geholpen bij het overzetten van telefoonnummers in hun werktelefoon.

2.9.4 Besluitvormingsstructuur

De beslissingsbevoegdheid is vastgelegd in de statuten. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de continuïteit van de organisatie. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

In de productgroepen worden besluiten genomen betreffende het eigen organisatieonderdeel. De besluiten passen uiteraard binnen het vastgestelde beleid. In de teamvergaderingen worden besluiten genomen over de uitvoering van het vastgestelde beleid en de dagelijkse werkzaamheden (Intranet Jeugdformaat 2012). Er is sprake van een top-down benadering. De besluiten worden bovenin de organisatie genomen, namelijk door de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Toezicht. Deze twee organisatiegebieden hebben binnen stichting Jeugdformaat de beslissingsbevoegdheid in handen.

In onderstaande tabel is per organisatiegebied de beslissingsbevoegdheid aangeven.

Organisatiegebieden	RvT	RvB	Management	Staf	Productgroepen	OR	POR
Meerjarenbeleid	I	B	A	A	A	A	A
Jaarplan	I	B	A	A	A	A	A
Jaarplan afdelingen	-	B	A	A*	A	A	A
Jaarplan voorzieningen	-	-	B*	A	A	A	A
Financiën	-	B	A	A	A	A	A
Cliëntenbeleid	-	B	A	A	A	A	A
Kwaliteitsbeleid	-	B	A	A	A	A	A
Personeelsbeleid	-	B	A	A	A	I*	A
Accommodatiebeleid	-	B	A	A	A	A	A

Tabel 2.1 Beslissingsbevoegdheid

A = adviserend

I = instemming conform WOR

A* = adviserend door betreffende afdeling

B* = besluitvormend door betreffende manager

B = besluitvormend

Samenvatting Hoofdstuk 2

Stichting Jeugdformaat valt binnen de branche Jeugdzorg en biedt geïndiceerde en preventieve hulp. Stichting Jeugdformaat verleent steun aan jongeren en kinderen die het zelf niet redden. Cliënten komen door een indicatie van bureau Jeugdzorg bij stichting Jeugdformaat terecht. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de continuïteit van de organisatie

3 De afdeling HV&FB

Het afstudeeronderzoek vindt plaats op de afdeling HV&FB van stichting Jeugdformaat. In dit hoofdstuk is de afdeling HV&FB beschreven.

3.1 De afdeling HV&FB

De afdeling HV&FB verzorgt binnen stichting Jeugdformaat het beheer van alle panden, het beheer van het interieur van alle panden, de inkoop van alle producten en diensten, het beheer van de diverse apparatuur en bruikleenmaterialen en het verzorgen van de diverse projecten zoals verhuizingen van voorzieningen.

De ondersteuning is dusdanig georganiseerd dat er in het proces zo min mogelijk tijd verloren gaat aan werkzaamheden die niet als corebusiness kunnen worden beschouwd. De ondersteuning is erop gericht om processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Met deze ondersteuning zal een bijdrage worden geleverd aan de productiviteit van de organisatie. Bij haar dienstverlening zal HV&FB haar producten en diensten zoveel mogelijk afstemmen op de vraag vanuit haar cliënt.

Om bovenstaande te realiseren, ontvangt de afdeling HV&FB van de Raad van Bestuur een budget. Over dit budget legt de afdeling HV&FB verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De afdeling HV&FB is werkzaam binnen het bedrijfsbureau. Zij verzorgt de facilitaire processen van beide zorgregio's (Den-Haag en Zuid-Holland West), het bestuurs- en bedrijfsbureau, aan JJC (Jeugdformaat-Jutters Combinatie) en vanaf 2013 aan JIBC (Jeugdformaat-Ipse de Bruggen Combinatie).

De missie van de afdeling HV&FB luidt als volgt: "Het leveren van optimale ondersteuning aan onze interne en externe klanten op het gebied van middelen, diensten, services en huisvesting die ten behoeve van het primair proces ingezet dienen te worden."

De visie van de afdeling HV&FB luidt als volgt: "'De dienstverlening van de afdeling HV&FB is, net als de hulpverlening, verkokert. Onze ambitie is om tot een aanbod van de dienstverlening te komen waarmee wij onze klanten integraal kunnen faciliteren."

Verkokering vond in eerste instantie plaats in de hulpverlening. Hier werkten de verschillende vormen van zorg (ambulant, preventieve etc.) langs elkaar heen. Nu werken de verschillende vormen van zorg samen in twee zorgregio's. Bij de afdeling HV&FB is er ook sprake (geweest) van verkokering, omdat de afdeling services, huisvesting en inkoop- en contractbeheer langs elkaar heen werken.

De meest kenmerkende ambities voor de komende jaren zijn: het uiteindelijk kunnen doorgroeien naar een vorm van "ongedeelde dienstverlening" en het blijven voldoen aan gestelde kwaliteitseisen volgens HKZ (intranet Jeugdformaat 2012).

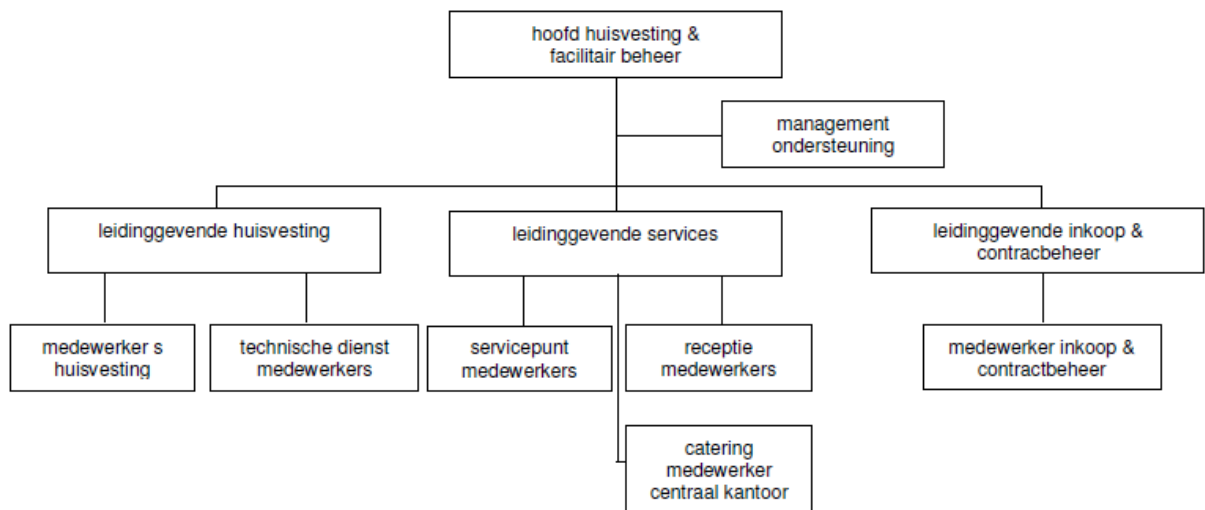
3.2 Afdelingsstructuur HV&FB

Binnen stichting Jeugdformaat is er sprake van een verantwoordingsstructuur. Dit is het gevolg van een stichting die te maken heeft met financiers, waar verantwoording aan moet worden afgelegd op strategisch niveau.

Er is sprake van een hiërarchische structuur waarbinnen bevoegdheden laag in de organisatie worden neergelegd. Dit is een gevolg van de verandering van financiering (van centraal naar decentraal). Hierdoor krijgt de Raad van Bestuur met negen financieringspartners te maken in plaats van met één. Om deze negen financieringspartners te kunnen blijven faciliteren (vergaderen, informeren etc.) zijn de bevoegdheden binnen Stichting Jeugdformaat laag in de organisatie neergelegd.

Hier volgt een voorbeeld (met betrekking tot beslissingsbevoegdheid) vanuit een eigen ervaring: Maressa Waal (leidinggevende inkoop- en contractbeheer) heeft de bevoegdheid om het besluit te nemen om een medewerker inkoop- en contractbeheer een contract aan te bieden. Rob Wittkamp heeft hier goedkeuring voor moeten geven, maar dit is een kwestie van een formaliteit.

Om een duidelijk beeld te geven over de afdelingsstructuur van HV&FB, is hieronder het organogram weergegeven.



Figuur 3.1 Organogram HV&FB
(Overleg- en Verantwoordingsstructuur Versie 4.3, 2011)

Toelichting op het organogram

De afdeling HV&FB valt binnen het bedrijfsbureau. In totaal werken er op de afdeling HV&FB 23 mensen met allen een directe aansturing van een leidinggevende.

De Raad van Bestuur geeft directe leiding aan de manager bedrijfsbureau. Deze functie is sinds februari 2012 nieuw binnen stichting Jeugdformaat, om zo uniformiteit te creëren binnen het bedrijfsbureau. Voor projecten die meerdere stafafdelingen aangaan, moet verantwoording afgelegd worden aan het hoofd bedrijfsbureau.

Het hoofd HV&FB is eindverantwoordelijk voor de afdeling HV&FB. Tot zijn takenpakket behoort onder andere het strategisch meedenken over de bedrijfsstrategische processen. Het hoofd HV&FB geeft directe leiding aan het team van jonge leidinggevendenden, namelijk de leidinggevende services, huisvesting en inkoop- en contractbeheer. Deze leidinggevendenden leggen verantwoording af aan het hoofd HV&FB. Daarnaast geeft hij leiding aan de medewerker management ondersteuning.

De medewerker management ondersteuning is administratief ondersteunend aan het hoofd HV&FB en de leidinggevendenden van de afdeling HV&FB. Daarnaast houdt zij zich bezig met projectbewaking, het beheer van het FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) en het beheer van intranet.

De leidinggevende services geeft leiding aan het team services, dat bestaat uit de medewerkers van het servicepunt, de medewerkers van de receptie en de medewerker van de catering.

De leidinggevende huisvesting geeft leiding aan het team huisvesting, dat bestaat uit de medewerkers huisvesting en de medewerkers van de technische dienst.

De leidinggevende inkoop- en contractbeheer geeft leiding aan de medewerker inkoop- en contractbeheer.

3.3 De cultuur van de afdeling HV&FB

Door interviews, werkoverleggen en dagelijkse observatie is een beeld ontstaan over de cultuur binnen de afdeling HV&FB. De cultuur van de afdeling HV&FB is in de volgende paragrafen beschreven.

3.3.1 Kenmerken van de cultuur

De cultuur kenmerkt zich door leidinggevendenden die tijd en energie besteden aan het schrijven van beleid, het opstellen van procedures en het maken van proceshandboeken. Helaas blijkt uit observatie en het is ook de ervaring van leidinggevendenden dat er op dit moment te weinig gebruik maakt van deze schriftelijke verslaglegging. Een praktijkvoorbeeld is dat er een procedure vaststaat in het “proceshandboek receptie” over de manier van opslaan van documenten, maar in de praktijk worden documenten door de receptionistes op een andere wijze opgeslagen. Dit komt waarschijnlijk door te weinig controle en begeleiding.

De afdeling HV&FB geeft aan de hand van jaarplannen zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau. Stichting Jeugdformaat bepaald de kaders op strategisch niveau.

3.3.2 Eerdere afstudeeronderzoeken

De afdeling HV&FB heeft de afgelopen jaren stagiaires aangenomen om adviezen uit te brengen. In het afstudeeronderzoek “Toegevoegde waarde van de afdeling HV&FB” (Buisman, J. 2011) is als advies gegeven om een interactieve producten- en dienstencatalogus te ontwikkelen, omdat de huidige bepaalde zaken mist en voor het laatst in 2008 is herzien. Op dit moment is de huidige producten- en dienstencatalogus nog steeds niet vernieuwd en blijkt dat het advies uit dit rapport niet is opgevolgd. Als reden voor het niet opvolgen van dit advies wordt gegeven dat er tekort aan tijd is. Mede hierdoor ontbreken nog steeds bepaalde zaken in de producten- en dienstencatalogus en werkt de afdeling HV&FB nog aanbodgericht. Dit heeft tevens te maken met het beleid van stichting Jeugdformaat waarin bepaalde procedures gelden (zoals geen gebruik van laptops/tablets door leidinggevendenden). Hierdoor krijgt de afdeling HV&FB niet genoeg ruimte krijgt om aanbodgericht te werken.

Ook is door het niet opvolgen van advies te weinig aandacht besteed aan klantcontact, -relatie en –benadering. De consequentie hiervan is dat de afdeling HV&FB zich niet verder professionaliseert. Doordat de afdeling HV&FB geen professionaliseringsslag maakt, kan zij mogelijk in de toekomst de aansluiting met stichting Jeugdformaat missen en zal de klanttevredenheid niet toenemen.

Tekort aan tijd mag geen reden zijn voor het niet opvolgen van advies. De achterliggende reden is dat prioriteit van andere werkzaamheden hoger zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor de nieuwe zorgvoorziening “Jeugdformaat-Jutters Combinatie” dat op één januari 2013 geopend moet zijn. Dit project heeft op dit moment de meeste prioriteit en andere projecten worden hierdoor uitgesteld, waardoor er geen professionaliseringsslag kan worden gemaakt.

3.3.3 Eigen ervaring

Wanneer leidinggevendenden en het hoofd HV&FB met deze knelpunten worden geconfronteerd, komt vaak als tegenargument “We zijn er mee bezig” of “Daar hebben we geen tijd voor”. Hier moet rekening mee gehouden worden tijdens het geven van advies, zodat het streven is dat de adviezen voortkomend uit dit adviesrapport wel worden opgevolgd. Het implementatieplan zal hierbij een grote rol spelen, omdat dit houvast biedt tijdens het implementeren van de gegeven adviezen. Het implementatieplan zal realistisch en haalbaar moeten zijn en om dit te bereiken zullen leidinggevendenden services, huisvesting en inkoop- en contractbeheer zelf moeten aangeven op welke momenten zij denken dat er tijd voor is. Ook zal er goede controle moeten zijn op de voortgang van de implementatie.

Daarnaast is het belangrijk om alle medewerkers op de hoogte te houden van de voortgang van het implementatieplan. Het implementatieplan moet worden opgenomen als agendapunt bij het “maandoverleg”. Op deze manier ontstaat een extra controle, leidinggevendenden ontvangen de juiste up-to-date informatie, er is mogelijkheid tot het stellen van vragen en de leidinggevendenden kunnen juiste informatie overbrengen aan medewerkers.

Mogelijk is op de afdeling HV&FB sprake van “Windows dressing”. Dit betekent dat de afdeling HV&FB zich mooier (professioneler) voordoet dan zij is. De afdeling HV&FB moet zich bewuster worden van de knelpunten die er zijn, zoals het niet opvolgen van adviezen en het niet in opvolgen van procedures zoals beschreven in het proceshandboek receptie.

3.4 Leiderschapsstijl

De wijze waarop en de houding waarmee er leiding wordt gegeven, komt tot uitdrukking in de leiderschapsstijl. De leiderschapsstijl is van invloed op de cultuur en is daarom in deze paragraaf beschreven. Er bestaan verschillende theorieën met betrekking tot leiderschapsstijlen.

Er is gebruik gemaakt van de leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker, omdat dit te maken kan hebben met cultuur.

Er is onderscheid gemaakt in de leiderschapsstijlen:

- **Autoritair leiderschap**
Er is sprake van een strikt hiërarchische verhouding tussen de leidinggevers en de ondergeschikten. De leider neemt zelf alle beslissingen en de leider is sterk gericht op het behalen van resultaat.
- **Democratisch leiderschap**
Besluiten worden democratisch genomen en moeten alleen nog worden uitgevoerd. Organisatieleden nemen deel aan het bestuur van de afdeling en organisatie. De rol van leidinggevers is die van begeleiden en coördineren.
- **Participerend leiderschap.**
Deze vorm van leiderschap zit tussen autoritair en democratisch in. Er wordt beroep gedaan op de organisatieleden om te participeren in overleggen en te informeren en adviseren. De uiteindelijke beslissingen worden door de leider genomen (Dam, N. van & Marcus, J. 2005).

Binnen de afdeling HV&FB is sprake van participatief en gedeeltelijk democratisch leiderschap. Dit is in de volgende paragrafen beschreven.

3.4.1 Leiderschapsstijl hoofd HV&FB

Over het algemeen is er sprake van een participatieve strategie, waarbij het hoofd HV&FB de richting aangeeft en op afstand ondersteunt. Rob Wittkamp (hoofd HV&FB) spreekt zelf van een (bijna) onbeperkte bevoegdheid voor de leidinggevers. Hij streeft naar een maximale vorm van delegatie waardoor hij zelf met strategische vraagstukken, innovatieve projecten en netwerken bezig kan zijn. Rob Wittkamp maakt deel uit van het managementteam van de afdeling HV&FB, waarbinnen hij eigen beslissingsbevoegdheid heeft. Hij legt voor projecten die alle stafafdelingen aangaan verantwoording af aan het hoofd bedrijfsbureau, maar deze functie is er voornamelijk om één aanspreekpunt voor de Raad van Bestuur te creëren en niet direct om hem aan te sturen.

Wanneer vraagstukken binnen het kader van veiligheid en continuïteit voor stichting Jeugdformaat vallen, mogen leidinggevers alle beslissingen nemen. Hierbij kan gedacht worden aan een brand in een logeerkamer. Beslissingen kunnen voor 95% door de leidinggevers zelf worden genomen. Leidinggevers schakelen Rob Wittkamp in wanneer zij kennis en kunde missen om een probleem op te lossen. Rob Wittkamp is hierdoor voornamelijk bezig met begeleiden en het sturen van leidinggevers.

Wanneer er sprake zou zijn van autoritair leiderschap, zou stichting Jeugdformaat geen HKZ certificering hebben, omdat de wijze van leidinggeven hierin is meegenomen. In geval van een crisissituatie wordt door het hoofd HV&FB een autoritaire houding aangenomen. Dit heeft als doel om snel en gericht problemen op te lossen.

3.4.2 Leiderschapsstijl leidinggevend

De medewerker mag zelf bepalen hoe hij een gegeven taak uitvoert en krijgt de mogelijkheid om problemen zelfstandig uit te voeren. Er wordt voornamelijk gekeken naar resultaten (resultaatgericht) en niet naar de wijze waarop iets gedaan is. Leidinggevend helpen alleen op verzoek en grijpen in wanneer er iets niet goed gaat (begeleidend).

3.5 Verandermanagement en cultuur

Binnen de afdeling HV&FB is er sprake van een redelijk sterke cultuur. Een sterke cultuur houdt in dat iedereen achter de kernwaarden (beschreven in paragraaf 2.4) staat en deze ook intensief naleeft. Dit blijkt bijvoorbeeld uit medewerkers en leidinggevend van de afdeling inkoop- en contractbeheer die naast de werkzaamheden ook zoeken naar leveranciers die stageplaatsen kunnen bieden aan jongeren. Kernactiviteiten staan voorop, uiteindelijk draait het om de beste zorg en faciliteiten voor het kind (Bleij, W. Bijlage 3).

Een sterke cultuur heeft grote invloed op het gedrag, medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en dat is in hoge mate bepalend voor het gedrag (Robbins, S. & Judge, T. 2009). Een directe uitkomst van een sterke cultuur is een laag verloop. Ook hiervan is sprake bij de afdeling HV&FB (gedurende de afstudeerperiode van november 2011 tot mei 2012 geen verloop).

Een sterke cultuur kan een belemmering vormen voor verandering. De cultuur is een risico wanneer de gedeelde waarden (kernwaarden) in strijd zijn met de waarden die de effectiviteit van de afdeling HV&FB verbeteren. Wanneer de omgeving in een snel tempo verandert, is de cultuur misschien niet langer passend. Waarschijnlijk heeft de cultuur tot nu toe verandering op de afdeling HV&FB tegengehouden, waardoor de afdeling HV&FB zich tot nu toe niet verder heeft geprofessionaliseerd richting een regieorganisatie.

Een organisatiecultuur ontwikkelt zich in de loop der jaren en is moeilijk te veranderen. Uit onderzoek blijkt dat cultuurveranderingen de grootste kans van slagen hebben als aan één of meer van de volgende condities is voldaan (Harris, P.R. & Moran, R.T.):

- Een grote crisis (zoals: financiële tegenvaller, technologische doorbraak concurrent).
- Nieuw leiderschap (een nieuwe CEO van buitenaf zal nieuwe cultuurwaarden binnenbrengen).
- De organisatie is jong en klein (veranderingen slaan goed aan in een jonge, kleine organisatie).
- Een zwakke cultuur (hier is vaak nog weinig overeenstemming over de waarden)

De organisatie van de afdeling HV&FB is jong en klein, waardoor een cultuuromslag mogelijk is. Echter stichting Jeugdformaat voldoet aan geen enkele van de bovenstaande condities, waardoor de cultuur van stichting Jeugdformaat zeer moeilijk te veranderen is.

Deze cultuur van de afdeling HV&FB moet enigszins blijven aansluiten op de cultuur van stichting Jeugdformaat. Als de aansluiting mist, zal de klanttevredenheid afnemen. Wanneer de afdeling HV&FB een cultuuromslag wil maken, zal dit worden tegengewerkt door de cultuur van stichting Jeugdformaat.

Een voorbeeld hiervan is dat wilde ideeën van de afdeling HV&FB wel een kans krijgen, maar uiteindelijk pas worden doorgevoerd als stichting Jeugdformaat hier aan toe is (Fabels, H. bijlage 4). De afdeling HV&FB wil bijvoorbeeld graag smartphones leveren aan leidinggevend, maar krijgt hier van de Raad van Bestuur geen akkoord toe, omdat het investeren in nieuwe technologieën geen beleid is van stichting Jeugdformaat. Een ander voorbeeld is: "De afdeling HV&FB is verder ontwikkeld dan stichting Jeugdformaat. Wij zijn bijvoorbeeld de enige stafafdeling die al werkt met proceshandboeken" (Waal, M. bijlage 7).

Samenvatting Hoofdstuk 3

De afdeling HV&FB verzorgt en beheert alle faciliteiten voor stichting Jeugdformaat. Binnen de afdeling HV&FB hangt een "We zijn er mee bezig" cultuur. Hier moet rekening mee worden gehouden bij het schrijven van het implementatieplan.

4 De regieorganisatie

In dit hoofdstuk is beschreven wat een regieorganisatie is, wat de voordelen zijn van een regieorganisatie en wat het voordeel van een regieorganisatie voor de afdeling HV&FB is. In dit hoofdstuk is veelvuldig gebruik gemaakt van de boeken “Facilitair perspectief” en “Transformeren naar een regieorganisatie” van stichting F-MEX.

4.1 Regieorganisatie

Facilitaire organisaties zijn ondersteunende organisaties die in opdracht van verantwoordelijken voor het primaire proces ondersteunende producten en/of diensten leveren tegen een vergoeding en vooraf afgesproken condities. De facilitaire organisatie heeft daarbij zelf de keuze of zij deze producten en/of diensten zelfstandig levert of dat zij dit doet door een andere partij dan wel door meerdere partijen. De structuur van de facilitaire organisatie wordt bepaald door de structuur van de moederorganisatie, de facilitaire organisatie is hierin volgend. (Barnhoorn, 2009).

De kenmerken van een regieorganisatie worden hieronder opgesomd:

- Beheerfunctie en productiefunctie zijn gescheiden.
De beheerfunctie in een regieorganisatie is het voeren van beleid op tactisch en strategisch niveau. De productiefunctie is bezig met taken op operationeel niveau. Deze operationele taken zijn in een regieorganisatie voornamelijk uitbesteed. Het “managen” van vraag en aanbod is een taak van de facilitaire afdeling. Ook zal de facilitaire afdeling zich richten op de relatie met de klant en leverancier.
- Transformeren van uitvoerend naar regie.
Wanneer facilitaire organisaties hun operationele diensten meer gaan uitbesteden om zo de flexibiliteit in de organisatie te vergroten, vindt een verandering van uitvoerende organisatie naar meer regieorganisatie plaats. Het maken van beleid zal een taak zijn waar de facilitaire organisatie zich op zal gaan richten.
- Vraag en aanbod.
In een regieorganisatie staat de overeenstemming tussen vraag en aanbod centraal. Een ontwikkeling in het facilitaire werkveld is de verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht. Er zal dus meer moeten worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant. Dit zal tevens een taak zijn van de facilitaire afdeling als regieorganisatie.

De uitgangspunten van een regieorganisatie zijn:

- Er is sprake van een strategie
- Uitvoerende diensten worden waar mogelijk uitbesteed
- Kwaliteit van de dienstverlening is outputgericht
- Uitvoering en regie zijn gescheiden (beheer- en productiefunctie zoals hierboven beschreven)
- De strategie is gericht op de klant (vraaggericht).

4.2 De succesfactoren van een regieorganisatie

De toegevoegde waarde van een regieorganisatie is vastgesteld, door de succesfactoren van een facilitaire organisatie te vergelijken met de succesfactoren van een traditionele facilitaire organisatie.

De succesfactoren binnen een facilitaire organisatie worden bepaald door acht succesfactoren, namelijk:

1. Leiderschap
2. Medewerkers
3. Organisatie
4. Financiën
5. Middelen en processen
6. De mate van uitbesteding
7. Klantmanagement
8. Leveranciersmanagement

De eerste vijf succesfactoren van de regieorganisatie verschillen niet met een traditionele facilitaire organisatie. In de laatste drie succesfactoren is door een regieorganisatie het verschil gemaakt, dit is hieronder beschreven.

De mate van uitbesteding: Binnen de regieorganisatie wordt de wijze van uitbesteding en het doel van uitbesteding bepaald. Contractbeheer is binnen de regieorganisatie een strategische functie, omdat door contractbeheer de regie behouden blijft.

Klantmanagement: Doordat een regieorganisatie de vraag en het aanbod goed in kaart brengt vormt dit een succesfactor. Een passend aanbod brengen op de vraag van de klant kan dus gezien worden als het doel van een regieorganisatie.

Leveranciersmanagement: De relatie met de leverancier is de laatste succesfactor in de regieorganisatie. Contractbeheer speelt hierbij een belangrijke factor.'

De drie succesfactoren van een regieorganisatie zullen alle in evenwicht moeten zijn. Wanneer bijvoorbeeld de mate van uitbesteding omhoog gaat, moet meer aan leveranciersmanagement worden gewerkt.

4.3 Voordelen van regievoering

De voordelen van regievoering vanuit de theorie worden hier opgesomd. Voor de organisatie is het van belang welke voordelen een eventueel nieuw regiemodel biedt, zodat de afdeling HV&FB kan bepalen of deze wil veranderen naar een regieorganisatie.

- Hoger kwaliteit- en kennisniveau

Door de duidelijke scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zullen de kwaliteitseisen transparant worden. Tevens kan er door uitbesteding gebruik gemaakt worden van de specialistische kennis van de opdrachtnemer.

- Flexibiliteit en continuïteit

Door uitbesteding wordt er gebruik gemaakt van de flexibiliteit van de opdrachtnemer. Tevens levert het schaalvoordelen op.

- Verlaging kosten

De organisatiekosten kunnen worden verlaagd, door de voordelen van marktwerking. Daarnaast worden HRM kosten binnen de organisatie verlaagd.

- Conjunctuur opvangen

Door uitbesteding zullen de organisatiekosten flexibel worden, waardoor hoog- en laagconjunctuur gemakkelijk kunnen meebewegen. Hierbij kan gedacht worden aan flexibele personeelskosten.

- Focus op kernactiviteiten

Door de niet-kernactiviteiten uit te besteden, kan de focus meer op kernactiviteiten worden gelegd.

4.4 Voor- en nadelen van regie voor de afdeling HV&FB

De voordelen van een regieorganisatie zijn (vanuit de theorie) in de vorige paragraaf beschreven. In onderstaand schema is gekeken of deze voordelen ook voor de afdeling HV&FB gelden.

	Voordeel	Nadeel
Hoger kwaliteit- en kennisniveau	- Kwaliteitseisen worden beter vastgelegd naar de leverancier in een contract, waardoor kwaliteitsniveau kan toenemen. - Specialistische kennis per afdeling/vakgebied neemt toe.	- Kennis van het primair proces gaat verloren. Hier zijn klanten de dupe van, omdat inleving in de klant verdwijnt. - De diensten zijn complex, waardoor kennis door ervaring verloren gaat.
Flexibiliteit en continuïteit	- Er kan gebruik gemaakt worden van de schaalvoordelen van de leverancier zoals aanschaf van gereedschap voor de technische dienst. - Door samen met andere organisaties uit te besteden kunnen schaalvoordelen behaald worden.	- Afdeling HV&FB is te klein, om veel schaalvoordeel te behalen. - Continuïteit kan in gevaar komen, omdat privacy van de cliënt bij de leverancier terecht komt (risico). Wanneer een leverancier bijvoorbeeld niet correct omgaat met persoonlijke gegevens kan dit op straat komen te liggen.
Verlaging kosten	- De lonen bij stichting Jeugdformaat liggen hoger dan de gemiddelde lonen. (zie tabel 4.2 voor financiële vergelijking) - Opleidingskosten zijn voor de leverancier.	- Medewerkers zijn niet meer in dienst van stichting Jeugdformaat, waardoor betrokkenheid verloren gaat. - De medewerkers werken op basis van een vast contract, waardoor deze personeelskosten niet drastisch zullen dalen.
Conjunctuur opvangen	In de toekomst kan het personeelsbestand flexibeler worden, als het aantal vaste contracten afneemt.	Het huidige personeelsbestand is niet gemakkelijk te verkleinen, omdat medewerkers een vast contract hebben.
Focus op kernactiviteiten	Er kan meer gefocust worden op de cliënt, als de niet-kernactiviteiten worden uitbesteed.	Er ontstaat meer afhankelijkheid van de leverancier.

Tabel 4.1 Voor- en nadelen van regie voor de afdeling HV&FB

Uit bovenstaand schema blijkt dat niet alle voordelen van een regieorganisatie automatisch voordelen zijn voor de afdeling HV&FB.

4.5 Financiële vergelijking

Om erachter te komen of de gemiddelde lonen van een leverancier lager zullen zijn dan de lonen binnen stichting Jeugdformaat is dit in deze paragraaf vergeleken. Hierbij is de CAO Jeugdzorg vergeleken met het gemiddelde brutoloon van een receptionist, technische dienst medewerker en een servicepuntmedewerker (berekent aan de hand van www.loonwijzer.nl). Hieruit blijkt dat de gemiddelde salarissen lager liggen dan de salarissen bij stichting Jeugdformaat.

Functies	Salarisschaal	Salarissen volgens CAO stichting Jeugdformaat	Gemiddelde salarissen
Technische dienst	5	€ 2.071,82	1935,83
Receptie	3	€ 1.868,44	1.662,16
Servicepunt	5	€ 2.228,11	1788,83

Tabel 4.2 Vergelijking salarissen

4.6 De cultuur van de afdeling HV&FB en regie

De mentaliteitsverandering die de afdeling HV&FB moet doormaken wanneer de afdeling HV&FB zou transformeren naar een regieorganisatie is enorm. De medewerkers zullen zich op de achtergrond moeten houden en niet bemoeien met hoe de leverancier dingen aanpakt, omdat de taken en de verantwoordelijkheid bij de leverancier liggen. De leverancier wordt voornamelijk op het resultaat afgerekend. Het is daarom van groot belang dat er goede contracten worden afgesloten. Daarnaast is het voor de medewerkers die eventueel worden overgenomen door een leverancier een grote verandering. Deze zullen namelijk voor een andere organisatie gaan werken in plaats van stichting Jeugdformaat. Aangezien de meeste medewerkers een hoge leeftijd hebben en al lang voor stichting Jeugdformaat werken, zal dit erg moeilijk zijn, omdat een nieuwe organisatie andere eisen stelt en deze medewerkers door hun leeftijd niet flexibel meer zijn.

De cultuur kan voor een aantal valkuilen zorgen, waardoor een regieorganisatie niet succesvol is. Deze valkuilen zijn:

- De afdeling HV&FB bemoeit zich met “hoe” de leverancier diensten verleent, terwijl er juist gewerkt moet worden met resultaatgerichte contracten waarin het “hoe” bij de leverancier ligt.
- De contractbeheerder zit te dicht op de leverancier. (Facto Magazine, 2011)

De afdeling HV&FB moet zich bewust zijn van deze valkuilen en zal een cultuuromslag moeten maken om een regieorganisatie succesvol te laten zijn.

Samenvatting Hoofdstuk 4

Een regieorganisatie facilitaire organisatie vorm, waarbij de mate van uitbesteding vaak hoog is. Dit is niet het enige kenmerk van een regieorganisatie. Vraag en aanbod zijn binnen een regieorganisatie optimaal op elkaar afgestemd. Daarnaast is er veel aandacht voor leveranciersmanagement. Uit de voor- en nadelen van een regieorganisatie blijkt dat niet alle voordelen van een regieorganisatie automatisch voordelen zijn voor de afdeling HV&FB.

5 Regie en het INK-managementmodel

Om te bepalen of de afdeling HV&FB geschikt is voor een transformatie naar regieorganisatie is de huidige situatie geanalyseerd. Deze analyse is gemaakt met behulp van het INK-managementmodel. De kern en de keuze voor dit model is in dit hoofdstuk beschreven. Een regieorganisatie is een organisatievorm die voorkomt in de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties (beschreven in paragraaf 4.4). Hierin is een ontwikkelingsmodel ontwikkeld om deze twee ontwikkelingsmodellen te combineren.

5.1 Keuze voor het INK-managementmodel

Er zijn een aantal redenen waarom het INK-managementmodel perfect is om te gebruiken binnen dit onderzoek:

- De huidige situatie is niet helder en wordt door middel van het INK-managementmodel inzichtelijk.
- Uit hoofdstuk 3 blijkt dat er voor een transformatie naar regieorganisatie meer nodig is dan een hoge uitbestedingsgraad. De organisatie zal namelijk moeten beschikken over een hoge mate van professionaliteit, wil een transformatie naar regieorganisatie succesvol zijn. De mate van professionaliteit wordt perfect gemeten door middel van het INK-managementmodel.
- De knelpunten worden inzichtelijk gemaakt, waarmee duidelijk is of een transformatie naar regieorganisatie haalbaar is.
- Het INK-managementmodel levert een alternatieve ontwikkelingsfase op, waar de afdeling HV&FB naartoe kan werken, mocht een regieorganisatie niet haalbaar zijn.

Er zijn meerdere managementmodellen voor het analyseren van de huidige situatie, maar deze zijn minder geschikt voor dit onderzoek. Het 7S-model is bijvoorbeeld ook een model om kwaliteit te meten en dit gebeurt aan de hand van zeven factoren (strategie, structuur, systemen, stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf). Een nadeel van dit model is dat het niet direct voor inzicht in de knelpunten van de afdeling zorgt. Juist het inzicht in de knelpunten is van belang, omdat hierdoor duidelijk is of de afdeling kan transformeren naar een regieorganisatie.

Bij de SWOT-analyse komen knelpunten wel naar voren, maar het nadeel is dat de zwaktes zelf door de organisatie worden aangedragen en bedacht, waardoor er verbeterpunten zijn die vergeten worden. Het unieke van het INK-managementmodel is dat er gewerkt wordt met kenmerken waardoor het mogelijk is dat er knelpunten boven water komen waar in eerste instantie niet aan wordt gedacht.

5.2 De kern van het INK-managementmodel

Met behulp van het INK-managementmodel (kwaliteitsmodel) is een analyse gemaakt van de huidige situatie van de afdeling HV&FB. Dit kwaliteitsmodel is gebruikt als ontwikkelingsmodel. Het model functioneert als spiegel, dus is ideaal voor het schetsen van de huidige situatie. Hoewel het model in eerste instantie bedoeld was om verbeteringen in een organisatie door te voeren en te realiseren, is het model in dit onderzoek voornamelijk gebruikt als referentiekader en om de huidige situatie te analyseren. De kritieke onderwerpen worden met dit model inzichtelijk gemaakt (Mulders, 2007).

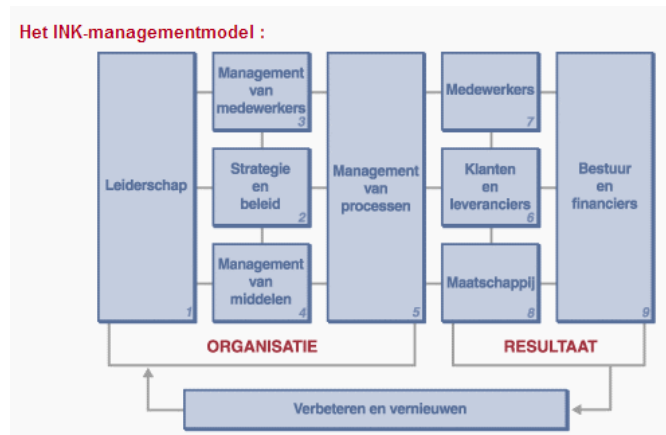
Het model heeft twee doelstellingen, namelijk:

- Het versnellen van het bewustzijn dat kwaliteit een belangrijke strategische optie is teneinde concurrentievoordeel te behalen.
- Het stimuleren en ondersteunen van ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit.

De kern van het INK-managementmodel is het verbetermechanisme gebaseerd op de regelkring van dr. W. Edwards Deming, de PDCA-cyclus. PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act. Door het volgen van deze cirkel is een organisatie continu bezig met het verbeteren van de organisatie 'Plan' wordt in het INK-managementmodel behandeld in de organisatiegebieden 'Leiderschap' en 'Strategie en beleid'. De 'Do' wordt behandeld in de organisatiegebieden 'Management van medewerkers', 'Management van middelen' en 'Management van processen'.

De 'Check' daarentegen vindt plaats in de vier resultaatgebieden: 'Klanten en leveranciers', 'Medewerkers', 'Maatschappij' en 'Bestuur en financiers'. In de 'Act' wordt uiteindelijk gekeken naar het verbeteren en vernieuwen. (handleiding INK-managementmodel, 2006). In bijlage 2 is de theorie over het INK-managementmodel uitgebreid beschreven.

Om duidelijkheid te geven hoe deze aandachtsgebieden in relatie staan tot elkaar is dit in hieronder schematisch weergegeven.



Het INK-managementmodel werkt met ontwikkelingsfasen, namelijk:

Fase 1: Activiteitgeoriënteerd: In een activiteitgeoriënteerde organisatie staat het eindresultaat centraal. In feite is hier sprake van de klassieke, hiërarchische organisatie. Kwaliteit is sterk afhankelijk van het vakmanschap en de deskundigheid van medewerkers.

Fase 2: Procesgeoriënteerd: In een procesgeoriënteerde organisatie staan voortbrengingsprocessen en de beheersing ervan centraal. De focus ligt op de hoofdprocessen en de organisatie draait om de kernactiviteit van de organisatie. Normen en criteria worden langzaam vastgelegd.

Fase 3: Systeemgeoriënteerd: De systeemgeoriënteerde organisatie heeft betrekking op alle processen binnen een organisatie. Het optimaliseren van de dienstverlening is een belangrijke doelstelling.

Fase 4: Ketengeoriënteerd: In een ketengeoriënteerde organisatie is er samenwerking met toeleveranciers. Klanten en leveranciers gaan een win-win situatie aan in plaats van een win-verlies situatie. Een ketengerichte organisatie is gericht op de gehele keten.

Fase 5: Transformatiegeoriënteerd: Een transformatiegeoriënteerde organisatie richt zich op totale kwaliteit. In deze fase bevinden organisaties die uitblinken en tot de besten binnen en buiten hun branche gerekend worden. Het model schrijft niet voor dat iedere organisatie naar deze fase toe moet (Dorr, D. & Zuidema, J. 2002).

In het INK-managementmodel staan per fase een aantal kenmerken beschreven. Hierbij kan gedacht worden aan: "Tradities en ervaring spelen een belangrijke rol" (fase 1) en "Er is een budget om processen te verbeteren" (fase 3). Tijdens interviews is getoetst aan welke kenmerken de afdeling HV&FB voldoet. Aan de hand van het aantal kenmerken waaraan de afdeling HV&FB voldoet, zijn per deelgebied punten gescoord. Deze punten zijn verwerkt in een spinnenweb en een profielschets die te vinden zijn in hoofdstuk 5.2.

Door de schets van de huidige situatie is een beeld gevormd over hoe de afdeling HV&FB presteert en ingericht is. Met deze uitkomst is gekeken welke knelpunten er zijn en waarin de afdeling HV&FB zich verder moet ontwikkelen. Door te kijken naar de knelpunten, is vastgesteld of de afdeling HV&FB in staat is te transformeren naar een regieorganisatie. Wanneer dit niet haalbaar is, geeft de uitkomst een alternatieve fase weer om naar toe te werken.

Het INK-managementmodel is voor de afdeling HV&FB in de praktijk gebracht en de uitkomsten hiervan zijn beschreven in hoofdstuk 5.

5.3 Ontwikkelingsfasen van de facilitaire organisatie

Facilitaire organisaties kunnen zich bevinden in verschillende ontwikkelingsfasen, waarvan de regieorganisatie er één is. Elke fase vraagt van de facilitaire organisatie om een professionelere manier van werken.

Er zijn verschillende ontwikkelingsfasen waarin een facilitaire organisatie zich kan bevinden namelijk:

Fase 1: Traditionele facilitaire dienst: Dit is de meest eenvoudige facilitaire organisatie.

Fase 2: Vraaggerichte facilitaire organisatie: Hierbij gaat de organisatie van een passieve naar actieve facilitaire organisatie.

Fase 3: Vraaggerichte facilitaire organisatie met inbesteden: In deze facilitaire organisatie vindt een splitsing tussen regie en productiefunctie plaats.

Fase 4: Shared service organisatie: In een shared service organisatie wordt een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie aangegaan.

Fase 5: Regieorganisatie: In deze organisatievorm vindt er een grote afstand tussen regie en productie plaats, maar de regierol blijft binnen de organisatie.

Fase 6: Maincontracting: Bij maincontracting zijn regie en productie uitbesteed.

Kijkend naar deze ontwikkelingsfasen is een Shared Service organisatie een voorwaarde om te kunnen transformeren naar een regieorganisatie. Wanneer de afdeling HV&FB bijvoorbeeld nog geen samenwerkingverbanden heeft met leveranciers, is een transformatie naar regieorganisatie niet realistisch. Het is mogelijk om vanaf een andere fase te transformeren naar een regieorganisatie, maar dit kost zeer veel energie en gaat veelal ten koste van medewerkers. Het is daarom verstandig te kiezen voor een gecontroleerde verandering waarbij de organisatie in eerste instantie de productie- en regiefunctie losknipt maar wel binnen het eigen bedrijf houdt om vervolgens door te groeien naar de gewenste invulling van de regiefunctie.

5.4 Ontwikkelingsmodel

In deze paragraaf is een uitleg gegeven over het ontworpen ontwikkelingsmodel dat onderaan deze paragraaf te vinden is.

5.4.1 Doel van het model

Met behulp van het INK-managementmodel is in hoofdstuk 5 de huidige situatie geschetst. De volgende stap is om te onderzoeken of er vanuit de huidige situatie getransformeerd kan worden naar een regieorganisatie.

In het INK-managementmodel is de regieorganisatie geen ontwikkelingsfase, waardoor antwoord op de vraag in hoeverre de afdeling HV&FB kan transformeren naar een regieorganisatie nog niet mogelijk is. In de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties komt de regieorganisatie wel voor, dit is de reden dat de ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel (beschreven in paragraaf 4.2) en de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties (beschreven in paragraaf 4.3) zijn in het ontwikkelingsmodel gecombineerd.

Met het INK-managementmodel is de mate van professionaliteit gemeten. Met de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties is duidelijk wanneer een organisatie een regieorganisatie is. Beide onderdelen zijn van belang bij het transformeren naar een regieorganisatie. Hierdoor is het ontwikkelingsmodel ontstaan dat onderaan deze paragraaf te vinden is. In het model is de relatie tussen de ontwikkelingsfasen van het INK-Managementmodel en de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties verduidelijkt en kan een advies worden gegeven over de richting die de afdeling HV&FB op moet.

5.4.2 Combinatie van het fasen

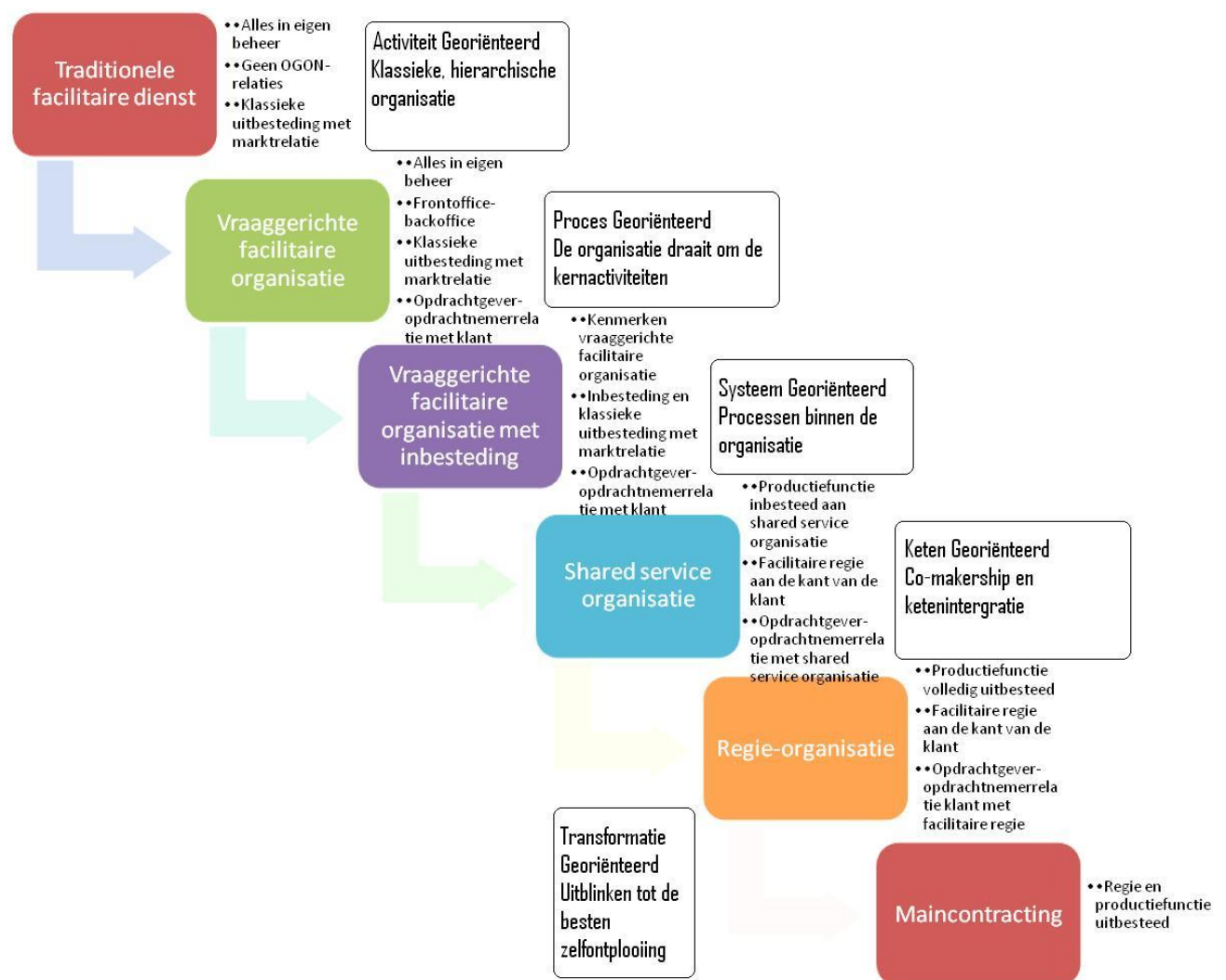
Een aantal kenmerken van de vijf fasen in het INK-managementmodel komen overeen met de vijf fasen van het model “ontwikkelingsfasen facilitaire organisatie” daarom zijn juist deze fasen in onderstaand model gecombineerd. Hoe dit overeenkomt is beschreven in de toelichting op de fasen.

De kenmerken van de laatste fase van het INK-managementmodel (transformatie georiënteerd) komen niet geheel overeen met de regieorganisatie en maincontracting, omdat de afdeling HV&FB bijvoorbeeld niet hoeft te voldoen aan het kenmerk “behoren tot de beste van de wereld” om een regieorganisatie te zijn. Dit is niet de richting die de afdeling HV&FB op wil en hier is dan ook niet de ideale situatie om naar te transformeren. Beschikken over de meeste kenmerken van een ketengeoriënteerde afdeling is wel van belang voor een regieorganisatie (bijvoorbeeld samenwerking met leveranciers). Wanneer de afdeling HV&FB zich in een ketengeoriënteerde fase bevindt, zal transformatie naar een regieorganisatie succesvol zijn.

5.4.3 Gebruik van dit model

Het ontwikkelingsmodel van facilitaire organisaties is met verschillende kleuren aangegeven. In het zwart zijn de fasen van het INK-managementmodel aangegeven. Dit model is gebruikt bij het schrijven van conclusies en aanbevelingen en om antwoord te geven op de specifieke onderzoeksvraag.

Onderstaand model is mede ontwikkeld op basis van het artikel “ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties”, 2009 (<http://www.fmresource.nl/?q=node/9>).



Figuur 5.1 Ontwikkeling naar een regieorganisatie

5.5 Toelichting op de combinatie van de ontwikkelingsfasen

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de combinatie van de ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel en de ontwikkelingsfasen van facilitaire organisaties. Door onderstaande kenmerken te beschrijven is duidelijk waarom juist de twee modellen in bovenstaand ontwikkelingsmodel zijn samengebracht.

Fase 1: Activiteit georiënteerd (eindresultaat staat centraal)

Binnen een activiteitgeoriënteerde afdeling streeft iedereen in de eigen werksituatie ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze te verhelpen.

Fase 1: Traditionele facilitaire dienst

- Alles in eigen beheer
- Geen OGON-relaties (Opdrachtgever – opdrachtnemer relaties)
- Klassieke uitbesteding met marktrelatie

Fase 2: Proces georiënteerd (voortbrengingsprocessen en de beheersing ervan)

Binnen een procesgeoriënteerde afdeling worden de primaire processen beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase 2: Vraaggerichte facilitaire organisatie

- Alles in eigen beheer
- Frontoffice-backoffice
- Klassieke uitbesteding met marktrelatie
- Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant

Fase 3: Systeem georiënteerd (oriëntatie op geheel systeem)

Binnen een systeemgeoriënteerde afdelingen wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantenfocus is dominant voor het beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase 3: Vraaggerichte facilitaire organisatie met investering

- Kenmerken vraaggerichte facilitaire organisatie
- Investering en klassieke uitbesteding met marktrelatie
- Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met klant
- Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met investeerde diensten

Fase 4: Ketten georiënteerd (samenwerking met toeleveranciers)

Binnen een ketengeoriënteerde afdeling wordt samen met partners in de voortbrengingsketen gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

Fase 4: Shared service organisatie

- Productiefunctie investeerde aan shared service organisatie
- Facilitaire regie aan de kant van de klant
- Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie met shared service organisatie

Fase 5: Transformatie georiënteerd (totale kwaliteit)

Binnen een transformatiegeoriënteerde afdeling is de strategie erop gericht in de markten en beleidsterreinen waarin men opereert tot de top te behoren. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten, de organisatie daarvoor in te richten of aan te passen en de samenwerking met partners te herijken.

Bij deze fase hoeft niet aan alle kenmerken te worden voldaan, wil de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie.

Fase 5: Regieorganisatie

- Productiefunctie volledig uitbesteed
- Facilitaire regie aan de kant van de klant
- Opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie klant met facilitaire regie

Samenvatting Hoofdstuk 5

De keuze om met behulp van het INK-Managementmodel de huidige en de ideale situatie te analyseren is gemaakt, zodat knelpunten richting een regieorganisatie geïnterpreteerd zijn. De kenmerken van de fasen van de facilitaire afdeling (waarin regieorganisatie voorkomt) komen in grote lijnen overeen met de kenmerken van de fasen van het INK-Managementmodel. De afdeling HV&FB zal naast het uitbesteden van diensten, bijvoorbeeld ook al samen moeten werken met leveranciers.

6 Afdelingsanalyse (intern onderzoek)

In dit hoofdstuk wordt een afdelingsanalyse gemaakt met behulp van het INK-managementmodel. Allereerst zijn de randvoorwaarden waaraan gehouden is tijdens de uitvoering van het INK-managementmodel beschreven. Vervolgens zijn de uitkomsten per deelgebied kort samengevat. De resultaten van het model zijn gepresenteerd en mede op basis van deze resultaten is een conclusie getrokken en is de ideale situatie geschetst. Tot slot zijn knelpunten beschreven.

6.1 Randvoorwaarden uitvoering INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is een hulpmiddel voor de positiebepaling, maar de wijze waarop het model wordt uitgevoerd, is bijgesteld door middel van de volgende randvoorwaarden:

- De positiebepaling wordt niet uitgevoerd voor de hele organisatie (Stichting Jeugdformaat), maar voor een organisatieonderdeel, namelijk de afdeling HV&FB.
- Het team dat input geeft voor het uitvoeren van de positiebepaling, zal bestaan uit de leidinggevers van de afdeling HV&FB, aangevuld met medewerkers. De overige input zal komen van Rob Wittkamp (hoofd HV&FB) en Willemijn Bleij (leidinggevende services).
- Voordat er een interview wordt afgenomen, moet een toelichting gegeven worden op het INK-managementmodel, zodat de geïnterviewde is geïnformeerd over het doel van het interview.
- Elk teamlid zal één deelgebied invullen. Er moet toelichting worden gegeven bij de ingevulde deelgebieden.
- Per organisatiegebied moeten verschillende teamleden geïnterviewd worden (leidinggevers en medewerkers) zodat de mate van betrouwbaarheid zal toenemen.

6.2 Uitkomsten INK-managementmodel per deelgebied

Om de deelgebieden in te vullen zijn interviews afgenomen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 3 t/m 7. In deze paragraaf is per deelgebied een samenvatting geschreven vanuit de interviews en het ingevulde INK-managementmodel. Deze samenvatting is voornamelijk gericht op de onderdelen die per deelgebied verbeterd moeten worden.

6.2.1 Leiderschap

Op het gebied van samenwerken met andere stafafdelingen valt nog winst te behalen. Door de vorming van het bedrijfsbureau zijn alle stafafdelingen nu centraal georganiseerd op het hoofdkantoor. Deze centralisatie is geografisch positief voor de samenwerking tussen de stafafdelingen, omdat medewerkers van stafafdeling gemakkelijk bij elkaar binnen kunnen lopen. In de praktijk gebeurt dit nog niet. Het verbinden van investeringen en doelstellingen met resultaten is niet beschreven. Er zijn door stichting Jeugdformaat geen prestatie-indicatoren vastgesteld waaraan de afdeling HV&FB moet voldoen. Deze prestatie-indicatoren worden namelijk door de afdeling HV&FB zelf opgesteld. Samenwerking met partners en leveranciers wordt gezocht, maar hierin kan geoptimaliseerd worden. Bijvoorbeeld het samen zoeken naar oplossingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zowel op interne als externe samenwerking zal verandering moeten plaatsvinden. De afdeling HV&FB moet meer naar buiten treden zodat duidelijk is welke service de afdeling HV&FB verleent. Interne samenwerking moet geoptimaliseerd worden door bijvoorbeeld systemen op elkaar aan te sluiten. Daarnaast vindt er weinig overleg plaats met alle stafafdelingen. Om dit te verbeteren is een nieuw hoofd bedrijfsbureau aangenomen sinds februari 2012.

Het volledige interview met Willemijn Bleij (leidinggevende services) is te vinden in bijlage 3.

6.2.2 Strategie en beleid

Strategie en beleid is het meest ontwikkelde deelgebied. Door de afdeling HV&FB en door stichting Jeugdformaat wordt hier veel waarde aan gehecht. Op dit deelgebied is er veel in ontwikkeling. De afdeling HV&FB is bijvoorbeeld bezig met het ontwikkelen van een dashboard waarin alle beleidsstukken worden verzameld. Ook door de ontwikkelingen is er op dit moment veel tijd besteed aan beleid en strategie door stichting Jeugdformaat. Zo is stichting Jeugdformaat bezig met een marketingplan om hierop in te spelen. Aan het in praktijk brengen van bijvoorbeeld proceshandboeken kan aandacht besteedt worden. De afdeling HV&FB is nog niet zo ver ontwikkeld dat zij kan benchmarken met andere facilitaire organisaties. Hier moet aandacht aan besteed worden, omdat de zij nu bezig zijn met optimalisatie intern voordat naar buiten wordt gekeken. De afdeling HV&FB moet in de toekomst meer naar buiten treden (richting de klanten).

Het volledige interview met Hermien Fabels (beleidsmedewerker) is te vinden in bijlage 4.

6.2.3 Management van medewerkers

Binnen de afdeling HV&FB wordt gewerkt aan het invoeren van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan. Hierin maakt iedere medewerker individueel een plan waarin leerdoelen staan waar de medewerker aan wil werken. Er wordt geïnvesteerd in medewerkers, maar de resultaten hiervan worden nauwelijks gemeten. Wat een investering in een medewerker heeft opgeleverd, staat in ieder geval niet beschreven. Medewerkers krijgen vrijheid in de keuze van een opleiding, maar dit moet wel met HV&FB te maken hebben. Het participeren in verbetergroepen zal meer gestimuleerd moeten worden, om zo verbeterlagen te maken. Er worden periodiek functioneringsgesprekken gehouden. De prestatie-indicatoren zijn door de medewerkers zelf opgesteld. Medewerkers zijn nauw betrokken bij de doelstellingen en de richting die de afdeling HV&FB opgaat. Medewerkers mogen zelf doelstellingen aandragen en worden betrokken bij het bespreken van het jaarplan. Voor de medewerkers wordt jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden en dit wordt gebruikt om te meten hoe de afdeling HV&FB presteert. Er vindt terugkoppeling plaats naar de medewerkers over de resultaten en acties die naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn genomen.

Het volledige interview met Annelies van der Hoef (medewerker huisvesting) is te vinden in bijlage 5.

6.2.4 Management van middelen

Er is geen onderzoek gedaan naar faal- en verspillingkosten. De opbrengsten zijn lastig te beschrijven, omdat er een budget wordt verkregen vanuit de Raad van Bestuur waarmee de uitgaven worden betaald. Kosten worden niet doorbelast naar de klant. Om transparant te zijn richting de Raad van Bestuur maakt de afdeling HV&FB kwartaalrapportages. De systemen van de stafafdelingen verschillen, waardoor problemen kunnen ontstaan. De afdeling financiën werkt bijvoorbeeld niet in hetzelfde systeem als de afdeling inkoop- en contractbeheer. Hierdoor moeten veel informatie per mail verspreidt worden (terwijl dit niet nodig is als men in hetzelfde systeem werkt). Ook wordt beleidsinformatie niet op eenzelfde wijze opgeslagen, waardoor iedere afdeling hier zelf een systeem voor heeft. De stafafdelingen beoordelen elkaar onderling niet. Bij de afdeling inkoop- en contractbeheer zijn de strategische partners niet bekend. Er wordt minimaal gewerkt met nieuwe technologieën, hier is de afdeling HV&FB niet veel mee bezig. De kennis van professionals wordt ingeschakeld en gebruikt, maar dit gebeurt incidenteel. De afdeling HV&FB is bijvoorbeeld niet aangesloten bij een kring van professionals. Er is een milieubeleid aanwezig, maar in de praktijk is men hier niet mee bezig. In Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wil de afdeling wel investeren, maar prijs blijft de belangrijkste factor. Bij aanbestedingen wordt bijvoorbeeld wel gekeken naar of de leverancier duurzaam werkt, maar wanneer er een andere leverancier is die goedkoper werkt, wordt de opdracht aan de goedkoopste leverancier gegund.

Het volledige interview met Saskia van Leeuwen (medewerker inkoop- en contractbeheer) is te vinden in bijlage 6.

6.2.5 *Management van processen*

Naar de afstemming tussen de afdeling HV&FB en haar klanten en leveranciers wordt gezocht. De producten- en dienstencatalogus zijn niet afgestemd op de klant. Op dat gebied wordt er nog aanbodgericht gewerkt. Duurzaamheid staat op de agenda, maar dit heeft geen prioriteit. Er wordt binnen inkoop gewerkt met Service Level Agreements in de contracten. Er lopen vele projecten, maar soms komt men tijd tekort om alle projecten aan te pakken. Er wordt niet structureel een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Proceshandboeken zijn er, maar deze zijn niet eenduidig en worden in de praktijk niet veel gebruikt.

Het volledige interview met Maressa Waal (leidinggevende inkoop- en contractbeheer) is te vinden in bijlage 7.

6.2.6 *Klanten en leveranciers*

Er zijn weinig Prestatie-indicatoren vastgelegd op het gebied van klanten. Bij leveranciers zijn binnen het contract wel Prestatie-indicatoren opgenomen. De klanttevredenheid evenals de bereikbaarheid van het servicepunt wordt niet gemeten.

6.2.7 *Medewerkers*

De medewerkers worden periodiek beoordeeld. Er zijn geen prestatie-indicatoren aanwezig voor bijvoorbeeld de het aantal gesprekken dat moet worden gehouden. Wanneer een medewerker/leidinggevende een opleiding heeft afgerond, wordt er niet daadwerkelijk gemeten wat dit heeft opgeleverd.

6.2.8 *Maatschappij*

Op het gebied van maatschappij is de afdeling HV&FB zeer actief, maar dit is tevens het primaire proces van stichting Jeugdformaat. Buiten dit primaire proces biedt de afdeling HV&FB maar enkele prestatie-indicatoren op het gebied van maatschappij, zoals het aantal stageplaatsen dat de afdeling HV&FB wil verlenen.

6.2.9 *Bestuur en financiers*

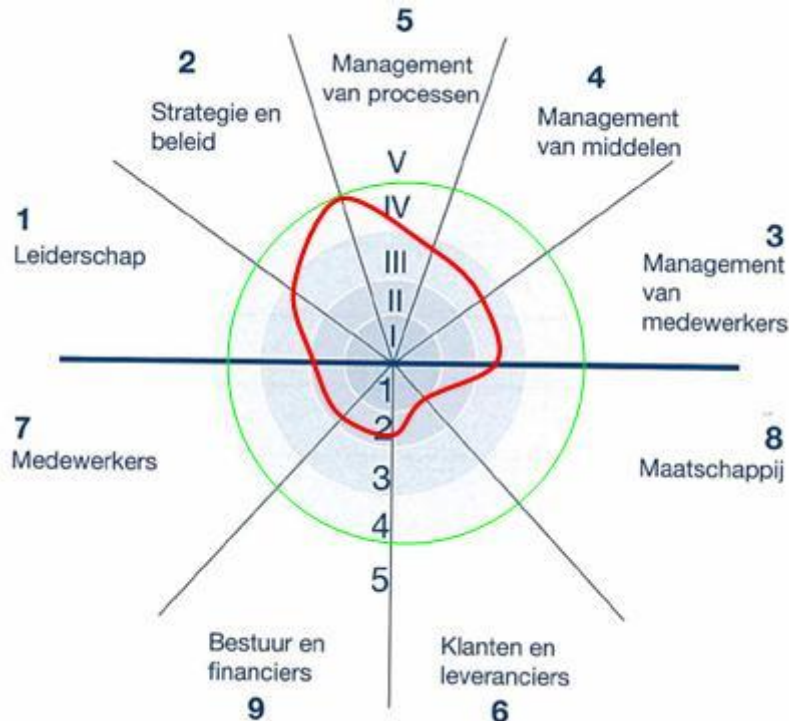
Bij stichting Jeugdformaat is een actieve ondernemingsraad aanwezig. Hier zijn verschillende prestatie-indicatoren voor vastgelegd. De Raad van Bestuur bepaald het budget voor de afdeling HV&FB en op deze begroting wordt de afdeling HV&FB afgerekend. Wanneer dit budget wordt overschreden, zal dit moeten worden verantwoord. Vanuit de Raad van Bestuur zijn geen prestatie-indicatoren vastgelegd voor de afdeling HV&FB.

6.3 Profielschets en spinnenweb

In deze paragraaf zijn de uitkomsten van het INK-managementmodel gepresenteerd. Links is de profielschets weergegeven. De ingevulde deelgebieden en de argumentatie zijn terug te vinden in bijlage 3 t/m 8. De ingevulde deelgebieden in de bijlagen moeten van links naar rechts worden afgelezen.

Fasen		1 Activiteit georiënteerd	2 Proces georiënteerd	3 Systeem georiënteerd	4 Keten georiënteerd	5 Transformatie georiënteerd
Leiderschap	1a Richten					
	1b Inrichten					
	1c Verrichten					
Strategie en Beleid	2a Oriënteren					
	2b Creëren					
	2c Implementeren					
Management van medewerkers	3a Organiseren					
	3b Investeren					
	3c Respecteren					
Management van middelen	4a Geld					
	4b Kennis en technologie					
	4c Materiaal en diensten					
Management van processen	5a Identificeren en ontwerpen					
	5b Invoeren en beheersen					
	5c Doorlichten en verbeteren					
Niveaus		1	2	3	4	5
	6 Klanten/leveranciers					
	7 Medewerkers					
	8 Maatschappij					
	9 Bestuur en financiers					

Figuur 6.1 Profielschets HV&FB



Figuur 6.2 Spinnenweb HV&FB

6.4 Conclusie vanuit het spinnenweb

Uit de profielschets blijkt, dat de gemiddelde fase waarin de afdeling HV&FB zich bevindt fase drie is. Aan de kenmerken waaraan de afdeling HV&FB niet voldoet, kan de conclusie worden getrokken dat een regieorganisatie op dit moment niet haalbaar is. Er is bijvoorbeeld nog geen sprake van samenwerking met strategische leveranciers en de klanttevredenheid wordt niet gemeten. Voor het regisseren van vraag en aanbod zal inzicht nodig zijn in de klanttevredenheid, die op dit moment niet gemeten wordt.

De afdeling HV&FB zal zich moeten transformeren richting een ketengeoriënteerde afdeling. De resultaatgebieden (nummer 6, 7, 8 en 9) scoren opvallend lager dan de organisatiegebieden. De oorzaak hiervan is dat maar enkele prestatie-indicatoren zijn opgesteld en de prestatie-indicatoren die zijn opgesteld gaat bijna altijd over projecten. Het resultaatgebied klanten en leveranciers scoort nog lager, omdat klanttevredenheid nauwelijks wordt gemeten. Ook de prestaties van het servicepunt worden niet aan de hand van prestatie-indicatoren gemeten.

Strategie en beleid scoort zeer hoog, maar hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de beleidsmedewerker is geïnterviewd. Zij zal meer op de hoogte zijn van beleid & strategie dan medewerkers. Het feit dat er een beleidsmedewerker aanwezig is, geeft wel aan dat hier veel tijd aan wordt besteed. In de gezondheidszorg worden de aandachtsgebieden strategie & beleid en medewerkers vaak sterk vertegenwoordigd. De aandacht voor strategie & beleid correspondeert met de behoefte adequaat te reageren op externe ontwikkelingen. De vele wijzigingen in het overheidsbeleid dwingen de instellingen tot het opstellen van plannen waarin dit beleid is meegenomen en vertaald (Dorr, D. & Zuidema, J. 2002). Dit zou een goede reden kunnen zijn waarom het deelgebied beleid & strategie verder ontwikkeld is.

6.5 Ideale situatie voor de afdeling HV&FB

Vanuit de huidige situatie die is beschreven in de vorige paragrafen, is in deze paragraaf de ideale situatie voor de afdeling HV&FB geschetst. Eerst is de ideale situatie volgens de medewerkers en leidinggevenden beschreven. Vervolgens is de ideale situatie objectief beschreven vanuit de theorie en de praktijk.

6.5.1 Ideale situatie volgens de afdeling HV&FB zelf

Door Saskia van Leeuwen (medewerker inkoop- en contractbeheer) is tijdens het interview (bijlage 6) verteld dat "the best in class" niet bij de stichting Jeugdformaat past en als wanneer je dit wilt iedereen hier achter moet staan. Hermien Fabels (beleidsmedewerker) geeft tijdens het interview (bijlage 4) aan dat de afdeling HV&FB niet tot de top hoeft te behoren, maar zich moet richten op het beste voor de klant. Het behoren tot de top is volgens haar het streven van de afdeling HV&FB niet.

Deze twee voorbeelden komen overeen met antwoorden die de andere leidinggevenden en de medewerkers van de afdeling HV&FB gaven op vraag vijf van de interviews die terug te vinden is in bijlage 4 t/m 7.

Door medewerkers en leidinggevenden is in het algemeen aangegeven dat (gezien de markt waarbinnen stichting Jeugdformaat opereert) het raadzaam is naar fase vier te transformeren en in deze fase te blijven. De andere stafafdelingen binnen het bedrijfsbureau behoren op dit moment ook niet tot de top en wensen dit ook niet van de afdeling HV&FB.

6.5.2 Ideale situatie volgens het ontwikkelingsmodel

In het spinnenweb is met de groene lijn de ideale situatie aangeduid (eind fase vier ketengeoriënteerde afdeling). Naar het ontwikkelingsmodel gekeken (hoofdstuk 4.4) zal de afdeling HV&FB ook de kenmerken van een Shared Service Center moeten aannemen. Er zal namelijk een opdrachtgever- opdrachtnemer relatie moeten worden aangegaan met de klant (win-win situatie).

6.5.3 Ideale situatie volgens de theorie en praktijk

Een transformatiegeoriënteerde afdeling zou een transformatie naar fase vijf betekenen. De afdeling HV&FB moet zich niet ontwikkelen richting een transformatiegerichte organisatie, omdat dit teveel zou vragen van de medewerkers en leidinggevendenden van de afdeling HV&FB (Dorr, D. & Zuidema, J. 2002). In het INK-managementmodel staat fase vijf voor organisaties die tot de beste binnen en buiten hun branche gerekend worden.

Daarnaast hoeft de afdeling HV&FB niet aan alle kenmerken van fase vijf te voldoen om te transformeren naar een regieorganisatie. De kenmerken van deze fase waar de afdeling HV&FB wel aan moet voldoen, zijn bijvoorbeeld: flexibele aanpassing van het personeelsbestand en het doelbewust investeren in samenwerkingsverbanden. Dit komt overeen met het beeld wat de leidinggevendenden en medewerkers van de afdeling HV&FB over de ideale situatie hebben.

De afdeling HV&FB moet zich ontwikkelen richting een ketengeoriënteerde fase. Het transformeren naar een ketengeoriënteerde afdeling is realistisch, omdat de afdeling HV&FB zich gemiddeld in fase drie bevindt. Fase vier is de ketengeoriënteerde fase, dus de afdeling HV&FB zal één fase moeten opschuiven (blijkt uit het spinnenweb in hoofdstuk 5.2).

Volgens de theorie van het INK-managementmodel is één fase verder ontwikkelen de beste manier, omdat er op deze manier niet teveel van medewerkers wordt gevraagd. Ook wanneer gekeken wordt naar de cultuur, is het raadzaam slechts één fase op te schuiven. Voor het transformeren naar een ketengeoriënteerde afdeling zal inzet van de medewerkers, leidinggevendenden en het hoofd HV&FB nodig zijn. Het kost tijd om dit te realiseren, omdat bijvoorbeeld voor het opstellen van prestatie-indicatoren vergaderingen nodig zijn. Het zal ook tijd en inzet kosten om te investeren in een relatie met de leverancier.

De kenmerken van een ideale situatie zijn: met klanten en leveranciers een win-win situatie aangegaan, in plaats van een win-verlies relatie. Hierdoor kan de afdeling inkoop- en contractbeheer meer uit handen geven en kunnen zij bezig zijn met het zoeken naar samenwerkingsverbanden met leveranciers. Hierdoor kan de afdeling inkoop- en contractbeheer nauw samenwerken met strategische leveranciers. Door deze samenwerking worden processen geoptimaliseerd en kan er samen gezocht worden naar de beste facilitaire ondersteuning bij de zorg voor jeugd.

Alle processen sluiten op elkaar aan en zijn gericht op de gehele keten. De afdeling services, huisvesting en inkoop- en contractbeheer werken optimaal samen en er is eenzelfde manier van denken. Hierdoor vormen deze drie afdelingen een team en zullen er geen misverstanden door bijvoorbeeld verkeerde communicatie zijn.

Door te transformeren richting een ketengerichte afdeling levert deze professionaliteit van de afdeling HV&FB op. Het kost voornamelijk energie en tijd van de leidinggevendenden en het hoofd HV&FB. Door de professionalisering neemt de klanttevredenheid toe en zal de afdeling HV&FB beter presteren. De resultaten van de professionalisering zullen pas op lange termijn zichtbaar zijn, waardoor de noodzaak ervan waarschijnlijk niet wordt gezien. Om prioriteiten te stellen waar de afdeling HV&FB zich eerst op moeten richten zijn van de acht knelpunten de vier belangrijkste knelpunten onderzocht.

6.6 Topiclijst knelpunten

Om te komen tot deze ideale situatie is een topiclijst met knelpunten opgesteld:

1. Prestatie-indicatoren (verbinden van investeringen en doelstellingen met resultaten);
2. Afstemming afdeling HV&FB op klanten, klanttevredenheidsonderzoek;
3. Inzicht in de strategische leveranciers en samenwerking met deze leveranciers (afdeling inkoop- en contractbeheer);
4. Haalbaarheid projecten;
5. Doorbelasting van kosten;
6. Benchmarking;
7. Samenwerking met de stafafdelingen en afstemming systemen met stafafdelingen;
8. Actief milieubeleid.

De knelpunten hebben verschillende prioriteiten. De knelpunten die het vaker naar voren zijn gekomen tijdens de interviews en de knelpunten die opvielen vanuit het spinnenweb zijn hieronder beschreven als speerpunten (aan deze speerpunten moet extra aandacht worden besteed).

Speerpunt 1: Prestatie-indicatoren. Vanuit het spinnenweb blijkt, dat het opstellen van prestatie-indicatoren hoge prioriteit heeft. Op deze wijze kunnen resultaten gemeten worden. Daarnaast moeten de kritische succesfactoren worden benoemd, zodat de prestatie-indicatoren hierop kunnen worden afgesteld.

Speerpunt 2: Klanttevredenheid. De afdeling HV&FB zal een klanttevredenheidsonderzoek moeten houden, om inzicht te krijgen in wat de klant wil en hierdoor de klanttevredenheid te verhogen.

Speerpunt 3: Samenwerking met leveranciers. De afdeling inkoop- en contractbeheer moet zich meer richten op samenwerken met strategische leveranciers en op co-makenschap. Er moet door de organisatie gezocht worden naar een win-win situatie met klanten en leveranciers.

Speerpunt 4: Haalbaarheid projecten. Om deze knelpunten op te lossen is het van groot belang dat de projecten worden behaald. Op dit moment is dit niet altijd het geval. Wanneer dit niet opgelost is, zullen de knelpunten ook niet worden opgelost.

De vier speerpunten om de afdeling HV&FB te professionaliseren en richting regie te komen worden hierboven beschreven. Speerpunt 2 en 3 hebben te maken met de succesfactoren van een regieorganisatie: klantmanagement, outsourcing en leveranciersmanagement zoals beschreven in hoofdstuk drie. Een combinatie van deze vier speerpunten zal zorgen voor professionalisering van de afdeling HV&FB.

Samenvatting Hoofdstuk 6

Uit het INK-Managementmodel blijkt dat de afdeling HV&FB op dit moment een systeemgeoriënteerde afdeling is. Uit de interviews en het INK-Managementmodel zijn knelpunten geconstateerd met als belangrijkste knelpunten: weinig prestatie-indicatoren, geen klanttevredenheidsonderzoek en de afdeling inkoop- en contractbeheer is niet bekend met de strategische leveranciers en co-makenschap. Doordat de afdeling HV&FB deze knelpunten heeft, is een transformatie naar regieorganisatie niet realistisch.

7 Vergelijkbare facilitaire organisaties (extern onderzoek)

In dit hoofdstuk is kort beschreven bij welke organisaties benchmarking is uitgevoerd en hoe de facilitaire organisatie is georganiseerd. Om een duidelijkheid te scheppen over wat benchmarking is, is de definitie beschreven. Benchmarking wordt door Robert Camp (1989) omschreven als: *"Benchmarking is systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentie-organisaties op een bepaald gebied, en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze "best practice", met het doel om de eigen prestaties te plaatsen en te verbeteren."*

7.1 Doel van benchmarking

Vanuit de interne analyse zijn een aantal knelpunten ontstaan. Tijdens de interviews zijn deze onderwerpen (knelpunten) besproken en is onderzocht op welke wijze deze onderwerpen zijn georganiseerd bij vergelijkbare organisaties. Het belangrijkste doel van benchmarking is de afdeling HV&FB te verbeteren aan de hand van informatie verworven tijdens de interviews. Mede door benchmarking wordt duidelijk welke maatregelen de afdeling HV&FB moet nemen om de knelpunten op te lossen. In dit hoofdstuk is een samenvatting gegeven van de interviews. De uitgewerkte interviews zijn te vinden in bijlage 9 t/m 11.

7.2 Interview met Ellen van Lienden (Ipse de Bruggen)

Naam geïnterviewde: Ellen van Lienden

Organisatie: Ipse de Bruggen (gehandicaptenzorg)

Wat doet Ipse de Bruggen: Mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap kunnen bij ons wonen, werken, leren en leven. Ons aanbod is groot en divers, voor kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met een lichte of ernstige verstandelijke beperking. Soms in combinatie met lichte tot ernstige gedragsstoornissen of psychiatrische problemen. En soms met een (ernstige) lichamelijke beperking. (www.ipsedebruggen.nl)

Functie: Regiomanager Facilitaire Zaken Nootdorp e.o.

De organisatie van de facilitaire afdeling van Ipse de Bruggen:

Het facilitair bedrijf van Ipse de Bruggen kent een centrale aansturing met een manager facilitair bedrijf. Deze manager stuurt de drie stafafdelingen aan en de drie regiomanagers. De stafafdelingen (die werken voor alle regio's) zijn: inkoop, de veiligheid en de staffunctionaris milieu en energie.

Daarnaast vallen er onder de manager facilitair bedrijf drie regio's, dat is regio Nootdorp en omgeving (Leiden Zoetermeer, Brielle) met ongeveer 100 locaties, de regio Zwammerdam (Bodegraven Alphen a/d Rijn en Waddinxveen) en de regio Nieuwveen (dat is de kleinste regio). Binnen die regio's zijn alle facilitaire diensten ter plaatse geregeld. Iedere regio heeft een eigen technische dienst, een linnenvoorziening en schoonmaak (in- of uitbesteed). In totaal werken er 250 fte onder het facilitair bedrijf. Onder de regiomanager vallen drie afdelingsmanagers, namelijk een manager services (schoonmaak linnen, receptie) een manager techniek en logistiek en een manager voedingsdienst (keuken). Dit is weer per regio anders georganiseerd. Hier wordt aan gewerkt om dit in evenwicht te krijgen.

Het volledige interview met Ellen van Lienden is te vinden in bijlage 9.

7.3 Interview Hans van Linden (Spirit!)

Naam geïnterviewde: Hans van Linden

Organisatie: Spirit! (jeugd- en opvoedhulp)

Wat doet Spirit!: Spirit helpt per jaar 7.000 jeugdigen en gezinnen die problemen hebben met opgroeien en opvoeden. Daarnaast begeleidt Spirit ongeveer 1.300 pleeggezinnen. Wij werken in Amsterdam, Zaanstreek, Waterland, Amstelland en de Meerlanden. (www.spirit.nl)

Functie: Manager Facilitair Bedrijf

De organisatie van de facilitaire afdeling van Spirit!:

Spirit is een jeugd- en opvoedhulp organisatie dat vergelijkbaar is met stichting Jeugdformaat, omdat zij ook de daadwerkelijke hulp bieden aan het kind. Het facilitair bedrijf van Spirit bestaat voor een groot deel uit vastgoedbeheer. Van oudsher heeft Spirit namelijk een hoop vastgoed, dat op dit moment ook aan derden is verhuurd met een maatschappelijk doel (zoals universiteiten). Dit levert voor de stichting geld op, dat terug in het primaire proces kan worden gestoken. Daarnaast is er een afdeling contractbeheer die alle contracten aangaande goederen en diensten beheert. De afdeling veiligheidsbeheer is een nieuwe afdeling binnen het facilitair bedrijf en heeft de taak om incidenten te coördineren.

De receptie, technische dienst en het servicepunt is binnen het Facilitair bedrijf is in eigen beheer. Er is een tweemaal geprobeerd de technische dienst te outsourcen, maar dit is tot nu toe mislukt. Dit komt door het complexe primaire proces, dat veel invloed heeft op de facilitaire afdeling. Daarnaast is er nog een heel praktisch probleem, omdat veel medewerkers een vast contract hebben en hierdoor ben je veel geld kwijt mocht je dit outsourcen.

De regieorganisatie is een trend, waarvan ik vind dat er heel goed gekeken moet worden bij welke organisatie dit wordt toegepast. Binnen jeugd- en opvoedhulp moet er altijd gekeken worden naar het beste voor de cliënt.

Het volledige interview met Hans van Linden is te vinden in bijlage 10.

7.4 Interview Jan Donkersloot (Cardia)

Naam geïnterviewde: Jan Donkersloot

Organisatie: Cardia (ouderenzorg)

Wat doet Cardia: Cardia is een christelijke zorgorganisatie in Den Haag en omgeving. Wij bieden een breed scala aan zorg en diensten op het gebied van wonen, verzorging en verpleging, welzijn en dienstverlening. (www.cardia.nl)

Functie: Manager Facilitair bedrijf

De organisatie van de facilitaire afdeling van Cardia:

Cardia bestaat uit drie locaties (woon- zorgcentra), een bedrijfsbureau en een facilitair bedrijf. Binnen het bedrijfsbureau zijn de stafafdelingen: administratie, personeelszaken, kwaliteit en beleid en de secretariële afdeling. Daarnaast is er een Raad van Bestuur, financieel advies, een cliëntenraad en een ondernemingsraad. Hierboven staat de Raad van Toezicht. Per locatie is er één teamleider facilitair, omdat facilitaire zaken veelal centraal worden aangestuurd.

De organisatie is nog in ontwikkeling wat betreft het opstellen van prestatie-indicatoren. Wel speelt de facilitaire afdeling in op de klant, door middel van cliënt tevredenheidsonderzoeken en gaan zij veel in gesprek met de cliënt om erachter te komen wat de "klant" wil.

Cardia besteedt slechts enkele diensten uit zoals de glasbewassing en de controle van HACCP. Zij hebben er bewust voor gekozen om diensten als schoonmaak, restaurant en receptie inbesteed te houden. De ervaring met het uitbesteden van schoonmaak is in het verleden niet goed geweest, er werd namelijk geen aandacht aan de cliënt geschonken. Met diensten heb je veel contact met cliënten en Cardia wil graag dicht bij de cliënten staan. Als diensten worden uitbesteed zit er altijd een trap tussen en daarom is er voor gekozen om dit in eigen beheer te houden.

Het volledige interview met Jan Donkersloot is te vinden in bijlage 11.

Samenvatting Hoofdstuk 7

Bij Ipse de Bruggen, Geest! En Cardia zijn diensten als servicedesk, technische dienst en receptie net als bij stichting Jeugdformaat inbesteed. De belangrijkste reden is dat het primaire proces in deze diensten vervlochten is, waardoor outsourcing zeer complex is. Hoe de verschillende knelpunten in deze organisaties zijn georganiseerd is beschreven in bijlage 9 t/m 11.

8 Outsourcing

De strategische heroverweging van kernactiviteiten vormt binnen regieorganisaties een aanleiding om te kijken naar outsourcing. Omdat regieorganisaties samengaan met een hoge mate van uitbesteding, is in dit hoofdstuk gekeken naar de mogelijkheden hiertoe. Er is in dit hoofdstuk gekeken of er op inkoopgebied regievoering mogelijk is. Bij organisaties als KPN heeft het uitbesteden van de facilitaire dienstverlening tot succes geleid in de flexibilisering van kosten (Facto Magazine 2010).

8.1 Regievoering op het gebied van inkoop

Op het gebied van uitbesteding kunnen facilitaire afdelingen verschillende vormen aannemen. Deze verschillende vormen zijn kort omschreven:

- Eigen beheer: Diensten zijn, op een uitzondering na, in eigen beheer. De diensten worden operationeel uitgevoerd.
- Single Sourcing: Facilitaire producten en diensten worden afzonderlijk van elkaar uitbesteed.
- Multi Sourcing: De facilitaire afdeling is bezig met ketendenken. Dienstverlening wordt integraal uitbesteed.
- Regieorganisatie: Er is sprake van customer intimacy. De overeenkomst tussen vraag en aanbod staat centraal.
- Demand organisatie: De regievoering vindt alleen plaats op strategisch niveau.
- Facilitair partnership: Controlemiddelen zijn verdwenen. Er wordt geïnvesteerd in hechte samenwerking en de betrokkenen partijen staan min of meer op gelijke voet.

Op de afdeling HV&FB is er sprake van Single Sourcing. De facilitaire producten en diensten worden afzonderlijk van elkaar uitbesteed. De afdeling inkoop- en contractbeheer is zich ervan bewust dat externe leveranciers in de meeste gevallen de diensten effectiever en efficiënter kan uitvoeren dan de afdeling zelf. Hierdoor worden onder andere financiële besparingen behaald. De fase waarin de afdeling inkoop- en contractbeheer zich in de toekomst moet bevinden is Multi Sourcing. Hierbij zullen onder andere producten en diensten gebundeld worden uitbesteed. Zo kunnen kwantumkortingen worden behaald en samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Regie voeren op het gebied van uitbesteding is op dit moment niet haalbaar, hiervoor zal eerst de stap gemaakt moeten worden naar Multi Sourcing

8.2 Mogelijkheden tot uitbesteding

De afdeling HV&FB levert verschillende diensten. Veel van deze diensten zijn uitbesteed. Binnen de afdeling HV & FB zijn er drie diensten niet uitbesteed, te weten:

- Servicepunt
- Technische dienst
- Receptie (incl. catering)

Voor deze diensten is gekeken naar de mogelijkheden tot uitbesteding. Hierbij is gebruik gemaakt van de beslisboom uit het boek Professioneel Inkopen van B.J. Albronda. Door de beslisboom te gebruiken zijn alle aspecten (zoals risico) die een rol spelen bij uitbesteden meegenomen.

Allereerst is er gekeken naar de argumenten voor outsourcing die gelden voor deze drie diensten:

- Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkelingen, gaan deze gepaard met bezuinigingen, dus ook bezuinigingen voor de afdeling HV&FB. Om flexibiliteit in personeelskosten te creëren zal outsourcing een uitkomst kunnen bieden.
- De gemiddelde salarissen liggen lager dan die van medewerkers die vallen onder de CAO Jeugdzorg.

Daarnaast is er gekeken naar de argumenten tegen outsourcing die gelden voor deze drie diensten:

- Bij Ipse de Bruggen worden diensten zoals: technische dienst, receptie en servicepunt niet uitbesteed, omdat de diensten complex zijn en kennis verloren gaat.
- De facilitaire diensten die op dit moment niet zijn uitbesteed, zijn nauw verbonden met het primaire proces, waardoor sprake is van een risico.
- De medewerkers hebben een vast contract, waardoor financiële voordelen op korte termijn niet behaald zullen worden.
- Wanneer men kijkt naar de visie van stichting Jeugdformaat, komt dit niet overeen met uitbesteding. De visie is ongedeelde hulp voor het ongedeelde kind, dat voor de afdeling HV&FB ongedeelde dienstverlening betekent. Wanneer er meer wordt uitbesteed, kan er ongedeelde dienstverlening optreden. Bijvoorbeeld op het gebied van personeel. De kans dat er verschillende medewerkers voor dezelfde functie worden ingezet is groot. Hierdoor ontstaat ongedeelde dienstverlening, wat in strijd is met de visie.
- Betrokkenheid is één van de speerpunten van stichting Jeugdformaat. Uiteindelijk werkt iedereen voor hetzelfde doel. Wanneer er vele producten en diensten zijn uitbesteed kan de betrokkenheid van medewerkers verloren gaan. Medewerkers die niet in dienst zijn van stichting Jeugdformaat, zullen zich minder één voelen met de organisatie.

Uitbesteding servicepunt

Externe levering van medewerkers op het servicepunt is mogelijk, echter de afdeling HV&FB biedt geen standaard producten- en dienstenpakket, waardoor het minder geschikt is voor uitbesteding. Dit betekent dat eigen kennis van zaken belangrijk is en deze graag in eigen beheer wordt gehouden. Binnen stichting Jeugdformaat is de afdeling HV&FB bezig met een complex primair proces. Het risico om deze dienst uit te besteden is hoog, omdat privacy een belangrijke factor is waar rekening mee moet worden gehouden als wordt uitbesteed. De afdeling HV&FB loopt dan het risico dat de leverancier niet zorgvuldig met de privacy omgaat. Kennis, kunde en betrokkenheid van de organisatie zijn kwaliteiten die ze kunnen verliezen wanneer het servicepunt is uitbesteed.

Bij de servicedesk komen de meldingen binnen en bepalen medewerkers wat hiermee gedaan wordt. Een melding kan naar een leverancier worden doorgezet, of de technische dienst gaat zelf aan de slag met de melding. Wanneer men zou outsourcen, verlies je de controle op welke meldingen die worden doorgezet naar de leverancier en dit kan een hoop geld kosten (Linden, H. van, Spirit!, bijlage 10).

Uitbesteding technische dienst

Externe levering van de technische dienst is mogelijk, maar er is hier geen sprake van levering van standaard werkzaamheden. Hierdoor is deze dienst vrij complex. Er wordt altijd gekeken naar het belang van het kind. Wanneer deze dienst wordt uitbesteed is de kans groot dat het "vaste gezicht" op de locatie verdwijnt. Op dit moment heeft iedere medewerker van de technische dienst zijn eigen regio. Hierdoor komen altijd dezelfde medewerkers op dezelfde locaties. Juist voor jongeren is het belangrijk dat ze mensen van technische dienst kennen, omdat zij bijvoorbeeld ook op kamers van de jongeren komen. Vertrouwen is hierbij erg belangrijk, dus moet dit voor de jongere geen onbekende zijn, dus het risico om deze dienst uit te besteden is hoog.

Je hebt te maken met een specifieke doelgroep, waardoor uitbesteding lastig is. Eigen mensen zijn goed op de hoogte en hebben affiniteit met het primaire proces (Linden, E. van, Ipse de Bruggen, bijlage 9).

Bij Spirit! Heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur twee pogingen gedaan om de technische dienst te outsourcen en dit is tweemaal mislukt. Daar is zoveel strijd over geweest, omdat heel belangrijk is om te weten wie er op de panden komen in verband met de kwetsbaarheid van de cliënt. En als je een maincontractor hebt loopt dit gevaar. Natuurlijk kun je wel met een leverancier afspreken dat dezelfde mensen komen, maar dit is nooit te garanderen door een leverancier (Linden, H. van, Spirit!, bijlage 10)

Uitbesteding receptie

Externe levering van receptiepersoneel is mogelijk. Het is het belangrijk voor stichting Jeugdformaat om een vast, herkenbaar gezicht achter de receptie te behouden, omdat dit een gevoel van veiligheid geeft. Beleving is hierbij een belangrijk aspect. De receptie werkt samen met het servicepunt, en er is flexibiliteit tussen deze afdelingen (servicepunt medewerkers kunnen ook bij de receptie werken). De receptie draait grotendeels zelfstandig, dus veel aansturing is hier niet nodig. Deze dienst verloopt over het algemeen goed, waardoor er ook op dat gebied geen grote winst te behalen valt met uitbesteden. Naast deze argumenten zal het uitbesteden van de receptie direct opvallen bij het personeel van stichting Jeugdformaat, terwijl uitbesteden niet past binnen het beleid van stichting Jeugdformaat.

Bij Cardia heb je veel nauw contact met de bewoners en dit geldt zeker voor diensten als een receptie, dat als je dit in eigen beheer houdt je ook dichter bij de mensen blijft. Als je het uitbesteed zit er altijd een trapje tussen (Donkersloot, J. Cardia, bijlage 11).

8.3 Mogelijkheden tot outsourcing in de toekomst

Uitbesteden vergt veel voorbereiding en daarom is het met de huidige knelpunten niet aan te raden om nu de omslag te maken naar uitbesteden. In de toekomst zijn er wel mogelijkheden tot outsourcing. Dit geldt voornamelijk voor de receptie en de technische dienst, omdat deze diensten minder complex zijn dan het servicepunt. Binnen vijf jaar zal het aantal medewerkers op deze diensten afnemen door natuurlijk verloop. In plaats van nieuwe medewerkers te werven, kunnen de pieken worden opgevangen door een leverancier van deze diensten (outsourcing). Hierdoor ontstaat veel flexibiliteit, waardoor de afdeling HV&FB in de toekomst gemakkelijker kan besparen. Om gebruik te maken van schaalvoordelen, kan er gekeken worden naar het gezamenlijk (samen met Spirit! en/of Ipse de Bruggen) uitbesteden van diensten.

De argumenten tegen outsourcing (beschreven in paragraaf 6.2) zullen opgelost moeten worden door een leverancier. De leverancier moet dus kunnen aan de volgende eisen voldoen wil outsourcing succesvol zijn:

- Het leveren van dezelfde medewerker(s), zodat het “vaste gezicht” niet verdwijnt.
- Affiniteit van medewerkers bij het primaire proces, zodat betrokkenheid bij het primaire proces niet verloren gaat.
- Brede kennis van zaken, omdat de technische dienst geen standaard diensten levert.
- Medewerkers moeten goed kunnen samenwerken met de andere afdelingen, zodat de flexibiliteit tussen receptie en servicepunt niet verloren gaat.
- Er moet gezocht worden naar een leverancier die beide diensten biedt, zodat een co-makership ontstaat.

Samenvatting Hoofdstuk 8

Op de afdeling inkoop- en contractbeheer is er sprake van Single Sourcing (producten en diensten worden afzonderlijk uitbesteed). Hierdoor is regie voeren op het gebied van inkoop op dit moment niet haalbaar. De diensten die kunnen worden uitbesteed zijn: technische dienst, servicepunt en receptie. Het risico om deze diensten uit te besteden is hoog, omdat het complexe diensten zijn en het niet past binnen de visie van stichting Jeugdformaat.

De afdeling HV&FB moet zich richten op Multi Sourcing. In de toekomst (na het oplossen van de huidige knelpunten) kan de afdeling HV&FB zoeken naar een geschikte leverancier die de risico's kan beperken en pieken kan opvangen.

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om verbeterpunten uit te voeren.

De conclusies zijn gebaseerd op het onderzoek, dat is opgezet vanuit de probleemstelling en doelstelling van het rapport. Het doel van dit hoofdstuk is het vinden van antwoord op de vraag: *“In hoeverre kan de afdeling HV&FB transformeren naar een regieorganisatie, hierdoor aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat en wat is de toegevoegde waarde van een eventuele transformatie naar regieorganisatie?”*

Deze vraag is beantwoord met als doel te professionaliseren richting een regieorganisatie. Wanneer dit advies niet wordt opgevolgd, zal de afdeling HV&FB zich niet verder professionaliseren en mogelijk de aansluiting met stichting Jeugdformaat in de toekomst missen.

Waarom de maatregelen moeten worden genomen en op welke wijze, is hieronder op strategisch, tactisch en operationeel niveau beschreven.

Conclusies

Op dit moment is de afdeling HV&FB een systeemgeoriënteerde afdeling. Dit houdt in dat men zich voornamelijk richt op de processen en de beheersing van de processen. Er is sprake van inbesteding en klassieke uitbesteding (Single Sourcing). Om vanuit deze positie te transformeren naar een regieorganisatie is niet realistisch. Om een transformatie te ondergaan naar een regieorganisatie zal de afdeling HV&FB zich eerst moeten richten op een aantal speerpunten, die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze zijn:

1. Prestatie-indicatoren (Verbinden van investeringen en doelstellingen met resultaten);
2. Afstemming afdeling HV&FB op klanten, klanttevredendheidsonderzoek;
3. Inzicht in de strategische leveranciers en samenwerking met deze leveranciers (afdeling inkoop- en contractbeheer);
4. Haalbaarheid projecten;
5. Outsourcing in de toekomst.

Op het moment dat projecten niet behaald worden, blijven deze speerpunten op de agenda staan en zal de afdeling HV&FB zich niet verder professionaliseren. Om ervoor te zorgen dat deze projecten behaald worden, is een realistisch, haalbaar en realisering van het implementatieplan (te vinden in hoofdstuk 9) van groot belang.

Bij het implementatieplan is rekening gehouden met de huidige cultuur en leiderschapsstijl (beschreven in hoofdstuk 3.3 en 3.4) binnen de afdeling HV&FB, zodat de cultuur de professionalisering niet tegenhoudt.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling is dat de afdeling HV&FB (op dit moment) niet moet transformeren naar een regieorganisatie. De afdeling HV&FB zal een aantal speerpunten moeten oplossen, wil een regieorganisatie succesvol zijn en de afdeling HV&FB zich kan professionaliseren. Daarna kan gekeken worden naar de mogelijkheden tot outsourcing en kan er een nieuw onderzoek plaatsvinden over regievoering.

Waar de afdeling HV&FB zich op moet richten is een transformatie naar een keten georiënteerde afdeling (samenwerken met leveranciers en afstemmen op klanten). De afdeling HV&FB zal zich moeten gedragen als een Shared Service Center (resultaatverantwoordelijke eenheid binnen de organisatie).

Om de professionaliseringsslag te maken moeten de speerpunten worden opgelost. Per knelpunt zijn aanbevelingen gegeven in de volgende paragrafen. Wanneer deze aanbevelingen worden opgevolgd, kan de afdeling HV&FB professionaliseren en vermarkten. Hierdoor kan de afdeling HV&FB aansluiten op de ontwikkelingen van stichting Jeugdformaat.

Speerpunt 1: Prestatie-indicatoren

Het bepalen van kritische succesfactoren helpt om vast te stellen op welke essentiële onderdelen het proces moet worden gemeten. Hierbij kan gedacht worden aan de snelheid waarmee technische mankementen worden opgelost. Wanneer deze niet zijn gedefinieerd zullen bepaalde doelen niet worden behaald. Prestatie-indicatoren leveren een meetbare norm op, die door de afdeling HV&FB zelf vast te stellen is. Hiermee kan gemeten worden of er volgens de vastgestelde succesfactoren voldoende gescoord is volgens de prestatie-indicatoren die de organisatie heeft vastgesteld.

Een succesfactor bij de afdeling HV&FB kan bijvoorbeeld zijn de snelheid van het te woord staan van een klant aan de telefoon. De prestatie-indicator hierbij is het percentage van het aantal klanten die binnen de responstijd worden geholpen. Flexibiliteit is een succesfactor, omdat de afdeling HV&FB complexe dienstverlening levert. Hierbij kan gemeten worden hoe de tevredenheid van de klant is, d.m.v. een klanttevredenheidsonderzoek. Het belangrijkste advies voor dit knelpunt luidt: *“Bepaal als afdeling HV&FB de kritische succesfactoren en meet de prestatie dit door middel van prestatie-indicatoren, zodat doelen behaald worden”*.

- Strategische maatregel

Jaarplannen en visieplannen van de afdeling HV&FB moeten zich richten op meetbare prestatie van de afdeling HV&FB. Bij de succesbepalende factoren moeten prestatie-indicatoren worden opgesteld als meetinstrument. Jaarlijks zal het hoofd van de afdeling HV&FB moeten meten of de prestatie-indicator behaald is en wanneer nodig moeten er maatregelen worden genomen. Prestatie-indicatoren moeten niet enkel voor projecten worden opgesteld, maar juist ook voor de dagelijkse processen om een professionaliseringsslag te maken.

- Tactische maatregel

Leidinggevenden en de beleidsmedewerkers moeten de succesbepalende factoren van hun eigen afdeling beschrijven op de volgende onderwerpen: maatschappij, klanten en leveranciers en medewerkers. Op deze onderwerpen moeten de leidinggevenden de medewerkers controleren, zodat de prestatie van de afdeling HV&FB inzichtelijk is.

- Operationele maatregel

Medewerkers moeten op de hoogte worden gebracht over de te behalen prestatie-indicatoren. Resultaten van de behaalde doelstellingen kunnen leidinggevenden presenteren aan de medewerkers. De medewerkers blijven op de hoogte en dit zal motiveren de doelstellingen te behalen.

Speerpunt 2: Klanttevredenheid

De afdeling HV&FB moet werken aan klantmanagement. Vraag en aanbod moeten geregistreerd worden, om zo de interne en externe klanttevredenheid te verhogen. Dit begint door middel van een klanttevredenheidsonderzoek om zo de huidige klanttevredenheid te meten. Vervolgens zullen er klantsessies moeten worden georganiseerd. Onder interne klanten vallen de afnemers van de afdeling HV&FB, behalve de stichtingen JJC (Jeugdformaat-Jutters Combinatie) en JIBC (Jeugdformaat-Ipse de Bruggen Combinatie). Dit zijn de externe klanten. Het belangrijkste advies voor dit knelpunt luidt: *“Meet de interne en externe klanttevredenheid door middel van een klanttevredenheidsonderzoek en gebruik de resultaten om beter in te spelen op de vraag van de klant om zo de klanttevredenheid te verhogen”*

- Strategische maatregel

De strategie moet zich erop richten, dat de klanten de afdeling HV&FB zien als een hotelservice, dus vraaggericht.

- Tactische maatregel

De leidinggevende services zal zich bezig moeten houden met het opstellen van een klanttevredenheidsonderzoek, waardoor de klantvraag inzichtelijk is. De uitvoering van het klanttevredenheidsonderzoek kan door middel van de enquête module in het systeem TOPdesk uitgevoerd worden. Het is van belang dat het klanttevredenheidsonderzoek door een objectieve medewerker wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld een management stagiair Facility Management. Klantsessies moeten worden georganiseerd, zodat dit inzicht geeft in de verwachtingen van de klant. Met de uitkomsten kunnen leidinggevendenden gericht inspelen op de klant en klantgericht werken. Op deze manier zal de klanttevredenheid verhogen en de continuïteit van de afdeling HV&FB verbeteren.

- Operationele maatregel

Op operationeel gebied zal het klanttevredenheidsonderzoek moeten worden uitgezet. Daarnaast zullen er klantsessies georganiseerd worden. De inhoud hiervan zal op strategisch en tactisch niveau bepaald worden.

Speerpunt 3: Samenwerking met leveranciers

Op het gebied van outsourcing zal de afdeling HV&FB zich moeten ontwikkelen richting Multi-Sourcing. Er zullen administratieve werkzaamheden afnemen en de schaalvoordelen zullen toenemen. De afdeling inkoop- en contractbeheer moet win-win situaties creëren tussen de afdeling HV&FB als opdrachtgever en de leverancier als opdrachtnemer. De eerste stap naar samenwerking met leveranciers is het vaststellen van de strategische leveranciers. Hiermee moet gekeken worden naar welke leveranciers een hoog volume leveren en waarbij een hoge afhankelijkheid is van leveranciers. Wanneer deze strategische leveranciers bekend zijn, moet er gezocht worden naar samenwerkingsverbanden met deze leveranciers. Op deze manier neemt de afhankelijkheid van leveranciers af.

Wanneer er nieuwe leveranciers worden aangetrokken, moet worden gekeken naar de diensten en producten die de leveranciers in de toekomst nog meer kunnen leveren. Het belangrijkste advies voor dit knelpunt luidt: *“Bundel de diensten die samen kunnen worden uitbesteed en stel strategische leveranciers vast, zodat met de leverancier een win-win situatie wordt gecreëerd.”*

- Strategische maatregel

De afdeling HV&FB zal op zoek moeten gaan naar leveranciers die samenwerkingsverbanden aan willen gaan en meerdere producten en diensten kunnen leveren (Multi Sourcing). Daarnaast moet er gekeken worden naar de mogelijkheid tot het aangaan van contracten voor onbepaalde tijd, waardoor de samenwerkingsgraad verhoogd.

- Tactische maatregel

De afdeling inkoop- en contractbeheer zal samenwerkingsverbanden met leveranciers aangaan. Bij nieuwe aanbestedingen moeten zij zich richten op Multi Sourcing (meerdere diensten bij dezelfde leverancier uitbesteden). Dit kan bijvoorbeeld door nieuwe diensten en producten bij huidige leveranciers onder te brengen. Door het leveranciersbestand te optimaliseren, kunnen kleine leveranciers worden ondergebracht bij grotere leveranciers.

Speerpunt 4: Haalbaarheid projecten

Om het aantal behaalde projecten te verhogen zullen er prioriteiten aan projecten worden verbonden. Hierdoor zal een scheiding ontstaan in projecten die behaald moeten worden en projecten die een lagere prioriteit hebben. Op dit moment is dit door de afdeling HV&FB deels gedaan, maar staat dit niet met een meetbare factor vastgelegd. Als de resultaten van het aantal behaalde projecten worden gemeten en vastgelegd, kunnen de leidinggevendenden worden aangestuurd en aangesproken. Dit hoeft niet negatief te zijn, maar kan ook door middel van een bonus.

De wijze waarop deze projecten behaald worden, moet in het jaarplan worden beschreven. Door dit te beschrijven is de kans dat een project wordt behaald groter. Er moet goed gekeken worden naar de balans tussen de professionalisering intern en datgene doen wat de opdrachtgever vraagt. Het belangrijkste advies voor dit knelpunt luidt: *“Zorg voor goede controle op de projecten die behaald moeten worden, door de wijze waarop een project behaald moet worden te beschrijven en de status van een project te bespreken.”*

- Strategische maatregel

De afdeling HV&FB moet projecten gaan zien als corebusiness. Er moeten prioriteiten gesteld worden aan projecten en leidinggevendenden moeten hierop worden afgerekend.

- Tactische maatregel

Leidinggevendenden moeten per project beschrijven in de jaarplannen hoe dit project behaald wordt, inclusief een planning. Ze zullen zich hierbij moeten houden aan bepaalde deadlines. Wanneer projecten en deadlines niet worden behaald, moet dit schriftelijk verantwoord worden aan het hoofd HV&FB.

Speerpunt 5: Outsourcing in de toekomst

Om richting een regieorganisatie te komen zal in de toekomst een nader onderzoek moeten plaatsvinden over outsourcing. Schaalvoordelen kunnen worden behaald als samen met andere organisaties wordt uitbesteed. Voordat vaste contracten aflopen zal een geschikte leverancier zijn gevonden, waardoor pieken worden opgevangen. Hierdoor wordt er gewerkt richting een regieorganisatie. Het belangrijkste advies voor dit knelpunt luidt: *“Onderzoek in de toekomst (wanneer de huidige knelpunten zijn opgelost) of outsourcing succesvol kan zijn en gebruik hierbij de voorwaarden waaraan een leverancier moet doen beschreven in paragraaf 6.4”*

- Strategische maatregel

In de toekomst zal uitvoering onderzoek worden gedaan naar of succesvol kan zijn. Er zal met een eventuele leverancier een samenwerkingsverband aan moeten worden gegaan om samen te zoeken naar de optimale situatie voor beide partijen (win-win situatie).

- Tactische maatregel

De afdeling inkoop- en contractbeheer zal op zoek moeten gaan naar een leverancier die aan de voorwaarden (beschreven in paragraaf 6.4) kan voldoen. Hierbij zal eerst gezocht moeten worden binnen de huidige leveranciers, zodat direct gericht kan worden op regievoering.

Cultuur, weerstand en verandermanagement

Om te zorgen dat deze aanbevelingen daadwerkelijk worden opgevolgd is er aandacht besteed aan de cultuur van de afdeling HV&FB en verandermanagement. In het implementatieplan is beschreven op welke wijze er om gegaan moet worden met de cultuur en leiderschapsstijl (beschreven in hoofdstuk 3.3 en 3.4) binnen de afdeling HV&FB.

Implementatieplan

Op welke wijze de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden is beschreven in dit implementatieplan. Hierin zijn de aanbevelingen en de te ondernemen acties terug te vinden. Op welke wijze de aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden is beschreven in dit implementatieplan. Hierin zijn de aanbevelingen en de te ondernemen acties terug te vinden.

Stappenplan

Op de volgende pagina is een schematisch stappenplan weergegeven om aan te geven in welk tijdspad de maatregelen moeten worden opgevolgd. De maatregelen staan beschreven in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen en zijn hier vertaald in een aantal stappen. Door de projectleden is aangegeven wanneer zij tijd hebben om de maatregelen door te voeren, zodat de kans dat deze plannen worden doorgevoerd is vergroot.

Daarnaast is het belangrijk om alle medewerkers op de hoogte te houden van de voortgang van het implementatieplan. Het implementatieplan moet worden opgenomen als agendapunt bij het maandelijks overleg zodat dit advies wel wordt opgevolgd.

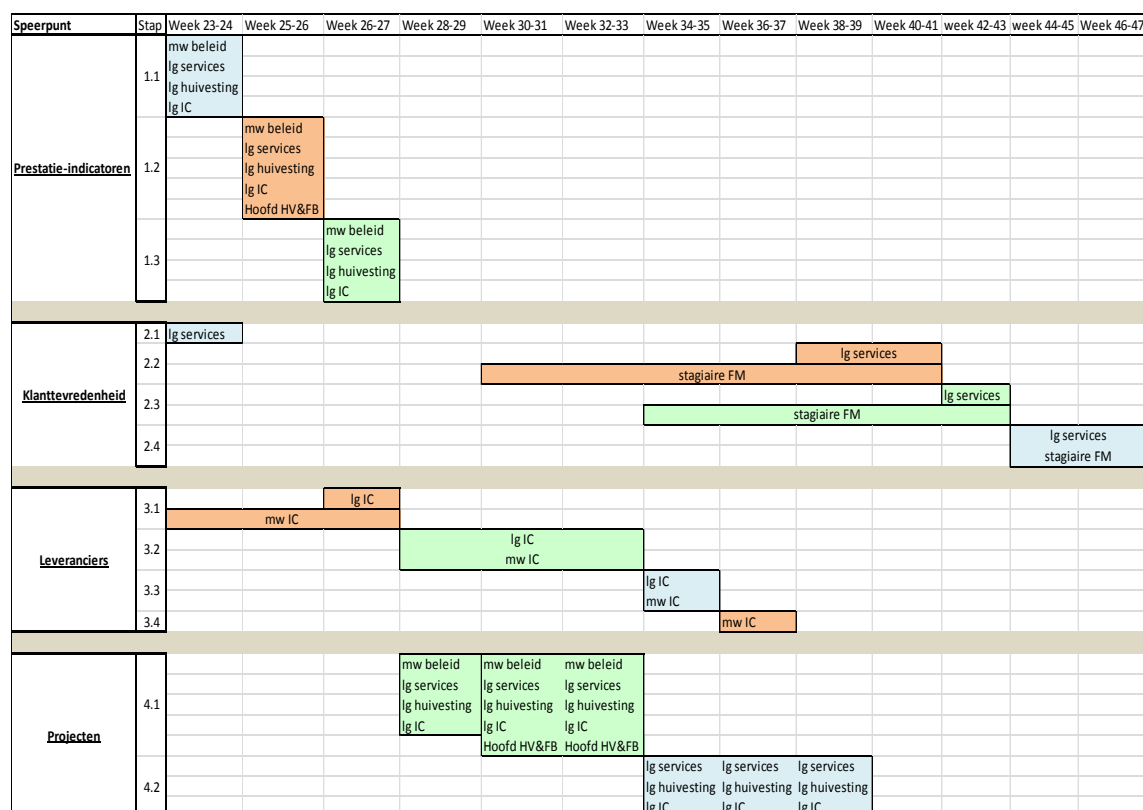
Per stap zijn de actoren in een tijdschema weergegeven. Hierdoor is duidelijk wanneer welke actoren actie moeten ondernemen.

Na het implementatieplan volgt een stappenplan dat gevolgd moet worden om verandering binnen de afdeling HV&FB te laten plaatsvinden. Dit stappenplan zorgt voor een omslag op de afdeling HV&FB, zodat de cultuur veranderingen op de afdeling HV&FB niet tegenhoudt.

Het project

Aangezien er een aantal geplande maatregelen moeten worden genomen is er gekozen voor een projectmatige aanpak, omdat:

- Een projectmatige aanpak werkt bij tijdelijke maatregelen die genomen moeten worden.
- Een projectmatige aanpak schept duidelijkheid van rollen binnen het project.
- Door frequente voortgangsbewaking tijdens een project wordt zo nodig bijgestuurd of opnieuw gepland.



Figuur 0.1 Implementatieplan

mw beleid	Beleidsmedewerker
lg services	Leidinggevende services
lg huisvesting	Leidinggevende huisvesting
lg IC	Leidinggevende inkoop- en contractbeheer
mw IC	Medewerker inkoop- en contractbeheer

Tabel 0.1 Legenda

1. Prestatie-indicatoren

Stap 1.1: Bepalen van succesbepalende factoren.

Stap 1.2: Bepalen van prestatie-indicatoren.

Stap 1.3: Medewerkers op de hoogte stellen van het werken met prestatie-indicatoren.

2. Klanttevredenheid

Stap 2.1: Aantrekken van managementstagiaire Facility Management.

Stap 2.2: Opstellen van vragen voor het klanttevredenheidsonderzoek.

Stap 2.3: Organiseren van klantsessies.

Stap 2.4: Vertalen van klanttevredenheidsonderzoek en klantsessies naar verbeterpunten voor het servicepunt.

3. Samenwerking met leveranciers

Stap 3.1: Optimaliseren leveranciersbestand.

Stap 3.2: Vaststellen van strategische leveranciers.

Stap 3.3: Zoeken naar leveranciers waar meerdere diensten aan kunnen worden uitbesteed (Multi Sourcing).

Stap 3.4: Onderzoeken naar mogelijkheden tot het aangaan van contracten voor onbepaalde tijd.

4. Haalbaarheid projecten

Stap 4.1: Prioriteiten aan projecten koppelen

Stap 4.2: Beschrijven van de manier waarop projecten behaald worden in het jaarplan.

Weerstand tegen het implementeren

Bij het implementeren zijn verschillende actoren betrokken die werken binnen de bestaande cultuur van de afdeling HV&FB. De aanbevelingen hebben consequenties voor de cultuur en om te zorgen dat de cultuur het implementeren van de aanbevelingen niet tegenhoudt is er hieronder beschreven hoe er met de cultuur van de afdeling HV&FB om moet worden gegaan.

Actoren

Bij de verandering zijn verschillende actoren betrokken, namelijk de leidinggevenden, medewerkers en het hoofd van de afdeling HV&FB. De leidinggevenden zullen de grootste gevolgen ondervinden van de professionalisering, omdat zij de meeste tijd moeten investeren om de adviezen te implementeren. Daarnaast worden de leidinggevenden ook verantwoordelijk voor controle op de prestatie-indicatoren en zij zullen schriftelijk meer moeten verantwoorden, zoals wanneer er projecten niet zijn behaald. Voor de leidinggevende en medewerker van de afdeling inkoop- en contractbeheer zullen de veranderingen ook gevolgen hebben, omdat zij tijd moeten investeren in samenwerking met leveranciers.

Het gevolg voor de leidinggevende services is dat zij verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het klanttevredenheidsonderzoek. De medewerkers zullen op de hoogte gebracht moeten worden van de komende veranderingen, maar deze zullen niet direct grote gevolgen hebben voor de dagelijkse werkzaamheden.

Leidinggevenden zullen waarschijnlijk weerstand bieden, omdat zij tijd moeten investeren en dit niet direct in de opbrengsten zullen terugzien. Daarom is het van belang dat het hoofd HV&FB in enige mate een autoritaire houding aanneemt, om zo deze weerstand tegen te gaan.

De medewerkers van de receptie hebben jarenlang op dezelfde manier gewerkt en zullen meer ondersteuning en uitleg nodig hebben bij het accepteren van verandering, zoals meer controle door de leidinggevende services.

Aanpak van weerstand

Er zullen een aantal factoren zijn die tot weerstand tegen veranderingen leiden, zoals de gewoontevorming en zekerheid. Deze weerstand komt voort uit de cultuur van de afdeling HV&FB. Aangezien de afdeling HV&FB nog een kleine en jonge organisatie is, kan voornamelijk het hoofd HV&FB nog veel aan de cultuur veranderen. (Harris, P.R. & Moran, R.T.). Er zijn nauwelijks subculturen en sterke vaste tradities missen. Wanneer een cultuur na verloop van tijd stabiele en permanente kenmerken bezit, is dit door het hoofd HV&FB nauwelijks te veranderen. Daarom is het van belang dat er op dit moment een cultuuromslag plaatsvindt.

Grote veranderingen worden meestal automatisch van bovenaf geïmplementeerd (hoge machtsafstand). Hierdoor is het van belang dat wanneer er een verandering plaatsvindt, het hoofd HV&FB hier volledig achter staat en zich er voor inzet.

De aanpak om deze cultuur te veranderen en de weerstand tegen te gaan zal gaan volgens een stappenplan. Om te zorgen dat de afdeling HV&FB een omslag zal maken en het implementatieplan wordt gevolgd, is het volgende stappenplan van belang:

1. Educatie en communicatie: Weerstand kan worden verminderd door met werknemers te communiceren en hun logica van de verandering te laten inzien.
2. Participatie: Voordat weerstand wordt geboden, moeten medewerkers bij het beslissingsproces worden betrokken.
3. Steun en betrokkenheid opbouwen: Wanneer werknemers erg bang en onrustig zijn, kunnen trainingen van nieuwe vaardigheden de aanpassing vergemakkelijken.
4. Mensen selecteren die verandering accepteren: Het vermogen om te veranderen hangt samen met persoonlijkheid. Hierop kunnen nieuwe medewerkers worden geselecteerd.
5. Dwang: Als laatste actie kan dwang worden ingezet. Het toepassen van rechtstreekse machtsmiddelen tegenover de medewerkers. (Harris, P.R. & Moran, R.T.)

Stap 1: Educatie en communicatie

Het hoofd HV&FB zal de veranderingen moeten opnemen in het jaarplan, zodat dit altijd beschikbaar is voor iedereen via de intranet van Jeugdformaat. Ook zal er in het jaarplan terugkoppeling moeten plaatsvinden over de behaalde resultaten. In de kwartaalrapportages moet besproken worden in hoeverre de veranderingen hebben plaatsgevonden. De prestatie-indicatoren zullen voor iedereen altijd inzichtelijk moeten zijn via intranet. Voor de medewerkers is directe communicatie het meest geschikt, zodat zij zich er direct bij betrokken voelen.

Stap 2: Participatie

Om te zorgen voor een draagvlak bij de leidinggevenden en de medewerkers zal er een werkgroep “professionalisering” worden opgezet. Deze werkgroep moet worden opgezet voor het implementatieplan van start gaat. Om alle lagen binnen de afdeling HV&FB te betrekken, zal de werkgroep bestaan uit:

- Leidinggevende inkoop- en contractbeheer (projectleider)
- Medewerker inkoop- en contractbeheer (projectleider)
- Het hoofd HV&FB
- Beleidsmedewerker
- Leidinggevende services
- Medewerker services
- Medewerker receptie
- Leidinggevende huisvesting
- Medewerker technische dienst
- Medewerker huisvesting

Door alle lagen van de afdeling HV&FB te betrekken, zal er draagvlak ontstaan. De medewerker receptie zal vertellen over de nieuwe plannen voor de afdeling HV&FB en hierdoor ontstaat draagvlak, omdat niet alles vanuit een leidinggevende wordt verteld.

De werkgroep “professionalisering” zal voor en tijdens het implementatieplan vijf keer bij elkaar komen. De bijeenkomsten worden georganiseerd door de leidinggevende en de medewerker inkoop- en contractbeheer. Er zal tijdens deze bijeenkomsten gesproken worden over de knelpunten waar de afdeling HV&FB tegenaan loopt tijdens het implementeren. Tijdens de werkgroep kan iedereen met oplossingen komen om de knelpunten snel te verwijderen, zodat het implementatieplan niet in gevaar komt. Door frequente voortgangsbewaking tijdens het implementatieplan wordt zo nodig bijgestuurd of opnieuw gepland.

Stap 3: Steun en betrokkenheid opbouwen

De leidinggevende services zal betrokkenheid moeten opbouwen bij de medewerkers van de receptie, omdat de medewerkers van de receptie al jarenlang op dezelfde manier werken. De medewerkers van de receptie zullen onrustig worden van de nieuwe plannen voor de afdeling HV&FB. Om de weerstand en onrustigheid weg te nemen zullen zij extra hulp krijgen aangeboden door de leidinggevende services. Dit kan bijvoorbeeld door een cursus aan te bieden over het gebruik van Microsoft Office.

Stap 4: Mensen selecteren die verandering accepteren

De leidinggevende inkoop en contractbeheer zullen verantwoordelijk zijn voor de werkgroep “professionalisering”. Zij zijn de koplopers die de vernieuwing kunnen inzetten, omdat deze afdeling in het afgelopen jaar is geprofessionaliseerd en zij degene zijn op de afdeling HV&FB die weten wat een professionaliseringslag kan opleveren. De leidinggevende en/of de medewerker inkoop- en contractbeheer zullen de leiding nemen tijdens de bijeenkomsten. Zij zullen ook samen de bijeenkomsten plannen. Er is gekozen voor twee verantwoordelijken, zodat het traject geen vertraging oploopt wanneer er één verantwoordelijke bij een werkgroep niet aanwezig kan zijn.

Laatste oplossing: Dwang

Mocht de werkgroep “professionalisering” in de praktijk geen verandering inzetten, kan door het hoofd HV&FB als laatste optie dwang worden ingezet.

Om veranderingen snel in te voeren zal het hoofd HV&FB moeten beslissen op welke manier en door middel van welke leiderschapsstijl de verandering kan plaatsvinden. Binnen de afdeling HV&FB is het van belang dat er voldoende controle wordt uitgevoerd. Het hoofd HV&FB zal prioriteit moeten geven aan de adviezen, waarbij hij een autoritaire houding zal moeten aannemen. Er moet sprake zijn van top-down management, in plaats van de verantwoordelijkheden die nu laag liggen bij de afdeling HV&FB. Leidinggevendenden zullen in hoge mate moeten controleren en meten op de realisatie van het implementatieplan.

Consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties van de door te voeren maatregelen beschreven. Er wordt onderscheid gemaakt in organisatorische, personele en financiële consequenties. Alle salarisinformatie is afkomstig uit de CAO Jeugdzorg 1 mei 2011 – 30 april 2012.

Speerpunt 1: Prestatie-indicatoren

- Organisatorische consequenties**
 Het opstellen van prestatie-indicatoren heeft als consequentie dat de afdeling HV&FB resultaatbewust en resultaatgericht zal worden. Het hoofd HV&FB zal tijd moeten investeren in het opstellen van prestatie-indicatoren (samen met de leidinggevenden). De leidinggevenden van de afdeling HV&FB zullen tijd investeren in het opstellen van succesbepalende factoren en rapporteren aan het hoofd HV&FB wanneer doelen niet behaald zijn. Daarnaast zullen zij maandelijks tijd moeten investeren in het controleren van de behaalde prestatie-indicatoren van de medewerkers.
- Personele consequenties**
 Het hoofd HV&FB en de leidinggevenden zullen zich meer een controleur voelen, doordat zij verantwoordelijk zijn voor het behalen van prestatie-indicatoren. De consequentie voor het personeel is dat het meer gecontroleerd kan worden. Hier kan enige weerstand tegen ontstaan, omdat hun prestaties voorheen niet op deze wijze meetbaar zijn gemaakt. Hierbij is het belangrijk aan de medewerkers het belang en de voordelen van deze metingen te laten inzien.
- Financiële consequenties**
 De financiële consequenties zullen zich uitdrukken in personele kosten. Deze personele kosten komen voort uit de tijd die de leidinggevenden, het hoofd HV&FB en de medewerker managementondersteuning moeten investeren. De totale kosten voor deze aanbeveling zijn **€ 2.096,03**

Opstellen prestatieindicatoren							8,00%	8,30%	€ 1,70	0,48%	Werkgeverskosten	
	Schaal	Periodiek	Bruto maandsalaris	Bruto uurloon	Uren	Salariskosten	Vakantiegeld	13e Maand	Werknemersverz.	Vergoeding ZW	per mwtlg	
Hoofd HV&FB	15	4	€ 5.972,33	€ 41,47	8	€ 331,80	€ 26,54	€ 27,54	€ 13,60	€ 1,59	€	401,07
mw beleid	6	4	€ 2.116,14	€ 14,70	32	€ 470,25	€ 37,62	€ 39,03	€ 54,40	€ 2,26	€	603,56
Ilg services	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	16	€ 288,23	€ 23,06	€ 23,92	€ 27,20	€ 1,38	€	363,80
Ilg huisvesting	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	16	€ 288,23	€ 23,06	€ 23,92	€ 27,20	€ 1,38	€	363,80
Ilg IC	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	16	€ 288,23	€ 23,06	€ 23,92	€ 27,20	€ 1,38	€	363,80
Totale Werkgeverskosten											€	2.096,03

Figuur 0.1 Kosten opstellen prestatie-indicatoren

Speerpunt 2: Klanttevredenheid

- Organisatorische consequenties**
 Het klanttevredenheidsonderzoek zal moeten worden opgenomen in het jaarplan van de afdeling HV&FB, waarbij het belangrijk is dat beschreven is op welke wijze dit klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd. Hierdoor zal de uitvoering ook daadwerkelijk plaatsvinden (zie knelpunt haalbaarheid projecten). Door het klanttevredenheidsonderzoek kan vraag en aanbod beter geregisseerd worden.
- Personele consequenties**
 De afdeling HV&FB zal klantgericht werken, waardoor er werkzaamheden voor medewerkers van het servicepunt zullen veranderen. De medewerkers zullen flexibeler moeten omgaan met klantvragen. Door de leidinggevende services zal projecttijd moeten worden ingezet om het klanttevredenheidsonderzoek op te zetten en klant sessies te organiseren.

- Financiële consequenties

De kosten voor het systeem TOPdesk om het klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren zitten standaard in het softwarepakket, dus hier hoeft geen geld voor te worden betaald. De financiële consequentie zullen zich uitdrukken in personele kosten die voortkomen uit de tijd die de leidinggevende services zal moeten investeren. Deze personele kosten komen voort uit de tijd die de leidinggevende services zal moeten investeren en de stagevergoeding voor een managementstagiaire Facility Management. De totale kosten voor deze aanbeveling zijn € 6.411,22

Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek										8,00%	8,30%	€ 1,70	0,48%	Werkgeverskosten
	Schaal	Periodiek	Bruto maandsalaris	Bruto uurloon	Uren	Salariskosten	Vakantiegeld	13e Maand	Werknemersverz.	Vergoeding ZW	per mwl/g			
Ig services	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	200	€ 3.602,93	€ 288,23	€ 299,04	€ 340,00	€ 17,29	€ 4.547,50			
stagiaire FM	n.v.t.	n.v.t.	€ 250,00	€ 1,74	500	€ 868,06	€ 69,44	€ 72,05	€ 850,00	€ 4,17	€ 1.863,72			
										Totale Werkgeverskosten		€	6.411,22	

Figuur 0.2 Kosten uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek

Speerpunt 3: Samenwerking met leveranciers

- Organisatorische consequenties

De afdeling inkoop- en contractbeheer zal tijd moeten investeren in samenwerking met leveranciers. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan zullen de werkzaamheden veranderen (van machtspositie naar samenwerking). Een consequentie van het richten op Multi Sourcing is dat het leveranciersbestand wordt verkleind en kleine leveranciers verloren zullen gaan. Een maatregel hiertegen is om in het contract met grote leveranciers af te spreken dat zij gaan samenwerken met de kleine leveranciers.

- Personele consequenties

Op dit moment heeft de maatregel samenwerking met leveranciers geen gevolgen voor het personeelsbestand. Wanneer er in de toekomst gekozen wordt voor het gedeeltelijk uitbesteden van de technische dienst, zal het aantal medewerkers door natuurlijk verloop afnemen.

- Financiële consequenties

De financiële consequenties zullen zich uitdrukken in personele kosten. Deze personele kosten komen voort uit de tijd die de leidinggevende en medewerker inkoop- en contractbeheer zal moeten investeren om samenwerking met leveranciers te realiseren. De totale kosten voor deze aanbeveling zijn € 5.102,95

Samenwerking met leveranciers										8,00%	8,30%	€ 1,70	0,48%	Werkgeverskosten
	Schaal	Periodiek	Bruto maandsalaris	Bruto uurloon	Uren	Salariskosten	Vakantiegeld	13e Maand	Werknemersverz.	Vergoeding ZW	per mwl/g			
Ig IC	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	100	€ 1.801,47	€ 144,12	€ 149,52	€ 170,00	€ 8,65	€ 2.273,75			
mw IC	6	4	€ 2.116,14	€ 14,70	150	€ 2.204,31	€ 176,35	€ 182,96	€ 255,00	€ 10,58	€ 2.829,20			
										Totale Werkgeverskosten		€	5.102,95	

Figuur 0.3 Kosten samenwerking met leveranciers

Speerpunt 4: Haalbaarheid projecten

- Organisatorische consequenties

In de jaarplannen moet beschreven worden op welke wijze projecten worden behaald. De consequenties van het behalen van projecten zullen een professionelere afdeling HV&FB opleveren.

- Personele consequenties

Leidinggevend en de wijze waarop zij projecten willen gaan behalen, moeten beschrijven in het jaarplan.

- Financiële consequenties

De financiële consequenties zullen zich uitdrukken in personele kosten. Deze personele kosten komen voort uit de tijd die alle projectleden (actoren) zullen moeten investeren om de projecten te beschrijven en uit te voeren. De totale kosten voor deze aanbeveling zijn € 4.897,10

Behalen van projecten							8,00%	8,30%	€ 1,70	0,48%	Werkgeverskosten
	Schaal	Periodiek	Bruto maandsalaris	Bruto uurloon	Uren	Salariskosten	Vakantiegeld	13e Maand	Werknemersverz.	Vergoeding ZW	per mw/lg
Hoofd HV&FB	15	4	€ 5.972,33	€ 41,47	72	€ 2.986,17	€ 238,89	€ 247,85	€ 122,40	0,3456	€ 3.595,66
mw beleid	6	4	€ 2.116,14	€ 14,70	15	€ 220,43	€ 17,63	€ 18,30	€ 25,50	0,072	€ 281,93
Ig services	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	15	€ 270,22	€ 21,62	€ 22,43	€ 25,50	0,072	€ 339,84
Ig huisbesteding	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	15	€ 270,22	€ 21,62	€ 22,43	€ 25,50	0,072	€ 339,84
Ig IC	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	15	€ 270,22	€ 21,62	€ 22,43	€ 25,50	0,072	€ 339,84
Totale Werkgeverskosten											€ 4.897,10

Figuur 0.4 Kosten behalen van projecten

Speerpunt 5: Outsourcing in de toekomst

Voor de consequenties van outsourcing, zal een nieuw onderzoek moeten plaatsvinden. Dit onderzoek kan pas plaatsvinden wanneer de aanbevelingen in dit adviesrapport worden opgevolgd. Dit onderzoek kan worden uitgevoerd door een vierdejaars Facility Management student, zodat er een nieuw afstudeeronderzoek plaatsvindt.

- Financiële consequenties

De financiële kosten zullen zich uitdrukken in het geld dat het kost om het onderzoek te laten plaatsvinden. Deze kosten zullen komen voort uit de tijd die de leidinggevende inkoop- en contractbeheer zal moeten investeren om het afstudeeronderzoek te begeleiden en de kosten voor de vergoeding van de vierdejaars student Facility Management. De totale kosten voor het uitvoeren van dit onderzoek zijn € 3.365,88

Outsourcing in de toekomst							8,00%	8,30%	€ 1,70	0,48%	Werkgeverskosten
	Schaal	Periodiek	Bruto maandsalaris	Bruto uurloon	Uren	Salariskosten	Vakantiegeld	13e Maand	Werknemersverz.	Vergoeding ZW	per mw/lg
Ig IC	9	4	€ 2.594,11	€ 18,01	30	€ 540,44	€ 43,24	€ 44,86	€ 51,00	€ 2,59	€ 682,13
stagiaire FM	n.v.t.	n.v.t.	€ 250,00	€ 1,74	720	€ 1.250,00	€ 100,00	€ 103,75	€ 1.224,00	€ 6,00	€ 2.683,75
Totale Werkgeverskosten											€ 3.365,88

Totale financiële kosten

De totale financiële consequenties van de aanbevelingen zullen € 21.873,18 bedragen.

Totale opbrengsten

De opbrengsten zullen zich uitdrukken in professionalisering en aansluiting van de afdeling HV&FB bij stichting Jeugdformaat, waardoor de continuïteit van de afdeling HV&FB niet in gevaar komt.

Literatuuropgave

Afstudeeronderzoeken

Kroft, Aafke van der (2010) - Huisvesting van Formaat, stichting Jeugdformaat
 Veen, Michelle van (2009) - De backoffice van de facilitaire dienst van Schiphol Group, de route naar regie, Schiphol Group

Artikelen

Ontwikkelingsstadia van facilitaire organisaties (www.fmresource.nl/?q=node/9)
 Dessing, G. (30-11-2011) Regie kan niet zonder contractmanagement, Facto Magazine
 Fler, H. (17 november 2011) Kosten besparen op inkoop, Pro-rail, FMM
 Reijngoud, T. (oktober 2010 nummer 10) Integraal uitbesteden is maatwerk, Facto Magazine

Boeken

Albronda, B.J. & Gelderman, C.J. (2007): Professioneel Inkopen, Noordhoff uitgevers B.V.
 Baarda, D.B. & Goede, de, M.P.M. (2006): Basisboek Methoden en Technieken, Houten
 Barnhoorn, J. & Liem, I. & Sluis, H (2009): Transformeren naar een regieorganisatie, de zoektocht naar een optimale regieorganisatie. Beverwijk
 Bij, van der J.D. & Broekhuis H. & Gieskes, J.F.B. (2000): Kwaliteitsmanagement in beweging, Deventer
 Dam, van N., Marcus, J. (2005): Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, Groningen/Houten
 Dorr, D. & Zuidema, J. (2002): Werken met het INK-managementmodel, Deventer
 Harris, P.R. & Moran, R.T. (1999): Managing Cultural Differences, Houston
 Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2006): Facility Management, Alphen aan de Rijn
 Mulder, M. (2007): 75 Managementmodellen, Houten
 Robbins, S. & Judge, T. (2009): Gedrag in organisaties, Amsterdam

Brochures

(januari 2012): Jeugd en voorzieningen voor kinderen en gezinnen, Den Haag

Jaarplannen

Jeugdformaat - Jaarplan 2012 - HV&FB - R.A.M. Wittkamp
 Jeugdformaat - Jaarverslag 2010

Overig

Brainstormsessie op 21 november 2011 o.l.v. W. Bleij
 Strategie Jeugdformaat, "ongedeelde hulp voor het ongedeelde kind" - visienota 2010 t/m 2014-
 Fres Venus en bas Timman
 Handleiding positiebepaling, publieke sector, onderwijs en zorginstellingen (2006), 5^e gewijzigde druk.
 CAO Jeugdzorg 1 mei 2011 – 30 april 2012

Rapportages

Overleg- en Verantwoordingsstructuur Versie 4.3, (2011)
 Notitie in het kader van implementatieplan Jeugdformaat gaat verder; Lokaal & Integraal -
 Nederlands Jeugd Instituut, werk in uitvoering, bouwen aan het nieuwe jeugdstelsel, 2011
Factsheet Stelselwijziging jeugd d.d. maart 2012

Syllabus

Bouter, R.F. Handleiding schriftelijke rapportage (2009 -2010). Afdeling Facility Management
 Haagse Hogeschool. Code: 2308

Websites

Website jeugdzorg

www.bureaujeugdzorg.info/

Website NJI

www.nji.nl/eCache/DEF/52/857.html

Berekenen loon

www.loonwijzer.nl

Website Jeugdformaat

www.jeugdformaat.nl

Iipse de Bruggen (gehandicaptenzorg)

www.ipsedebruggen.nl

Spirit! (jeugd- en opvoedhulp)

www.spirit.nl

Cardia (ouderenzorg)

www.cardia.nl

Samen werken voor jeugd

www.samenwerkenvoorjeugd.nl

Jeugdformaat-Jutters Combinatie

www.stichtingJJC.nl

Politiek stemgedrag nieuw Jeugdzorgstelsel

www.publitiek.nl