

”Zorg met kleur”

Eerst kwaliteit, dan cliëntgerichtheid!

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een cliëntgerichte facilitaire organisatie gericht op een multiculturele doelgroep.



Nicolette Brouwer
Mei 2005

”Zorg met kleur”

Eerst kwaliteit, dan cliëntgerichtheid!

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor een cliëntgerichte facilitaire organisatie gericht op een multiculturele doelgroep.

Nicolette Brouwer
mei 2005



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

Afstudeerprofiel:	FM & Services
Docent- begeleider:	Mevrouw L.C.P. Rijnja
Medebeoordelaar:	Mevrouw O.G. van Diermen
Opdrachtgever:	Jonker Frans Newtonplein 100 2562 JZ Den Haag
Mentor:	De heer M. Loot
Periode onderzoek:	januari 2005 – mei 2005

VOORWOORD

Als afronding van mijn opleiding Facility Management heb ik een scriptie geschreven waarbij ik een beroep hebben gedaan op de kennis en vaardigheden die ik in de afgelopen vier jaar hebben verworven. Na lang zoeken heb ik uiteindelijk een opdracht gevonden die aansloot op mijn wensen en kennis.

Via de heer M. Loot kwam ik aan een afstudeeropdracht om een adviesrapport te schrijven voor een nieuwe vraaggestuurde facilitaire organisatie binnen zorgcentrum Jonker Frans. Met enthousiasme heb ik deze opdracht op me genomen, om zo mijn opgedane kennis in praktijk te brengen. Door deze opdracht heb ik mijn kennis op het gebied van facilitaire organisatie, kwaliteitsmanagement en cliëntgericht werken kunnen toepassen en werd verder mijn analytische kennis op de proef gesteld.

Om dit allemaal te kunnen uitvoeren heb ik in de eerste plaats het beste uit mezelf gehaald. Daarnaast heb ik veel steun gekregen van mijn begeleiders. Hierbij wil ik allen bedanken die zich hiervoor hebben ingezet:

- Mevrouw L. Rijnja, begeleidend docent Haagse Hogeschool;
- De heer M. Loot, Regio Manager Facilitair Bedrijf
- De heer T. Minnema, Locatiedirecteur, Jonker Frans

Tot slot wil ik vermelden dat ik met veel plezier en interesse aan deze opdracht heb gewerkt en hoop ik dat ik tot een goed en ook voor de organisatie bruikbaar resultaat gekomen ben.

Den Haag, 2 november 2005
Nicolette Brouwer

AUTEURSREFERAAT

Dit is een onderzoek naar de mogelijkheden om het **facilitaire bedrijf** van zorgcentrum Jonker Frans **cliëntgericht** te organiseren. Voordat de organisatie cliëntgericht georganiseerd kan worden zal eerst het **kwaliteitsbeleid** onder handen genomen moeten worden. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de probleemstelling “Op welke wijze kunnen de facilitaire processen van Jonker Frans cliëntgericht worden georganiseerd met een daarop afgestemd **kwaliteitsniveau** en hoe sluit dit aan op de wensen van de toekomstige multiculturele doelgroep?” Gezien de omgeving van Jonker Frans, zal zij in de toekomst haar dienstverlening gaan richten op een **multiculturele** doelgroep, met voornamelijk **Hindoestaanse** ouderen. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat de huidige facilitaire organisatie erg **aanbodgericht** is. Voordat men dit kan veranderen in een cliëntgerichte organisatie, zal eerst structuur aangebracht moeten worden in het kwaliteitsbeleid met behulp van een **kwaliteitssysteem**. Tevens is **personeelsmanagement** een aspect waar aandacht aan besteed dient te worden om het kwaliteitsniveau van de diensten te optimaliseren. Gericht op de multiculturele doelgroep zal Jonker Frans haar organisatie in moeten richten naar de wensen van deze cliënten, zowel bouwkundig als facilitair.

INDEXREFERAAT

Facility Management, scriptie, gezondheidszorg, zorgcentrum, aanbodgericht, vraaggestuurd, cliëntgericht, kwaliteit, kwaliteitssysteem, personeelsmanagement, zelfsturende teams, intercultureel management, multicultureel, Hindoestaanse ouderen,

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht voor zorgcentrum Jonker Frans. Het toekomstige beleid van Jonker Frans is gericht op cliëntgerichtheid. Gezien de omgeving van Jonker Frans, zal zij haar dienstverlening gaan richten op een multiculturele doelgroep, met voornamelijk Hindoestaanse ouderen. Tevens zal het huidige pand van Jonker Frans plaats gaan maken voor een nieuwbouwpand, dat als servicepunt voor de gehele wijk zal fungeren.

Aan de hand van deze informatie is de volgende probleemstelling voor het onderzoek geformuleerd:

Op welke wijze kunnen de facilitaire processen van Jonker Frans cliëntgericht worden georganiseerd met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau en hoe sluit dit aan op de wensen van de toekomstige multiculturele doelgroep?

Het huidige beleid van Jonker Frans is erg aanbodgericht. Men wil dit veranderen in een cliëntgerichte organisatie gericht op de toekomstige Hindoestaanse cliënt. Voordat men echter de cliëntgerichte organisatie kan inrichten, zal men eerst het kwaliteitsbeleid op orde moeten stellen.

Uit het onderzoek zijn de volgende belangrijkste conclusies en aanbevelingen naar voren gekomen:

- ❖ Voordat de facilitaire organisatie cliëntgericht kan worden zal eerst een kwaliteitssysteem ingevoerd moeten worden. Dit kwaliteitssysteem wordt door een kwaliteitscommissie begeleid en ingevoerd.
- ❖ Op het gebied van personeelsmanagement zullen de medewerkers meer aansturing moeten krijgen door een teamleider. Ook is personeelsmotivatie een aspect waar aan gewerkt moet worden. Wanneer de facilitaire medewerkers betere aansturing krijgen en meer gemotiveerd zijn, zullen de resultaten van de werkzaamheden verbeteren en zo ook het kwaliteitsniveau;
- ❖ Binnen het facilitaire proces moet een duidelijk communicatieproces opgesteld worden zodat medewerkers op de hoogte zijn van de gang van zaken. Ook de communicatie richting de cliënt verdient aandacht. Men moet rekening houden met de communicatiemiddelen richting de toekomstige multiculturele cliënt;
- ❖ Er zal aan de medewerkers scholing aangeboden moeten worden om hun kennis uit te breiden. Dit zal vastgesteld moeten worden door de manager facilitair bedrijf in samenwerking met de medewerkers. Dit betreft zowel functionele kennis als kennis van de cultuur van de cliënten.
- ❖ Voor de cliëntgerichte organisatie wordt geadviseerd een standaard dienstenpakket te leveren, met voor de cliënt de mogelijkheid extra diensten af te nemen tegen betaling. Deze standaard en extra diensten kunnen opgenomen worden in een producten- en dienstencatalogus.
- ❖ Ter verbetering van de bereikbaarheid wordt geadviseerd een Facilitair Service Punt (FSP) op te stellen, waar zowel medewerkers als cliënten terecht kunnen met hun vragen en opmerkingen. Om het FSP toegankelijker te maken voor de multiculturele doelgroep, wordt geadviseerd een medewerker aan te stellen die kennis heeft van de taal en de cultuur.
- ❖ Met betrekking tot de toekomstige multiculturele doelgroep is het voor Jonker Frans van belang dat er vanaf het moment van nieuwbouw rekening gehouden wordt met de facilitaire en bouwkundige wensen van deze doelgroep. Vooral de maaltijdbereiding en voeding zijn aspecten waar Hindoestaanse ouderen veel waarde aan hechten.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	1
1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	3
1.1 PROBLEEMSTELLINGEN	3
1.2 ONDERZOEK	3
1.3 DOELGROEP	5
1.4 EINDPRODUCT	5
2 JONKER FRANS	6
2.1 FLORENCE	6
2.1.1 VISIE	6
2.1.2 MISSIE	6
2.2 JONKER FRANS	7
2.2.1 BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN	7
2.2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR	8
2.2.3 NIEUWBOUW JONKER FRANS	8
2.3 HET FACILITAIR BEDRIJF	9
2.3.1 DE FACILITAIRE VOORZIENINGEN	9
2.3.2 KLANTEN VAN HET FACILITAIR BEDRIJF	11
3 VAN NU TOT EEN MULTICULTUREEL CLIËNTGERICHT JONKER FRANS	12
3.1 JONKER FRANS NU	12
3.1.1 INTERNE FACTOREN	12
3.1.2 EXTERNE FACTOREN	13
3.1.3 SWOT ANALYSE	14
3.2 AANBODGERICHT, VRAAGGESTUURD EN CLIËNTGERICHT WERKEN	15
3.2.1 AANBODGERICHT WERKEN	15
3.2.2 VRAAGGESTUURD WERKEN	16
3.2.3 CLIËNTGERICHT WERKEN	17
3.3 KWALITEITSZORG	19
3.3.1 KWALITEIT	19
3.3.2 KWALITEITSSYSTEMEN	20
3.4 PERSONEELSMANAGEMENT	21
3.5 MULTICULTURELE DOELGROEP	23
4 BENCHMARKRESULTATEN	26
4.1 BENCHMARKRESULTATEN FLORENCE INSTELLINGEN	26
4.1.1 REGIO HAAGSTEDEN LOCATIE LOOSDUINSE HOF	26
4.1.2 REGIO VLIETSTEDEN	26
4.1.3 REGIO DE VOORDEN LOCATIE STEENVOORDE	27
4.2 BENCHMARKRESULTATEN DIENSTVERLENINGSORGANISATIES	27
4.2.1 HAGO	27
4.2.2 GREEN PARK HOTEL	28
RESUMÉ	28
5 CONCLUSIES	30
6 AANBEVELINGEN	32
6.1 NAAR EEN CLIËNTGERICHTE ORGANISATIE	32
6.2 DE MULTICULTURELE CLIËNTGERICHTE ORGANISATIE	35
7 FINANCIËLE CONSEQUENTIES	37
BRONNENLIJST	42
BIJLAGEN	44

INLEIDING

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht voor zorgcentrum Jonker Frans. De hoofdfase van mijn opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij zelfstandig onderzoek wordt gedaan voor het oplossen van een facilitair beleidsprobleem.

Aanleiding van de opdracht

Jonker Frans is onlangs gefuseerd met Florence. In het kader van deze fusie is besloten de facilitaire organisatie volledig door te lichten. Binnen Florence wordt op het moment veel aandacht geschonken aan cliëntgericht werken. Gezien het feit dat binnen Jonker Frans de zorg, het facilitair bedrijf en de wensen van de cliënt niet op elkaar aansluiten is besloten dit onderzoek uit te voeren.

Het beleid voor de toekomst van Jonker Frans is niet alleen gericht op cliëntgerichtheid, maar tevens, gezien de omgeving van Jonker Frans, op multiculturaliteit, met als belangrijkste doelgroep Hindoestaanse ouderen. Een derde aspect met betrekking tot het onderzoek, is de plaatsing van een nieuwbouwpand op locatie van het huidige pand. Deze ontwikkeling staat echter nog in de planvorming en kan daarom in de loop van de tijd veranderingen met zich meebrengen.

Op het moment is het zo dat de huidige organisatie van Jonker Frans erg aanbodgericht is. De wens is dit te veranderen in een cliëntgerichte organisatie. Oftewel de wensen van de cliënten voorop. Gelet op de toekomstige doelgroepverandering zal onderzocht worden wat de culturele eigenschappen van deze Hindoestaanse ouderen zijn en welke facilitaire behoeften hieruit voortvloeien.

Ondanks dat de zorg en het facilitair bedrijf twee aparte diensten zijn, staan ze erg dicht bij elkaar. De beleving van de cliënt is niet alleen afhankelijk van de zorg die aangeboden wordt, maar tevens van de huisvesting en de faciliteiten. De facilitaire processen worden daarom gezien als een belangrijk onderdeel van het totale zorgproces.

Goede zorg, huisvesting en faciliteiten zijn belangrijke aspecten binnen een zorgcentrum. De cliënten moeten daarom zo optimaal mogelijk worden bediend. Onderzocht wordt hoe de kwaliteit van het facilitair bedrijf aan kan sluiten op de wensen van de multiculturele doelgroep, zodat er een cliëntgerichte organisatie gecreëerd wordt.

Probleemstelling

De volgende probleemstelling staat centraal in dit onderzoek:

Op welke wijze kunnen de facilitaire processen van Jonker Frans cliëntgericht worden georganiseerd met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau en hoe sluit dit aan op de wensen van de toekomstige multiculturele doelgroep?

Aan de hand van deze probleemstelling zullen verschillende onderzoeken uitgevoerd worden om tot een zo goed mogelijk eindresultaat te komen. Deze onderzoeken worden uitgevoerd aan de hand van de volgende subprobleemstellingen:

- 1. Hoe zien de huidige situatie en de toekomst visie van Jonker Frans en het facilitair bedrijf eruit?*
- 2. Welke kennis is van belang bij een kanteling naar een cliëntgerichte organisatie en een daarop afgestemd kwaliteitsniveau?*
- 3. Wat zijn de eigenschappen van Hindoestaanse ouderen met betrekking tot wonen en zorg en welke facilitaire behoeften vloeien hieruit voort?*
- 4. Hoe wordt binnen andere zorginstellingen en dienstverleningsorganisaties gewerkt aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid?*
- 5. Hoe kan Jonker Frans haar facilitaire processen optimaliseren, zodat deze gereed zijn voor een cliëntgerichte organisatie?*
- 6. Hoe kan Jonker Frans haar facilitaire processen cliëntgericht organiseren?*
- 7. Wat zijn de financiële consequenties van de cliëntgerichte facilitaire organisatie?*
- 8. Welke stappen moeten ondernomen worden om te komen tot een cliëntgerichte facilitaire organisatie?*

Doelstelling

Doel van dit onderzoek is uit te vinden hoe de facilitaire processen binnen Jonker Frans cliëntgericht georganiseerd kunnen worden. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de facilitaire behoeften van de Hindoestaanse ouderen, die in de toekomst plaats zullen nemen in het nieuwbouwpand van zorgcentrum Jonker Frans.

Hoofdstukverantwoording

Het eerste hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksverantwoording. In dit hoofdstuk wordt besproken wat de probleemstelling en subprobleemstellingen zijn. Tevens komt naar voren welke onderzoeksvormen gebruikt zijn.

Hoofdstuk 2 staat in het teken van Jonker Frans. Hierin worden de missie en doelstellingen besproken en komen de facilitaire processen naar voren. Tevens wordt de organisatie Florence toegelicht.

Het derde hoofdstuk geeft de resultaten van de onderzoeken weer. Naar voren komen zowel de empirische als de theoretische onderzoeksresultaten.

Zowel de interne als de externe analyse van Jonker Frans worden weergegeven, met daaruit opgesteld de SWOT analyse.

Vervolgens worden de theoretische begrippen rondom het onderzoek weergegeven.

De resultaten van het benchmarkonderzoek komen in hoofdstuk 4 naar voren en vervolgens in hoofdstuk 5 de conclusies van de onderzoeken.

Hoofdstuk 6 staat in het teken van de aanbevelingen met eerst de aanbevelingen voor de weg naar een cliëntgerichte organisatie en vervolgens de aanbevelingen voor de cliëntgerichte organisatie.

Tot slot komen in hoofdstuk 7 de financiële consequenties en in hoofdstuk 8 het implementatieplan naar voren.

1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Dit hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksfase. Het doen van onderzoek vormt een belangrijk deel van de afstudeeropdracht. In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke onderzoeksvormen zijn toegepast en waarom.

1.1 PROBLEEMSTELLINGEN

Het doel van het onderzoek binnen Jonker Frans is inzicht krijgen in de problemen en ontwikkelingen binnen de huidige facilitaire organisatie en vanuit de onderzoeksresultaten een relevant en toepasbaar advies uitbrengen.

Bij het onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

Op welke wijze kunnen de facilitaire processen van Jonker Frans cliëntgericht worden georganiseerd met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau en hoe sluit dit aan op de wensen van de toekomstige multiculturele doelgroep?

Om antwoord te kunnen geven op de zojuist genoemde probleemstelling, zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. *Hoe zien de huidige situatie en de toekomst visie van Jonker Frans en het facilitair bedrijf eruit?*
2. *Welke kennis is van belang bij een kanteling naar een cliëntgerichte organisatie en een daarop afgestemd kwaliteitsniveau?*
3. *Wat zijn de eigenschappen van Hindoestaanse ouderen met betrekking tot wonen en zorg en welke facilitaire behoeften vloeien hieruit voort?*
4. *Hoe wordt binnen andere zorginstellingen en dienstverleningsorganisaties gewerkt aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid?*
5. *Hoe kan Jonker Frans haar facilitaire processen optimaliseren, zodat deze gereed zijn voor een cliëntgerichte organisatie?*
6. *Hoe kan Jonker Frans haar facilitaire processen cliëntgericht organiseren?*
7. *Wat zijn de financiële consequenties van de cliëntgerichte facilitaire organisatie?*
8. *Welke stappen moeten ondernomen worden om te komen tot een cliëntgerichte facilitaire organisatie?*

1.2 ONDERZOEK

Het doen van onderzoek komt neer op het verzamelen van gegevens die je nodig hebt om een bepaald probleem te kunnen oplossen. Aan de hand van de geformuleerde subprobleemstellingen zullen verschillende onderzoeken uitgevoerd worden.

Mijn onderzoek moet inzicht geven in de problemen en ontwikkelingen die spelen binnen de facilitaire organisatie van Jonker Frans. Vervolgens zullen deze onderzoeksresultaten de basis zijn voor een advies met betrekking tot een nieuw multicultureel, cliëntgericht facilitair bedrijf.

Bij mijn onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksvormen, bestaande uit theoretisch en empirisch onderzoek. Het theoretische onderzoek bestaat uit bestaande informatie zoals boeken, vakbladen, teksten van internetsites en documenten vanuit de organisatie.

Het empirisch onderzoek bestaat uit het houden van individuele interviews, externe interviews (benchmarking) en observaties.

Voor ieder deelonderzoek zal worden vermeld welke onderzoeksvorm toegepast is. Tevens komt naar voren waarom gekozen is voor deze vormen.

Hoe zien de huidige situatie en de toekomst visie van Jonker Frans en het facilitair bedrijf eruit?

Deze aspecten zijn in kaart gebracht door gebruik te maken van mondelinge interviews, deskresearch en observaties.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige facilitaire organisatie zijn interviews gehouden met 3 medewerkers van het facilitair bedrijf, 4 zorgmedewerkers en 6 cliënten. Daarnaast hebben gesprekken plaatsgevonden met de locatiedirecteur en de regio manager facilitair bedrijf. Gericht op de toekomst visie zijn naast de interviews met de locatie directeur en de manager facilitair bedrijf regio Haagsteden tevens interviews gehouden met de directeur Regio Haagsteden, één beleidsmedewerker kwaliteit van Florence en het hoofd voedingsdienst binnen Florence.

Naast mondelinge interviews heeft deskresearch in bestaande documenten als roosters, schoonmaakplan, financiële gegevens, personeelsgegevens, bestaande enquêtes en rapporten inzicht gegeven in zowel de huidige situatie als de toekomst visie.

Tijdens de interviews met medewerkers van de zorg, het facilitair bedrijf, en cliënten is tevens gebruik gemaakt van observatie.

Dit onderzoek vindt plaats om de huidige situatie in kaart te brengen zowel vanuit het oogpunt van de organisatie als vanuit de cliënten en medewerkers. Daarnaast wordt uit de resultaten van dit onderzoek de toekomst visie in kaart gebracht, om aan de hand van dit beeld de mogelijkheden voor de cliëntgerichte organisatie te onderzoeken.

Welke kennis is van belang bij een kanteling naar een cliëntgerichte organisatie en een daarop afgestemd kwaliteitsniveau?

Deze vraag heeft betrekking op het theoretische deelonderzoek. Voor deze vraag is onderzoek gedaan naar theorie op het gebied van aanbodgericht, vraaggestuurd en cliëntgericht werken, kwaliteitszorg en personeelsmanagement.

Bij deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van bestaande literatuur uit vakbladen, boeken, rapporten, scripties en internetsites.

Het verkrijgen van theoretische informatie over de verschillende onderwerpen, dient om dit later te gebruiken bij het advies voor een cliëntgerichte facilitaire organisatie met een daarop aansluitend kwaliteitsniveau.

Wat zijn de eigenschappen van Hindoestaanse ouderen met betrekking tot wonen en zorg en welke facilitaire behoeften vloeien hieruit voort?

Voor het onderzoek bij deze vraag is gebruik gemaakt theoretisch onderzoek bestaande uit boeken, rapporten en internetsites.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd om te weten te komen welke eigenschappen vanuit de Hindoestaanse cultuur specifieke behoeften op het gebied van facilitaire voorzieningen met zich meebrengen.

Hoe wordt binnen andere zorginstellingen en dienstverleningsorganisaties gewerkt aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid?

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksvorm benchmarken. Bij 3 zorginstellingen van Florence, uit elke regio 1, zijn interviews gehouden over de manier waarop zij omgaan met kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid. Hier is voor gekozen om te weten te komen hoe binnen Florence gewerkt wordt aan deze twee aspecten en of het beleid van Florence invloed heeft op de werkwijze binnen de organisaties.

Naast drie zorginstellingen is ook onderzoek gedaan binnen een hotel en een schoonmaakbedrijf. De reden dat hiervoor gekozen is, is het feit dat Hotel Green Park en schoonmaakbedrijf HAGO zeer cliëntgerichte organisaties zijn. Tevens besteden zij veel aandacht aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid.

Dit onderzoek vindt plaats om te weten te komen op welke wijze andere dienstverleningsorganisaties werken aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid. Deze resultaten worden gebruikt als vergelijkings- en voorbeeldmateriaal voor de cliëntgerichte facilitaire organisatie van Jonker Frans.

1.3 DOELGROEP

Deze afstudeerscriptie is geschreven voor het management van Jonker Frans en de regio facilitair manager van Florence. Daarnaast vallen tevens docenten en studenten van de opleiding Facility Management binnen de doelgroep.

Het theoretische kader is gericht aan iedereen met interesse in de onderwerpen aanbodgericht, vraaggestuurd of cliëntgericht werken, kwaliteitszorg, personeelsmanagement en facilitaire behoeften van Hindoestaanse ouderen.

Gezien het feit dat de uitkomst van het onderzoek niet alleen op Jonker Frans, maar ook op andere locaties van Florence toegepast kan worden, is deze scriptie tevens gericht aan het overige management binnen Florence. Ik adviseer het management gebruik te maken van de informatie uit het onderzoek.

1.4 EINDPRODUCT

Het eindresultaat van het onderzoek is een advies met betrekking tot een cliëntgerichte facilitaire organisatie voor Jonker Frans, met een kwaliteitsniveau dat hier op afgestemd is. Gezien het feit dat Jonker Frans zich in de toekomst gaat richten op een multiculturele doelgroep met voornamelijk Hindoestaanse ouderen, komen uit theoretisch onderzoek tevens adviezen met betrekking tot facilitaire behoeften van Hindoestaanse ouderen naar voren. Gebaseerd op hun geloofsovertuigingen en behoeften en gewoontes die hieruit voortvloeien.

2 JONKER FRANS

Dit hoofdstuk staat in het teken van Jonker Frans en Florence. Naar voren komt een beschrijving van de organisaties Florence en Jonker Frans. Tevens wordt beschreven hoe de facilitaire organisatie van Jonker Frans georganiseerd is en wat haar doelstellingen zijn.

Hoe zien de huidige situatie en de toekomst visie van Jonker Frans en het facilitair bedrijf eruit?

2.1 FLORENCE

Florence is een onderneming in zorg. Vanaf 2004 zijn Zorggroep Horst en Vlietstreek, Stichting Zorginstellingen Rijswijk, Katholieke Stichting voor Verzorging en Verpleging, Stichting Haagse Hervormde Bejaardenzorg en Stichting Jonker Frans samen verder gegaan onder deze naam. Gezamenlijk bieden zij diverse soorten zorg, advies, begeleiding en service in de gemeenten Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar¹.

2.1.1 VISIE

De visie verduidelijkt hoe binnen Florence naar de omgeving en naar mensen gekeken wordt. De visie maakt duidelijk wat cliënten en medewerkers kunnen verwachten, maar geeft ook grenzen aan. De visie geeft richting aan het handelen van medewerkers. Ook biedt het een leidraad voor wat er van hen wordt verwacht en tevens voor wat zij kunnen verwachten van Florence als werkgever².

In de statuten van Florence is dit ook vastgelegd en als volgt verwoord:

“Het uitgangspunt van de stichting is dat er in de samenleving verschillende confessies en culturen zijn waaraan mensen hun identiteit verbinden. De stichting draagt er zorg voor dat uitingen van deze verschillen gerespecteerd en gewaardeerd zullen worden”³.

2.1.2 MISSIE

- ❖ Florence biedt een samenhangend aanbod van diensten op het gebied van zorg en welzijn.
- ❖ Zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en keuze zijn uitgangspunten voor een zinvol bestaan.
- ❖ Op betrokken, ondernemende en betrouwbare wijze gestalte geven aan alle activiteiten (BOB)⁴.

Betrokken, ondernemend en betrouwbaar zijn de kernwaarden binnen Florence. Deze waarden wil Florence verbinden aan haar naam.

De missie en kernwaarden bevatten een kernachtige vertaling van wat en hoe Florence wil zijn. Hun ambities en strategische doelen vormen de grondslag van hoe de organisatie in de toekomst zal worden ingericht.

Voor Jonker Frans en dit onderzoek geldt dat het resultaat moet bestaan uit een samenhangend aanbod van diensten op het gebied van zorg en welzijn. Op het moment is hier nog geen sprake van, omdat de zorg en het facilitair bedrijf niet op elkaar aansluiten. Tevens moeten de medewerkers en diensten betrokken, betrouwbaar en ondernemend zijn.

¹ Bron: <http://www.florence-zorg.nl>

² Bron: Dam (2004)

³ Bron: Samen groeien (2003)

⁴ Bron: Samen groeien (2003)

Betrokken:

Zowel de zorgmedewerkers als de facilitaire medewerkers zijn betrokken bij het werk en de cliënten.

Ondernemend:

De organisatie kijkt vanuit een ondernemend oog naar de markt en de omgeving. De kanteling naar een cliëntgerichte organisatie gericht op de multiculturele doelgroep is hier een voorbeeld van.

Betrouwbaar:

Cliënten kunnen vertrouwen op zorg en facilitaire diensten die aansluiten op hun behoeften en wensen.

2.2 JONKER FRANS

Woon en zorgcentrum Jonker Frans verleent zowel intramurale als extramurale zorg en diensten aan ouderen. Naast het wonen in het verzorgingstehuis, beschikt Jonker Frans ook over aanleunwoningen, een verpleegunit, het substitutieproject (cliënten met aanvullende verpleeghuiszorg), tijdelijke opname en dagopvang⁵. In totaal beschikt Jonker Frans over 114 verzorgingsplaatsen en 94 aanleunwoningen.

2.2.1 BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN

De eerste belangrijke ontwikkeling die Jonker Frans onlangs heeft doorgemaakt is de fusie met Florence. De reden van de fusie tussen Jonker Frans en Florence is allereerst het bieden van een zorgcontinuüm, waarbij verschillende zorginstellingen samenwerken, om de cliënt een totaalpakket te kunnen bieden.

Daarnaast spelen de ontwikkelingen van deze tijd een belangrijke rol. Tegenwoordig heb je als relatief kleine organisatie geen bestaansrecht meer. De wet- en regelgeving veranderen voortdurend en de veranderingen die hieruit voortvloeien zijn door een kleine organisatie niet op te brengen. Daarbij speelt dat de overheid, het Zorgkantoor en andere instanties de dienst uitmaken. Als grote organisatie kun je beter en sterker onderhandelen en een vuist maken naar de overheden toe⁶.

Een ander voordeel van de fusie zijn schaalvoordelen bij de inkoop van producten of diensten. Ook zijn de mogelijkheden voor uitwisseling van personeel en kennis is een voordeel. Uiteraard heeft deze fusie het één en ander aan veranderingen met zich meegebracht. Denk bijvoorbeeld aan de verandering van de organisatiestructuur en het beleid. Hierover meer in de volgende paragraaf.

Een tweede ontwikkeling is de planvorming voor een nieuwbouwpand op locatie van het huidige pand. De demografische ontwikkelingen in de wijk rondom Jonker Frans, bieden de mogelijkheid tot het ontwikkelen van een multicultureel wijkzorgcentrum. Uit onderzoek van STIOM⁷ is gebleken dat de wijkbewoners unaniem enthousiast zijn over de komst van het wijkzorgcentrum⁸. Gezien het grote aandeel bewoners van Hindoestaanse afkomst in de wijk is besloten de organisatie te richten op deze doelgroep. Overige culturen worden hierdoor echter niet uitgesloten, maar zullen in minderheid aanwezig zijn, of hun zorg elders afnemen.

⁵ Bron: Brochure Jonker Frans “het woon/zorgcentrum waar u zich thuis voelt”

⁶ Bron: Het Jonkertje (2005)

⁷ STIOM: Stichting ter ondersteuning van de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening Den Haag

⁸ Bron: Jong en oud bouwen ReVa. (2005)

Vanuit de markt spelen de ontwikkelingen op het gebied van cliëntgericht werken een belangrijke rol binnen Jonker Frans. Uit gesprek met de directeur regio Haagsteden⁹ is gebleken dat het management wil dat er naar de vraag van cliënten geluisterd wordt. Met de komst van het multiculturele wijkzorgcentrum wil Jonker Frans een cliëntgerichte organisatie ontwikkelen gericht op de Hindoestaanse omgeving.

2.2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatie Florence heeft de structuur van een matrixorganisatie¹⁰. Binnen deze structuur is sprake van gelijkwaardigheid in zeggenschap in twee richtingen¹¹. Voor het Facilitair bedrijf van Florence geldt dat de facilitair coördinator op locatie zowel verantwoording aflegt aan de locatiemanager als aan de regio manager facilitair bedrijf. Op vakinhoudelijk gebied wordt de facilitair coördinator aangestuurd door de regio manager facilitair bedrijf en de uitvoeringscoördinatie wordt aangestuurd door de locatiemanager. Uit gesprek met de locatiedirecteur is gebleken dat voor Jonker Frans de verandering in de structuur erg wennen zijn. Waar Jonker Frans eerst zelf alle besluiten nam, moet zij nu verantwoording afleggen aan de regiodirecteur. Andere veranderingen in het beleid zijn de centrale regelingen van bepaalde diensten als het facilitaire bedrijf, inkoop, P&O en Finance & Control. Deze diensten worden centraal vanuit de organisatie van Florence aangestuurd.

Jonker Frans zelf is een organisatie met weinig hiërarchische lagen¹². Sinds kort ziet de organisatie van Jonker Frans er als volgt uit:

De wijk/locatiedirecteur is verantwoordelijk voor de afdeling zorg/welzijn. Binnen de afdeling zorg/welzijn bevinden zich twee afdelingsmanagers, direct hieronder bevindt zich de EVV-er (Eerst Verantwoordelijke Verzorgende) en het uitvoerende zorg personeel. Het Facilitaire Bedrijf wordt aangestuurd door de regio manager Facilitair Bedrijf, met daaronder de coördinator facilitair bedrijf. Op het moment is deze functie nog niet vervuld en ligt deze taak bij de regio manager Facilitair Bedrijf. Deze coördinator is direct verantwoordelijk voor de medewerkers op operationeel niveau van alle facilitaire diensten. Dit betreft de diensten huishouding, restaurant, keuken, technische dienst en receptie.

2.2.3 NIEUWBOUW JONKER FRANS

In de toekomst zal Jonker Frans bestaan uit een ruim opgezet CMG (Centrum voor Maatschappelijke dienstverlening en Gezondheidszorg) een servicepunt en wooncomplexen. Gezien de omgeving van Jonker Frans¹³ is besloten de organisatie in te richten naar de behoeften van Hindoestaanse ouderen. Het servicepunt zal de wijkbewoners het volgende op het gebied van zorg en facilitair bieden:

- ❖ Welzijn, welbevinden met een aansprekend activiteitenprogramma, kunst, ruimte voor ontmoeting, grote multifunctionele ruimte voor vieringen, leisure, sport, restaurant en café
- ❖ Dienstverlening en gezondheidszorg met een wijkloket voor informatie, een servicebalie voor inzet van dienstverlening en praktijkruimten voor voorlichting, begeleiding en behandeling.

⁹ Zie bijlage 5 Resultaten Interviews Florence

¹⁰ Zie bijlage I Organogram Florence

¹¹ Bron: Keuning en Eppink (2000)

¹² Zie bijlage I Organogram Jonker Frans

¹³ Zie bijlage 7 Bevolkingsprognoses wijk Jonker Frans

Op en rondom het servicepunt zullen complexen woningen gebouwd worden voor gewoon en verzorgd wonen en groepswoningen voor beschermd wonen. De woningen voor gewoon en verzorgd wonen zijn twee- of driekamerappartementen waar men met speciale voorzieningen zelfstandig kan wonen. De bewoners van deze appartementen hebben beschikking over zorggarantie vanuit het servicepunt.

De groepswoningen voor beschermd wonen zijn voornamelijk bedoeld voor mensen die vanwege ziekte of handicap 14- uur toezicht nodig hebben.

De huidige capaciteit van Jonker Frans, 114 verzorgingsplaatsen en 94 aanleunwoningen, zal waarschijnlijk worden veranderd in een capaciteit van circa 79 verzorgd wonen, 34 beschermd wonen en een nog nader vast te stellen aantal aanleunwoningen. Dit is echter nog geen zekerheid en kan nog veranderen, gezien het feit dat het project in de planfase zit.

2.3 HET FACILITAIR BEDRIJF

De afgelopen periode is er veel gewerkt aan manieren om de klantgerichtheid en de kwaliteit van de diensten te verbeteren. Enkele voorbeelden hiervan zijn het project Investors In People¹⁴ (Iip) en een enquête over tevredenheid van de diensten onder bewoners¹⁵. Vanuit dit oogpunt is de volgende doelstelling voor het facilitair bedrijf opgesteld:

Het leveren van kwalitatief hoogwaardige en voorwaardenscheppende diensten en middelen op een kwalitatieve wijze, tegen marktconforme prijzen op een klantgerichte en flexibele wijze, die noodzakelijk zijn voor het optimaal functioneren van het primaire proces¹⁶.

Uit deze doelstelling komen een aantal begrippen naar voren, namelijk kwalitatief, marktconform, klantgericht en flexibel. Deze begrippen zullen nader toegelicht worden.

Kwalitatief

Kwalitatief, oftewel kwaliteit staat voor een bepaalde gesteldheid, hoedanigheid of mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden

Marktconform

Marktconform, dit houdt in dat de prijs overeenkomt met de waarde van de dienst, zoals deze binnen de branche bekend staat.

Klantgericht

Klantgericht houdt in dat de dienst gericht is op verwachte belangstelling en behoefte van mogelijke klanten.

Flexibel

Voor flexibel geldt dat de diensten zich gemakkelijk aan kunnen passen aan wisselende omstandigheden¹⁷.

2.3.1 DE FACILITAIRE VOORZIENINGEN

Het facilitair bedrijf van Jonker Frans bestaat uit verschillende diensten ter ondersteuning van het primaire proces. Binnen Jonker Frans worden de volgende diensten/onderdelen onderscheiden:

¹⁴ Zie bijlage 9 Iip Florence

¹⁵ Zie bijlage 10 Resultaten enquête bewoners

¹⁶ Bron: Doelstellingen facilitaire dienst 2004 Jonker Frans

¹⁷ Bron: <http://www.vandale.nl>

- ❖ De voedingsdienst
- ❖ De technische dienst
- ❖ De huishoudelijke dienst
- ❖ Restaurant
- ❖ De receptie
- ❖ Magazijn
- ❖ Automatisering
- ❖ Groenvoorziening
- ❖ Winkel
- ❖ Kapsalon

De volgende diensten in eigen beheer zullen nader toegelicht worden¹⁸: voedingsdienst, technische dienst, huishoudelijke dienst, restaurant en receptie.

Voedingsdienst

Onder de voedingsdienst valt het bereiden van de maaltijden in de keuken. Deze dienst biedt zowel broodmaaltijden als warme maaltijden aan de bewoners. De bewoners kunnen kiezen gebruik te maken van de broodmaaltijden via het verzorgingstehuis, of dat men er zelf zorg voor draagt. De warme maaltijd kan zowel in het restaurant als op het appartement gebruikt worden.

Ondanks het feit dat Florence beschikt over een centrale keuken heeft Jonker Frans ervoor gekozen in het kader van de multiculturele ontwikkelingen een restaurant en keukenvoorziening in eigen beheer te houden.

Doelstelling:

Het bieden van continuïteit en het leveren van maaltijden

Technische dienst

De technische dienst is verantwoordelijk voor het functioneren, onderhouden en instandhouden van de gebouwen, technische apparatuur en installaties. Tevens is deze verantwoordelijk voor het oplossen van acute storingen.

Een medewerker van de technische dienst is tevens hoofd bedrijfshulpverlening.

Doelstelling:

Het goed laten functioneren, onderhouden en instandhouden van de gebouwen, technische apparatuur en installaties, alsook het oplossen van acute storingen.

Huishoudelijke dienst

Binnen de afdeling huishoudelijke dienst vallen de diensten, schoonmaak en linnenvoorziening.

Jonker Frans heeft nog de beschikking over een eigen wasserij en linnenkamer. Het grootste deel van het wasgoed zoals, platgoed, lijfgebonden onderkleding, stoomgoed, kokskleding en bovenkleding van de bewoners is uitbesteed.

Dienstkleding wordt op het moment nog in eigen beheer gedaan, maar dit jaar zal onderzocht worden of deze ook uitbesteed moeten worden.

Doelstelling:

Het bieden van extra service aan de bewoners d.m.v. het aanbieden van een (service) linnenpakket.

¹⁸ Bron: Doelstellingen facilitaire dienst 2004 Jonker Frans

De schoonmaakdienst wordt volledig in eigen beheer uitgevoerd, zowel in de appartementen, de centrale ruimtes als de aanleunwoningen. Er wordt gewerkt met een huishoudelijke zorgkaart, die ontwikkeld is in het kader van het kwaliteitsproject.

Doelstelling:

Het leveren van een goed eindresultaat, waarbij de klant, de medewerkers en de organisatie een meerwaarde behalen en ondervinden.

Restaurant

Het restaurant is geopend van 9.00 u. tot 20.30 u. Gedurende deze tijd kunnen bewoners en bezoekers de hele dag koffie, thee, andere dranken, ijs en versnaperingen als koeken en warme broodjes verkrijgen. Om 12.00 u. worden in het restaurant de warme maaltijden voor de bewoners geserveerd. Tevens vinden er in deze ruimte verschillende activiteiten plaats, zoals bingo, kaarten en voorstellingen.

Doelstelling:

Het bieden van service, kwaliteit en gezelligheid

Receptie

De receptie is zeven dagen per week bezet van 7.45 u. tot 23.00 u. Van 23.00 u. tot 7.45 wordt de receptiedienst over genomen door medewerkers van de verzorging.

De receptie en het secretariaat zijn voor een deel samengevoegd. Dit betekent dat de receptionistes tevens zorg dragen voor een aantal administratieve werkzaamheden.

Doelstelling:

Het creëren van een servicepunt om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

2.3.2 KLANTEN VAN HET FACILITAIR BEDRIJF

Wanneer men het facilitair bedrijf cliëntgericht wil organiseren is het belangrijk te weten wie de klanten zijn.

De klanten van het facilitair bedrijf zijn iedereen die zich in en om de huisvesting van de organisatie bevinden en daardoor direct of indirect in aanraking komen en een beroep doen op de diensten die het facilitaire bedrijf biedt.

De klantengroep is onder te verdelen in interne en externe klanten. De interne klanten zijn de klanten die veelvuldig met de huisvesting van de organisatie en zo ook de facilitaire diensten in aanraking komen en de externe klanten zijn mensen die af en toe in aanraking komen met deze facilitaire diensten.

Interne klanten

Dit zijn bij Jonker Frans de bewoners en de medewerkers. Deze personen komen veelvuldig met de facilitaire diensten in aanraking. Zij zijn ook de belangrijkste doelgroep waar de organisatie zich op moet richten.

Externe klanten

Bij externe klanten valt te denken aan bezoekers en leveranciers. Vooral bezoekers zijn een belangrijke klantengroep, gezien het feit dat een groot deel van de bezoekers bestaat uit familieleden van de bewoners. Van de toekomstige Hindoestaanse ouderen is bekend dat men een hechte familieband heeft. Dit maakt deze klantengroep nog belangrijker.

Tot zover de beschrijving van de organisatie Jonker Frans. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de interne en externe factoren met daaruit geformuleerd de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Ook het theoretisch onderzoek komt aan bod.

3 VAN NU TOT EEN MULTICULTUREEL CLIËNTGERICHT JONKER FRANS

Dit hoofdstuk bestaat uit de onderzoeksresultaten van het empirisch en het literatuuronderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deskresearch, interviews met cliënten, medewerkers van het facilitair bedrijf, de zorg en het management binnen Jonker Frans en de organisatie Florence weergegeven. Vervolgens worden uit deze informatie de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van Jonker Frans geformuleerd. Naast het empirisch onderzoek komen tevens de resultaten van het theoretisch onderzoek naar voren. Onderwerpen die aan bod komen zijn, aanbodgericht, vraaggestuurd en cliëntgericht werken, kwaliteitszorg en personeelsmanagement. Tot slot worden de facilitaire behoeften van Hindoestaanse ouderen weergegeven.

Welke kennis is van belang bij een kanteling naar een cliëntgerichte organisatie en een daarop afgestemd kwaliteitsniveau?

3.1 JONKER FRANS NU

Uit interviews met facilitaire medewerkers¹⁹, zorgmedewerkers²⁰, cliënten²¹ en management van zowel Jonker Frans²² als Florence²³ zijn de belangrijkste resultaten verzameld. Naast interviews hebben tevens, marktonderzoek, rapporten en andere documenten uit de organisatie een bijdrage geleverd aan deze onderzoeksresultaten.

3.1.1 INTERNE FACTOREN

Facilitaire medewerkers

Medewerkers van het facilitair bedrijf werken erg zelfstandig en krijgen weinig instructies over de werkzaamheden. Daarnaast zijn de facilitaire medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen werk, maar hebben geen inzicht in de kwaliteit van de werkresultaten. Ook zijn zij zich niet bewust van het lage kwaliteitsniveau van de diensten.

Gezien het feit dat er weinig personeelsverloop is en de medewerkers dus lang werkzaam zijn bij de organisatie zijn de werkzaamheden erg gestandaardiseerd en zo ook het kwaliteitsniveau.

Aansturing

Binnen de huidige situatie van Jonker Frans krijgen de medewerkers weinig tot geen aansturing. Op het moment van het onderzoek is nog geen facilitair teamleider op locatie aanwezig en vindt weinig tot geen controle van de diensten plaats. Mede hierdoor krijgen medewerkers weinig tot geen feedback over de werkzaamheden en zijn zij dus niet bewust van het kwaliteitsniveau van hun werk.

Communicatie

De communicatie binnen het facilitair bedrijf verloopt niet soepel. Facilitaire medewerkers zijn niet op de hoogte van de veranderingen die plaats hebben gevonden. Tevens is er geen duidelijkheid over de taakverdeling tussen zorg en facilitair, men weet niet precies welke

¹⁹ Zie bijlage 2 Interview medewerkers facilitair

²⁰ Zie bijlage 3 Interview zorgmedewerkers

²¹ Zie bijlage 4 Interview cliënten

²² Bron: Gesprekken met locatie directeur en manager facilitair bedrijf regio Haagsteden

²³ Zie bijlage 5 Interviews Florence

taken bij wie ondergebracht zijn, dit brengt bij zowel de zorg als facilitair veel onduidelijkheid met zich mee.

Kwaliteit

Met betrekking tot het kwaliteitsniveau van het facilitaire bedrijf kan gesteld worden dat de zorgmedewerkers niet tevreden zijn. Huidige bewoners hebben weinig te klagen, maar zijn daarentegen ook niet veeleisend. Klachten worden meestal door de familie doorgegeven in plaat van de cliënt zelf.

De schoonmaakdienst levert volgens de zorgmedewerkers slechte dienstverlening. Ook de receptie en de keuken maken vaak fouten, wat volgens de zorgmedewerkers komt door het ontbreken van betrokkenheid bij de medewerkers.

Er komen geregeld communicatieproblemen voor tussen de zorg en het facilitair bedrijf. Ook worden de diensten niet aangepast op de individuele cliënten, maar wordt vanuit de organisatie gekeken wat het gunstigste is. De wensen van de cliënten worden hierbij achterwege gelaten.

Florence

De organisatie Florence biedt veel professionele kennis, zowel op het gebied van zorg als facilitair. Ook wordt binnen de organisatie gewerkt vanuit de missie. Het beleid van de organisatie wordt echter per locatie van Florence bepaald.

Organisatiefactoren

Het facilitair bedrijf werkt op het moment aanbodgericht. De ondersteunende diensten worden bepaald door het facilitair bedrijf en zo ook het kwaliteitsniveau van deze diensten.

In de toekomst wil Jonker Frans een omslag maken van aanbodgericht naar cliëntgerichte zorg met daarbij een individuele benadering van de cliënten. Iedere cliënt heeft eigen wensen en een eigen bestedingspatroon, de organisatie moet hierop in kunnen spelen. In de toekomst moet aan alle wensen van de cliënten voldaan kunnen worden. De nieuwbouw en toekomstige wijkfunctie bieden de mogelijkheid voor deze cliëntgerichte facilitaire organisatie.

3.1.2 EXTERNE FACTOREN

Marktfactoren

De toekomstige oudere zal langer op zich zelf blijven wonen²⁴. Daarnaast stellen toekomstige cliënten hogere eisen aan zorg/woonomstandigheden²⁵, omdat zij mondiger worden.

De economische situatie zorgt ervoor dat de toekomstige markt bereid is te betalen voor extra diensten.

Omgevingsfactoren²⁶

De nieuwbouw van Jonker Frans wordt een servicepunt voor de hele wijk en een wooncomplex voor beschermd, verzorgd en gewoon wonen. Daarnaast zal Jonker Frans zich gaan richten op haar omgeving, de Hindoestaanse wijkbewoners. De nieuwbouw wordt daarom aangepast aan de wensen van deze toekomstige cliënt

Wel dient rekening gehouden te worden met het feit dat deze toekomstige multiculturele cliënten mogelijk niet over de Nederlandse taal of extra inkomsten als pensioen beschikken.

²⁴ Bron: <http://www.btsg.nl/weten/meerzelfstandig.html>

²⁵ Bron: Samen Groeien (2003)

²⁶ Bron: Jong en oud bouwen ReVa. (2005)

3.1.3 SWOT ANALYSE

Hieronder worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen genoemd die gebaseerd zijn op de interne en externe onderzoeksresultaten van Jonker Frans.

Sterktes

- De toekomst van Jonker Frans ziet er goed uit omdat ze onderdeel is van Florence²⁷;
- Vanuit de organisatie Florence wordt op professionele wijze, met de juiste kennis, gekeken naar de verbetermogelijkheden voor de organisatie van Jonker Frans, zowel op het gebied van zorg als facilitair;
- Jonker Frans maakt onderdeel uit van Florence, de zorgcontinuïteit die hieruit voortvloeit, maakt Jonker Frans toegankelijker.

Zwaktes

- Er worden geregeld fouten gemaakt door communicatieproblemen, de communicatie tussen afdelingen dient verbeterd te worden om het kwaliteitsniveau van de diensten te verbeteren;
- Medewerkers worden niet goed aangestuurd, waardoor de kwaliteit van de werkzaamheden slecht is;
- Samenwerking tussen de afdelingen is slecht, waardoor de effectiviteit van de werkzaamheden laag is;
- Er is geen samenhang tussen de zorg en het facilitair bedrijf, beiden diensten werken langs elkaar heen;
- Wanneer het personeel niet goed werkt, is de kwaliteit van de diensten die Jonker Frans aanbiedt ook niet goed;
- Medewerkers zijn niet op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie, de communicatie en aansturing is niet goed;
- Er zijn geen duidelijke systemen aanwezig binnen het facilitair bedrijf, dit leidt tot onoverzichtelijkheid van de diensten.

Kansen

- Toekomstige multiculturele bewoners zullen tevreden zijn, omdat naar hun behoeften wordt toegewerkt;
- Huidige cliënten komen uit de tijd dat men tevreden is met wat men heeft. De organisatie zal zich meer moeten richten op familie van de cliënten om behoeften en wensen te achterhalen;
- De kinderen van Hindoestaanse ouderen zijn gemiddeld beter op de hoogte van het bestaan van de Nederlandse zorgvoorzieningen dan hun ouders. Deze doelgroep zal daarom vooral via de kinderen bereikt moeten worden;
- Jonker Frans krijgt weinig concurrentie uit de omgeving, omdat zij de enige zorginstelling binnen haar omgeving is die zich richten op de Hindoestaanse doelgroep;
- Doordat de omgeving van Jonker Frans grotendeels bestaat uit bewoners van Hindoestaanse afkomst, biedt dit een goed toekomstperspectief voor de multiculturele organisatie;
- Toekomstige ouderen doen eerder een beroep op zorg aan huis of andere vormen van zelfstandig wonen i.p.v. te verblijven in een zorginstelling. De wijkfunctie van Jonker Frans biedt hierbij een goede oplossing.

²⁷ Zie Hoofdstuk 2.2.1 Belangrijke ontwikkelingen

Bedreigingen

- Toekomstige ouderen blijven langer zelfstandig wonen, waardoor het percentage ouderen dat in een zorginstelling verblijft zal dalen. De doelgroep voor intramurale zorg wordt hiermee steeds kleiner;
- Doordat de toekomstige multiculturele ouderen mogelijk niet beschikken over de Nederlandse taal, kunnen zich taal- en andere communicatieproblemen voordoen.

Vanuit deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zal voor Jonker Frans verder onderzocht worden welke mogelijkheden bestaan voor een cliëntgerichte organisatie met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau.

3.2 AANBODGERICHT, VRAAGGESTUURD EN CLIËNTGERICHT WERKEN

3.2.1 AANBODGERICHT WERKEN

Aanbodgericht werken is een manier van werken, waarbij de aanbieder bepaalt welke producten en diensten er aangeboden worden. In dit geval is dat het facilitair bedrijf (FB). Deze bepaalt welke diensten zij geschikt acht om aan te bieden aan de cliënten. Het belangrijkste doel van een aanbodgericht facilitair bedrijf is 'het zo optimaal mogelijk ondersteunen van het primaire proces'. Door middel van het aanbieden van bepaalde producten en diensten maakt het facilitair bedrijf dit waar.

Daarnaast is er bij aanbodgerichte dienstverlening vaak rekening gehouden met de prijs van de diensten. Het doel hierbij is de kosten van de diensten zo laag mogelijk te houden. Een ander aspect van een aanbodgericht FB is dat deze beschikt over een budget waarbinnen zij moet werken. Het FB zal binnen dit budget een zo optimaal mogelijke ondersteuning moeten bieden aan het primaire proces. Een aanbodgerichte organisatie is vaak topdown georganiseerd. Op deze wijze worden de medewerkers eerder gestimuleerd naar hun baas te luisteren dan naar de klanten.

De volgende definitie kan gegeven worden voor aanbodgericht werken:

Aanbodgericht werken wil zeggen, dat het FB binnen het gestelde budget een pakket diensten en producten samenstelt, die moeten zorgen voor een optimale ondersteuning van het primaire proces²⁸.

Het begrip aanbodgericht werken volstaat met één definitie, aangezien er eenduidigheid bestaat over dit begrip.

Hieronder volgen een aantal kenmerken van een aanbodgerichte organisatie²⁹.

Voor het primaire proces	Voor het facilitair bedrijf
1. Standaard diensten pakket	1. Verantwoordelijkheid hoog in organisatie
2. Standaard kwaliteit	2. Weinig communicatie met klanten
3. Gedwongen winkelnering	3. Uniformiteit in dienst- en product verlening
4. Betaling via verdeelsleutel	4. Werken binnen vastgesteld budget
5. Denken voor de klant	

Tabel 1: Kenmerken aanbodgerichte organisatie

²⁸ Blom (2001)

²⁹ Blom (2001)

Zoals uit deze kenmerken blijkt is er bij Jonker Frans op het moment sprake van een aanbodgerichte organisatie.

3.2.2 VRAAGGESTUURD WERKEN

Het kantelen van een organisatie wil zeggen dat de organisatie verandert van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken. Daarbij geldt dat het vraaggestuurd organiseren van de organisatie andere voorwaarden aan de inrichting van de organisatie geeft. De facilitaire organisatie gaat werken in opdracht van het primaire proces. Op deze manier ontstaat er een klant/leveranciersrelatie tussen deze twee. Het primaire proces, de zorg, bepaalt hoe het facilitaire proces moet draaien.

Een vraaggestuurde organisatie heeft als doel zoveel mogelijk klanten tevreden te stellen door aan hun vraag te beantwoorden. Dit doel kan bereikt worden door de organisatie flexibel in te richten en te zorgen dat op een snelle en effectieve manier kan worden voldaan aan de vraag van de klant. De organisatieverandering die hiermee in het primaire proces plaats vindt, wordt ook doorgevoerd in de facilitaire organisatie.

Een ander kenmerk is dat een vraaggestuurde facilitaire organisatie haar bestaansrecht ontleend aan het doorberekenen van haar kosten aan het primaire proces. Dit geeft direct inhoud aan het citaat: ‘Wie betaalt, bepaalt!’

De FD heeft nu geen controlerende rol meer. Hiermee wordt bedoeld dat het FB niet meer beoordeelt wat een klant wel of niet geleverd mag krijgen en welke kosten hiermee gepaard gaan. Deze controlerende functie moet vervallen, omdat het FB anders te maken krijgt met belangenverstrengeling. Daarom ligt het facilitair budget bij een vraaggestuurde organisatie niet meer bij het FB maar bij het primaire proces. Het FB moet er ook voor zorgen dat producten en diensten marktconform zijn. De klant kan immers in het vervolg ook bij andere bedrijven gaan inkopen, omdat afgestapt is van gedwongen winkelnering. Omdat de klanten niet meer gedwongen zijn om af te nemen van het FB en het FB wel moet zorgen voor het eigen voortbestaan, zal het FB gaan zoeken naar nieuwe klanten³⁰. Deze klanten kunnen bestaan uit bewoners uit de omgeving van de zorginstelling.

De volgende definities worden vanuit de theorie gegeven aan vraaggestuurd werken³¹:

- ❖ *‘de zorgvrager bepaalt welke zorg hij nodig heeft. Het is niet “men vraagt en wij draaien” want het FB heeft rekening te houden met de randvoorwaarden waarbinnen zij mag opereren van het primaire bedrijf.’³²*
- ❖ *‘Naar aanleiding van de vraag van de klant levert het FB producten en diensten. Deze producten en diensten zijn volledig afgestemd op de eisen en wensen van de klant en het FB wordt betaald naar aanleiding van de levering.’*
- ❖ *‘U vraagt, wij draaien, maar u betaalt.’*
- ❖ *‘weten wat de klant wil, wat zijn behoeften zijn, en daar een passend aanbod op realiseren, zorgen dat de klant tevreden is en blijft’³³*
- ❖ *‘Het FB levert maatwerk aan klanten.’*
- ❖ *‘De klant centraal stellen en het FB reageert adequaat op de vraag van de klant.’*

³⁰ Bron: Deamen en Nijkamp (2000)

³¹ Bron: Blom (2001)

³² Bron: NBAA: <http://www.nbaa.nl/14-ABZ.HTM> (15/03/05)

³³ Bron: Krimpen (2003)

- ❖ ‘een gezamenlijke inspanning van cliënt en hulpverlener die erin resulteert dat de cliënt de hulp ontvangt die tegemoet komt aan zijn wensen en verwachtingen en die tevens voldoet aan professionele standaarden’.³⁴

Uit bovenstaande definities komt naar voren dat over het begrip vraaggestuurd werken geen eenduidigheid bestaat. Wel is er een belangrijke overeenkomst. Continu staat de wens van de klant centraal. Onduidelijk is wie betaalt en wat geleverd wordt naar aanleiding van de vraag, dit verschilt per definitie. Een ander verschil in de definities zit vooral in de grenzen die gesteld worden aan vraaggestuurd werken. De ene definitie zegt dat men datgene kan vragen wat binnen de door het primaire proces gestelde randvoorwaarden valt. En een andere definitie zegt dat de klant alles kan vragen wat hij wenst, zolang hij hier maar voor betaalt. Hieronder volgt een duidelijk overzicht met de kenmerken van vraaggestuurd werken, gezien vanuit zowel het primaire als de facilitaire dienst³⁵.

Voor het primaire proces	Voor het facilitair bedrijf
1. Vrije winkelnering	1. Flexibiliteit (integraal management)
2. Eigen Facilitair budget (gespreid over units)	2. Diensten leveren naar aanleiding van een vraag (versnipperde vraag)
3. Producten op maat	3. Contract management
4. Contract management	4. Marktconform zijn
5. Klant-leveranciers relatie met FB	5. Klant-leveranciers relatie met primaire proces
6. Zelf bepalen wat nodig is om het primaire proces te ondersteunen en vertalen in een vraag	

Tabel 2: Kenmerken vraaggestuurd werken

Samenvattend komen deze definities op het volgende neer:

‘Vraaggestuurd werken is het leveren van facilitaire diensten op maat naar aanleiding van een vraag, waarbij de klant betaalt.’

3.2.3 CLIËNTGERICHT WERKEN

Net als bij vraaggestuurd werken staat ook bij cliëntgericht werken de cliënt centraal bij de inrichting van de facilitaire organisatie. Echter het grote verschil is dat bij cliëntgericht werken rekening gehouden wordt met randvoorwaarden uit de organisatie.

Eigenschappen die te maken hebben met cliëntgerichtheid zijn flexibiliteit, zekerheid, betrouwbaarheid, vriendelijkheid en volledigheid. Maar allereerst is het belangrijk dat het facilitair bedrijf weet wat de wensen en eisen van de cliënt zijn. Alleen dan kan men inspelen op deze wensen. Om hier achter te komen moet eerst duidelijk zijn wie de cliënten zijn en welke rol zij spelen in het dienstverleningsproces. Vervolgens kan men de wensen en eisen van deze cliënten gaan inventariseren.

De cliënten van het FB zijn te onderscheiden in een aantal niveaus³⁶:

Top (Cliënt): De concernleiding, hiermee worden financiële en inhoudelijke afspraken gemaakt

³⁴ Bron: Kraan (2001)

³⁵ Bron: Blom (2001)

³⁶ Bron: Krimpen (2003)

- Midden (Customer):** Het management van de business units, deze gaan concrete arrangementen aan op het gebied van volume, kwaliteit en prijs (Service level agreements)
- Basis (Consumer):** De consument of eindgebruiker, deze maakt gebruik van de diensten en geeft zijn/haar wensen door.

Hieronder volgen een aantal definities, die aangeven wat cliëntgericht werken volgens de theorie inhoudt³⁷:

- ❖ *‘Cliëntgericht werken is het voldoen aan verwachtingen en behoeften van de klant binnen de randvoorwaarden en ondernemingsdoelstellingen van het primaire proces.’*
- ❖ *‘Cliëntgericht werken is de mate waarin de prestaties van de onderneming overeenkomen met de wensen ten aanzien van alle voor de klant relevante aspecten. Die aspecten zijn afhankelijk van de door de onderneming gestelde grenzen en de eisen van de klant.’*
- ❖ *‘Cliëntgericht is een houding of gedrag, waarin we de klant centraal stellen en we onze producten & diensten zoveel als mogelijk aan de behoeften van de klant aanpassen.’*
- ❖ *‘Cliëntgericht werken is de mate waarin tegemoet gekomen wordt aan datgene wat de klant belangrijk vindt.’*
- ❖ *‘Cliëntgericht: u vraagt, wij draaien’*
- ❖ *‘Cliëntgericht betekent dat de klant een leidende rol speelt in beslissingen. Dit houdt niet in dat de klant vraagt, en wij draaien zoals vaak wordt gedacht. Het betekent dat de organisatie weet wie haar klant is en wat hij wil. De organisatie bepaalt of zij dit na kan komen.’*

Ook hier geldt dat er verschillen zijn tussen de verschillende definities. De belangrijkste overeenkomst is dat ook hier de cliënt continu centraal staat.

Op de definitie ‘u vraagt wij draaien’ na, hebben deze definities dezelfde betekenis. Het komt er in het kort op neer dat de facilitaire dienst producten en diensten aanbiedt die tegemoet komen aan de wensen van de cliënt. In tegenstelling tot vraaggestuurd werken, wordt er bij cliëntgericht werken rekening gehouden met bepaalde randvoorwaarden vanuit de organisatie en is niet alles mogelijk. Ook is belangrijk dat bij cliëntgericht werken zowel rekening gehouden wordt met de strategie van het primaire proces als dat van het facilitair bedrijf.

Hieronder volgt een overzicht van de kenmerken van cliëntgericht werken³⁸.

Voor het primaire proces	Voor het facilitair bedrijf
1. Producten op “maat”(rekening gehouden met eisen en wensen)	1. Rekening houden met eisen en wensen van de klanten
2. Veel communicatie met het FB	2. Veel communicatie met de klant
3. Betrouwbare leverancier (FB)	3. Bezitten van klant kennis
4. Klant-leveranciersrelatie	4. Geven van advies
5. Krijgen van service	5. Flexibel (organisatie en houding) service verlenen, betrouwbaar zijn
	6. Bezitten van facilitair budget

Tabel 3: Kenmerken cliëntgericht werken

³⁷ Bron: Blom (2001)

³⁸ Bron: Blom (2001)

Samengevat kan de volgende definitie geformuleerd worden voor cliëntgericht werken:

Cliëntgericht werken is het leveren van producten of diensten op maat naar aanleiding van de vraag, waarbij rekening gehouden wordt met bepaalde randvoorwaarden en doelstellingen van het primaire proces.

3.3 KWALITEITSZORG

3.3.1 KWALITEIT

Kwaliteit is een begrip dat moeilijk definieerbaar is. Ieder mens heeft een ander beeld van wat kwaliteit precies betekend. In de loop der jaren zijn er verschillende definities toegewezen aan het begrip kwaliteit. Al deze definities zijn vanuit een andere invalshoek bekeken³⁹.

De definitie die het meest in aanmerking komt voor een cliëntgerichte zorgorganisatie is die van de gebruikersgerichte invalshoek. Volgens deze invalshoek is kwaliteit het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker.

Kwaliteit in de dienstverlening wordt bepaald door de perceptie die cliënten hebben van de dienstverlening. Daarom begint in principe iedere kwaliteitsactie in de dienstverlening bij de cliënten⁴⁰. Het is van groot belang op de hoogte te zijn van de wensen van de cliënten. Tevens moet duidelijk zijn, in hoeverre de organisatie de cliënt wil bedienen. Dit kan zijn aanbodgericht, vraaggestuurd of klantgericht⁴¹.

Wanneer men gaat werken aan kwaliteitszorg zal dit betrekking hebben op drie gebieden binnen de organisatie, namelijk strategie, structuur en cultuur.

- ❖ Strategie: Hierbij valt te denken aan het externe en interne beleid in termen van de eigen kernactiviteiten en doelstellingen. De missie staat hierbij centraal
- ❖ Structuur: Dit houdt in, de opbouw van de organisatie in eenheden en niveaus van taakgebieden en bevoegdheden. Tevens vallen procedures en systemen binnen dit gebied.
- ❖ Cultuur: Dit gebied heeft betrekking op gedragspatronen, waaronder leiderschapsstijl en manieren van samenwerking en besluitvorming⁴².

De strategie binnen Florence biedt Jonker Frans voldoende mogelijkheden om het eigen beleid te ontwikkelen⁴³. Het optimaliseren van het kwaliteitsniveau is de basis voor het toekomstige beleid van Jonker Frans, het organiseren van een multiculturele cliëntgerichte organisatie.

Met betrekking tot structuur zijn de bevoegdheden, procedures en systemen geen sterke aspecten binnen de huidige situatie van Jonker Frans. Wanneer men gaat werken aan kwaliteitszorg is het een vereiste dat deze aspecten duidelijk in kaart gebracht worden. Ook cultuur is een aspect waar binnen de huidige situatie van Jonker Frans problemen uit voortvloeien. Alle activiteiten die in de organisatie plaatsvinden, vloeien voort uit het gestelde beleid. Een goede leiderschapsstijl en samenwerking zorgen hierbij voor het verhogen van de effectiviteit van het werk, waardoor het uiteindelijke doel van de organisatie “een

³⁹ Zie bijlage 6 Kwaliteitsinvalshoeken

⁴⁰ Bron: Ezerman (1989)

⁴¹ Zie hoofdstuk 5.1 Aanbodgericht, vraaggestuurd en klantgericht werken

⁴² Bron: Ezerman (1989)

⁴³ Zie Hoofdstuk 2.1.2 Missie Florence

multiculturele cliëntgerichte organisatie met een daarop aansluitend kwaliteitsniveau” sneller behaald wordt,⁴⁴

3.3.2 KWALITEITSSYSTEMEN

De eigenschappen van een dienst bepalen de kwaliteit. Het doel van kwaliteitszorg is deze eigenschappen zo constant mogelijk te houden en aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

Er zijn verschillen de manieren om dit te realiseren. Vroeger werden vaker resultaten gecontroleerd. Tegenwoordig richt men zich meer op controle werkzaamheden en processen. Wanneer dit systematisch gecontroleerd en geregistreerd wordt spreekt men van een kwaliteitssysteem.

Bij het begrip kwaliteitssystemen spelen drie begrippen een belangrijke rol, namelijk kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsbesturing en kwaliteitsborging. Deze begrippen zullen nader toegelicht worden⁴⁵.

Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteitsbeheersing komt overeen met procesbeheersing met betrekking tot de product- of diensteigenschappen. Het gaat erom dat de output van een proces ten aanzien van de afgesproken kenmerken, binnen van tevoren vastgestelde grenzen voorspelbaar is. Wanneer bij een bepaald proces de producteisen gerealiseerd worden, is dat proces met betrekking tot de producteigenschappen beheerst.

Er kan echter ook afgesproken worden dat een bepaald product in x% van de gevallen de productienormen mag overschrijden. Indien dit percentage niet overschreden wordt kan ook gesteld worden dat het proces met betrekking tot de producteigenschappen ook beheerst is.

Kwaliteitsbesturing

Bij kwaliteitsbeheersing is, over het algemeen, sprake van vastgestelde normen. Indien de normen ook onder de loep genomen worden, spreekt men van kwaliteitsbesturing.

Kwaliteitsbesturing omvat zowel de normstelling als de beheersing van de gestelde normen.

Kwaliteitsborging

Bij kwaliteitsborging gaat het om het onderhouden van de kwaliteitsbeheersing en de kwaliteitsbesturing. Tevens komt de controle op deze twee aspecten, ten aanzien van bepaalde eisen aanbod. Te denken valt aan de eisen zoals de NEN en ISO 9000 normen.

Het begrip kwaliteitssysteem heeft geen eenduidige betekenis. Enkele definities van het begrip kwaliteitssysteem worden hier genoemd⁴⁶:

- ❖ Geheel van samenhangende of beïnvloedende elementen om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit.
- ❖ Het stelsel taken, methoden en middelen voor zover ze worden gebruikt voor het in overeenstemming brengen en houden van de producteigenschappen met de verwachtingen daarover van de klant.
- ❖ The agreed companywide and plant wide operating work structure, documented en effective, integrated technical and managerial procedures for guiding the coordinated

⁴⁴ Bron: Dam (2002)

⁴⁵ Bron: Bij (2004)

⁴⁶ Bron: Bij (2004)

actions of the workforce, the machines and the information of the company and plant in the best and the most practical ways to assure customer quality satisfaction and economical costs of quality.

- ❖ De organisatiestructuur met betrekking tot, en de technieken nodig voor de kwaliteitsbeheersing.
- ❖ The whole of management and control, monitoring and improvement activities dealing with the aspects or characteristics of quality, as well as the organization of those activities.

Samengevat komen deze definities op het volgende neer:

Een kwaliteitssysteem is een geheel van taken, methoden, middelen en technieken met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de diensten, richting de wensen van de klant.

Prestatie-indicatoren

Door middel van prestatie-indicatoren kan worden gemeten hoe een bepaald organisatieonderdeel presteert op een bepaald verantwoordelijkheidsgebied, oftewel hoe het organisatieonderdeel er in slaagt haar verantwoordelijkheden waar te maken.

Het ontwikkelingsproces voor prestatie-indicatoren ziet er als volgt uit⁴⁷:

1. Het formuleren van verantwoordelijkheidsgebieden van een individu/groep of afdeling
2. Het meetbaar maken van de prestaties door het opstellen van prestatie-indicatoren
3. Het toekennen van waarderingscijfers aan de prestatie-indicatoren
4. het opstellen van een terugkoppelrapport.

De criteria waaraan een prestatie-indicator moet voldoen zijn de volgende⁴⁸:

- ❖ er wordt aangesloten bij de doelstellingen van het strategisch plan en / of urgente kwaliteitsproblemen en knelpunten binnen de organisatie
- ❖ De metingen dienen eenvoudig uit te voeren te zijn
- ❖ trends dienen door de metingen zichtbaar te worden gemaakt
- ❖ de scores zijn beïnvloedbaar voor de betrokkenen; men is op basis van de factoren in staat het beter te gaan doen
- ❖ de indicatoren worden door de betrokkenen als motiverend gezien.

Het is belangrijk dat de prestatie-indicatoren zowel de kwaliteit van het proces (bijv. doorlooptijden) als de kwaliteit van het eindresultaat (bijv. aantal tevreden cliënten) meten.

3.4 PERSONEELSMANAGEMENT

Binnen een facilitaire organisatie is personeel het meest kostbare bezit. Zonder personeel kan het facilitaire bedrijf niet bestaan. Belangrijk is daarom het personeelsbeleid zo optimaal mogelijk te organiseren. Hierbij valt te denken aan de manier van aansturing, medewerkersmotivatie en communicatie.

Een goed opgesteld personeelsbeleid kan een bijdrage leveren aan een zo optimaal mogelijk resultaat van de werkzaamheden.

⁴⁷ Bron: Bij (2004)

⁴⁸ Bron: CINC: <http://www.c-in-c.nl/D0012.htm>

Zelfsturende teams

Klantgericht en flexibeler werken met een hogere productiviteit en gemotiveerder personeel. Dat kunnen de effecten zijn als de productiemedewerkers in een organisatie in teams gaan werken.

Zelfsturende teams (ZST's) zijn populair en worden tegenwoordig op steeds grotere schaal toegepast. Ze sluiten aan bij moderne denkbeelden over management en organisatie. Veel organisaties in Nederland en in het buitenland hebben al goede resultaten bereikt met ZST's.

Zelfsturende teams zijn wel gedefinieerd als:

Een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product totstandkomt dat aan een interne of externe klant geleverd wordt. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert de processen zonder daarbij een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.

Alle medewerkers verrichten in principe alle voorkomende taken binnen het team en zijn dus „allround”. Bovendien beschikken ze over zoveel autonomie dat coördinatie van buitenaf nauwelijks nodig is, zodat de groepsleden de productie meer binnen de groep kunnen coördineren.

Bij het gebruik van zelfsturende teams wordt een beroep gedaan op de samenwerking en wederzijdse hulp. Een dergelijke functie kan uitdagend zijn voor de medewerker, indien deze de intentie heeft zijn/haar eigen kwaliteiten te ontwikkelen. Tevens wordt er een beroep gedaan op bestuurlijke en communicatieve vaardigheden van de medewerkers.

Arbeidsmotivatie

Motivatie is de drijfveer tot gedrag. De motivatie om te werken kan zowel extrinsiek als intrinsiek zijn. Bij intrinsieke motivatie spreekt men over de motiverende werking van de inhoud van het werk. Extrinsieke motivatie heeft betrekking op de beloning die men krijgt voor het werk, bijvoorbeeld geld of een auto van de zaak.

Een kenmerk van extrinsieke beloningen is dat het de inspanning tijdelijk verhoogd.

Intrinsieke motivatie heeft echter een veel langduriger effect.

Bij een zo optimaal mogelijk personeelsbeleid moet er evenwicht zijn tussen deze twee motivatiesoorten⁴⁹.

Effectief leiderschap

Er is sprake van effectief leiderschap wanneer de leidinggevende de volgende aspecten beheerst⁵⁰:

- ❖ Situatie en mensen goed kunnen observeren, zodat het juiste managementgedrag gekozen kan worden bij het moment.
- ❖ Beheersen van diverse stijlen van leidinggeven
- ❖ Begrijpen waar drijfveren voor gedrag van mensen vandaan komen
- ❖ Bij het ombuigen van motivatie, zich richten op de beïnvloeding van de externe factoren
- ❖ Duidelijk aan kunnen geven wat de taken zijn van de medewerker
- ❖ De juiste voorwaarden weet te scheppen voor het uitvoeren van deze taak
- ❖ Functies creëren die aantrekkelijk zijn voor de medewerkers.

⁴⁹ Bron: Heuvel (2004)

⁵⁰ Bron: Heuvel (2004)

Intercultureel management

Wanneer de cliëntengroep verandert, zal de organisatie haar beleid moeten bijstellen om in te kunnen spelen op de wensen van deze cliënten. Dit geldt ook op het gebied van personeelsmanagement. Jonker Frans, met haar toekomstige multiculturele doelgroep, zal zich moeten gaan richten op intercultureel management.

Intercultureel management is een persoonlijke en strategische communicatie- en managementmethode die recht doet aan de diversiteit van normen, waarden, denk- en gedragscodes om de arbeidsorganisatie zodanig te veranderen dat voordeel kan worden behaald uit een cultureel brede personeelssamenstelling⁵¹. Intercultureel management koppelt strategische belangen van een bedrijf of organisatie aan het feit dat onze samenleving multicultureel wordt. Instellingen krijgen steeds meer allochtone cliënten. Intercultureel management laat organisaties profiteren van de voordelen van meer diversiteit en kleur in het personeelsbestand. Geen overbodige luxe als we de gevolgen van diverse demografische ontwikkelingen bezien.

Intercultureel management kan de volgende voordelen met zich meebrengen⁵²:

- Wanneer het personeelsbestand een afspiegeling is van de omgeving, zullen de cliënten zich beter thuis voelen binnen de organisatie, omdat zij zich kunnen herkennen in de samenstelling van het personeelsbestand;
- Het synergie-effect, wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden samenwerken, zal door de diverse culturele invalshoeken een bredere perceptie ontstaan over de werkzaamheden en de aanverwante problematiek;
- Probleemoplossend vermogen en creativiteit in de organisatie wordt vergroot. Men ziet meer kansen en er kunnen betere keuzes gemaakt worden;
- Door verbeterde communicatie, grotere bespreekbaarheid en openheid kan de samenwerking in de organisaties geoptimaliseerd worden. Dit leidt tot een beter arbeidsklimaat;
- Er ontstaat een open organisatiecultuur, met een breder perspectief en grotere tolerantie met betrekking tot normen en waarden;
- De flexibiliteit van de organisatie neemt toe, mede als gevolg van een breder perspectief, maar ook omdat men optimaal de talenten van alle medewerkers zal kunnen inzetten.

Binnen velen organisatie ontbreekt de kennis bij autochtonen, en in sommige gevallen bij allochtonen, met betrekking tot elkaars culturele achtergronden. Trainingen vormen een middel deze kennisachterstand in te halen.

Het informeren van leidinggevend en werknemer over elkaars culturele achtergronden en interpretatiekaders moet geen eenmalige gebeurtenis zijn. Men dient hier continu aandacht aan te schenken⁵³.

3.5 MULTICULTURELE DOELGROEP

Wat zijn de eigenschappen van Hindoestaanse ouderen met betrekking tot wonen en zorg en welke facilitaire behoeften vloeien hieruit voort?

Net als Nederlandse ouderen, wonen Hindoestaanse ouderen ook het liefst zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen woning. De meeste Hindoestaanse ouderen willen slechts in het

⁵¹ Bron: Vugt (1995)

⁵² Bron: Janssen (2002)

⁵³ Bron: Vugt (1995)

uiterste geval naar een verzorgings- of verpleegtehuis. Onbekendheid met de Nederlandse zorgvoorzieningen en het (ondoorzichtige) zorgstelsel, angst voor discriminatie (vooral bij de Surinamers wanneer het om een verzorgingshuis gaat), taalbarrière en de cultuurbarrière zijn hier belangrijke redenen van⁵⁴.

Veel Hindoestaanse ouderen kijken ook vreemd aan tegen de waarde van zelfredzaamheid in de Nederlandse beroepsopvattingen van professionals. Surinaamse ouderen zeggen bijvoorbeeld 'Waarom betaal je iemand die met de handen op de rug staat toe te kijken hoe een oudere zich staat te wassen'?

Ouderen met een Hindoestaanse achtergrond hebben minder hoge verwachtingen ten aanzien van hun kinderen dan andere allochtone ouderen. Zij willen hun kinderen zo min mogelijk tot last zijn en zo lang mogelijk zelfstandig blijven. Ook willen zij niet bij hun kinderen inwonen, dit tast hun zelfstandigheid en privacy aan. Zij hebben voornamelijk verwachtingen ten aanzien van emotionele en praktische ondersteuning. Tevens geven zij aan dat zij hun familie minder van hun verwachtingen laten blijken. Net als veel autochtone Nederlanders hopen Hindoestaanse ouderen vaak stilletjes dat hun kinderen spontaan hulp zullen aanbieden wanneer dat nodig is⁵⁵.

In Suriname wonen vaak verscheidene generaties bij elkaar in de buurt of in één huis, omdat dat economisch voordelig is, bij Hindoestanen heet dit 'joint family-systeem'.

Gemeenschappelijkheid, het delen van herinneringen en de eigen cultuur, vormen de rode draad in de woonbeleving van Hindoestaanse ouderen.

Gemeenschappelijkheid wordt naast cultuur, vertaald naar het belang van nabijheid van kinderen, familie en bekenden met behoud van privacy en zelfstandigheid binnen de woning.

Ouderen met een Hindoestaanse achtergrond hebben de volgende woonwensen ten aanzien van de indeling en inrichting van de woning⁵⁶:

- ❖ Een afgesloten of afsluitbare keuken;
- ❖ Keuken en hoofdslaapkamer bereikbaar vanuit de hal of gang;
- ❖ Een gescheiden douche en toilet, waarbij het van groot belang is dat het toilet niet tegenover de woonkamer gelegen is;
- ❖ Een bidet in badkamer of toilet in verband met vijf keer per dag ritueel wassen;
- ❖ Zeker twee ruime vertrekken (woonkamer, keuken) zodat mannen en vrouwen afzonderlijk bijeen kunnen komen;
- ❖ Logeerruimte.

Deze woonwensen hebben betrekking op een zelfstandige woonruimte.

Naast de specifieke inrichtingswensen hebben Hindoestaanse ouderen ook bepaalde wensen met betrekking tot de omgeving van de woning:

- ❖ Wonen in de buurt van kinderen, familie en bekenden;
- ❖ Wonen in de buurt van specifieke voorzieningen, zoals een Hindoestaanse slager of een moskee;
- ❖ Diensten als personenalarmering en bezorging van halal-maaltijden aan huis.

⁵⁴ Bron: EIZ: <http://www.kenniscentrum-ouderen.nl/eiz/docs/word/interculturele%20familiezorg%20definitieve%20versie%20oktober.doc> (05/05/05)

⁵⁵ Bron: EIZ: <http://www.kenniscentrum-ouderen.nl/eiz/docs/word/interculturele%20familiezorg%20definitieve%20versie%20oktober.doc> (05/05/05)

⁵⁶ Bron: Factsheet allochtonen ouderen en wonen NIZW/Forum 2003

Naast de wensen van Hindoestaanse ouderen met betrekking tot zelfstandige woonruimte, zijn er ook wensen bekend met betrekking tot het wonen gecombineerd met zorg. Deze wensen luiden als volgt:

- ❖ Wonen in de buurt van kinderen en familie;
- ❖ Inrichtingswensen komen voor een deel overeen met de wensen voor een zelfstandige woning;
- ❖ Een (aparte) gebedsruimte;
- ❖ Voeding volgens culturele gewoonte;
- ❖ Een ruimte waar met verwanten en vrienden vieringen of herdenkingen van een overledene gehouden kunnen worden (vooral Surinaamse ouderen);
- ❖ Een aparte slaapruijnte waar (klein)kinderen kunnen overnachten;
- ❖ Personeel dat kennis en respect heeft voor de culturele achtergronden en gebruiken en mogelijk ook de taal van de ouderen spreekt⁵⁷.

Schriftelijk informatie is meestal onvoldoende, dit geldt sterk voor een groot deel van de allochtone ouderen en zo ook Hindoestaanse ouderen.

Contact tussen zorgaanbieders en Hindoestaanse oudere vereist dat de zorgaanbieder de hulpvrager opzoekt in plaats van andersom. Dit kan via een gebiedsgerichte aanpak en met hulp van intermediairs uit de zelforganisaties, buitenlandse vrouwencentra, voorlichters eigen taal en cultuur, reeds bestaande natuurlijke contacten (bijvoorbeeld met een gezondheidscentrum) of al vertrouwde (Hindoestaanse) buurthuiswerkers⁵⁸.

Hindoestaanse ouderen vinden het over het algemeen belangrijk gerechten te kunnen eten die afkomstig zijn uit hun land van herkomst, waarbij rekening is gehouden met eventuele religieuze gebruiken en verboden.

Een vertrouwenspersoon die de weg wijst, die de Surinaamse/Hindoestaanse taal beheerst en de Surinaamse cultuur begrijpt, zou voor vele Surinamers wellicht een uitkomst zijn.

Verder leggen Surinaamse Hindoestaanse mensen andere accenten bij de behoordeling van goede zorg (haren vlechten, scheren, handen wassen na het eten etc.).

Zoals eerder vermeld worden andere culturen dan de Hindoestaanse cultuur, niet uitgesloten binnen het zorgcentrum. Gezien het feit dat Jonker Frans haar voorzieningen zoveel mogelijk richt op Hindoestaanse ouderen zullen ouderen met een andere cultuur, zoals bijvoorbeeld Moslims, zich wellicht minder thuis voelen binnen de organisatie. Om een beeld te scheppen van de verschillen tussen deze twee culturen is in de bijlage een overzicht weergegeven van facilitaire behoeften van zowel Hindoestaanse als Moslimse ouderen⁵⁹.

Tot slot

De empirische en theoretische onderzoeksresultaten die in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen, zorgen voor de basis van het advies voor de multiculturele cliëntgerichte organisatie met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau.

⁵⁷ Bron: Factsheet allochtonen ouderen en wonen NIZW/Forum 2003

⁵⁸ Bron: EIZ: <http://www.kenniscentrum-ouderen.nl/eiz/docs/word/interculturele%20familiezorg%20definitieve%20versie%20oktober.doc> (05/05/05)

⁵⁹ Zie bijlage 8 Facilitaire behoeften allochtonen

4 BENCHMARKRESULTATEN

Dit hoofdstuk staat in het teken van de resultaten van het benchmarkonderzoek⁶⁰. Naast benchmarken bij verschillende zorginstellingen van Florence is tevens onderzoek gedaan bij schoonmaakorganisatie HAGO en hotel Green Park. Het onderzoek is gedaan door middel van interviews met verschillende personen. Het doel van dit onderzoek is uit te vinden hoe binnen andere dienstverleningsorganisaties gewerkt wordt aan cliëntgerichtheid en kwaliteitsverbetering. Tevens is onderzocht hoe binnen de organisaties omgegaan wordt met medewerkersmotivatie.

Hoe wordt binnen andere zorginstellingen en dienstverleningsorganisaties gewerkt aan kwaliteitszorg en cliëntgerichtheid?

4.1 BENCHMARKRESULTATEN FLORENCE INSTELLINGEN

4.1.1 REGIO HAAGSTEDEN LOCATIE LOOSDUINSE HOF

Loosduinse Hof is een zorgcentrum waar ouderen zelfstandig kunnen verblijven en zorg kunnen ontvangen daar waar nodig.

Het interview met de teamleidster facilitair bedrijf heeft resultaten opgeleverd met betrekking tot de kwaliteit van de diensten en de cliëntgerichtheid.

Loosduinse Hof heeft sinds korte tijd een HKZ kwaliteitscertificaat. Voor elke proces zijn speciale controle lijsten opgesteld. Deze processen worden periodiek gecontroleerd en zonodig verbeterd door het hoofd huishouding.

Kijkend naar cliëntgerichtheid kan er nog het een en ander verbeterd worden. Men werkt vooral op een manier die het gunstigste is voor de eigen organisatie. Er is sprake van een aanbodgerichte organisatie. Vooral gekeken naar tijden van dienstverlening en flexibiliteit. Het kwaliteitsniveau is goed, maar moet nog toegespitst worden op de wensen van de cliënten. Met betrekking tot de medewerkersmotivatie zijn er veel goede punten te zien binnen Loosduinse hof. Er vindt veel communicatie plaats tussen de leidinggevenden en de medewerkers, bijvoorbeeld door middel van werkbesprekingen. Ook wordt de medewerkers om hun mening gevraagd en worden ze betrokken bij beslissingen. Dit kan een bijdrage leveren aan de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie⁶¹.

4.1.2 REGIO VLIETSTEDEN

Regio Vlietsteden bestaat uit een drietal locaties, namelijk De Mantel, Mariënpark en Mariahoeve. Het interview met de regio Facility Manager heeft resultaten opgeleverd met betrekking tot cliëntgerichtheid en kwaliteitsverbetering binnen de drie locaties van regio Vlietsteden.

Binnen regio Vlietsteden is kwaliteitsverbetering en cliëntgerichtheid niet één van de eerste prioriteiten, omdat men eerst bezig is met het herstructureren van de diensten, het opstellen van een Facilitair Service Punt etc. Er kan daarom zeker nog het een en ander verbeterd worden aan het kwaliteitsniveau en de cliëntgerichtheid. De locaties binnen regio Vlietsteden zijn allemaal erg aanbodgericht. In de toekomst wil men hier wel aan gaan werken, maar op het moment staan andere activiteiten eerder op de planning.

⁶⁰ Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

⁶¹ Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

Controle van de werkzaamheden wordt uitgevoerd door de teamleider. Men maakt echter geen gebruik van controle lijsten, maar observatie. Ook wordt op geen van de locaties gebruik gemaakt van een kwaliteit- of klachtensysteem.

Medewerkersmotivatie staat wel hoog in het vaandel. Er vinden regelmatig werkoverleggen plaats. Wanneer er veranderingen plaats vinden worden de medewerkers hierover geïnformeerd. Medewerkers zijn dus op de hoogte van de gang van zaken. Daarnaast worden er mogelijkheden aangeboden voor opleiding en training.

De manier van communicatie tussen verschillende afdelingen en collega's verschilt per locatie⁶².

4.1.3 REGIO DE VOORDEN LOCATIE STEENVOORDE

Zorgcentrum Steenvoorde is groot complex met veel facilitaire diensten. Op deze locatie heb ik een interview gehouden met de facilitair coördinator van Steenvoorde.

Op het restaurant na is de organisatie erg aanbodgericht. Aan het kwaliteitsniveau wordt op het moment hard gewerkt. Sinds kort zijn er voor de schoonmaakdienst een nieuw schoonmaaksysteem en controlelijsten ingevoerd. De overige diensten worden gecontroleerd door middel van observatie door de facilitair coördinator of het hoofd van de dienst.

Wensen van de cliënten komen binnen door middel van klachten, het Facilitair Service Punt (FSP) of via de cliëntenraad. Er wordt echter niet altijd geluisterd naar de cliëntenraad, dit zou meer moeten gebeuren.

Aan medewerkers motivatie wordt goed gewerkt. Er vinden werkoverleggen plaats en individuele gesprekken over de ontwikkelingen van de medewerkers. Men wordt bij de organisatie betrokken en veranderingen worden bijtijds doorgegeven. Ook wordt uitgelegd waarom de veranderingen plaats vinden, om op deze manier begrip te creëren. Eens in de zoveel tijd wordt er op eigen initiatief een uitje georganiseerd. Dit geeft de medewerkers het gevoel dat ze belangrijk zijn binnen de organisatie, zodat ze hun werk met meer plezier en beter resultaat uit zullen voeren⁶³.

4.2 BENCHMARKRESULTATEN DIENSTVERLENINGSORGANISATIES

4.2.1 HAGO

De schoonmaakorganisatie HAGO is een groot bedrijf met veel uiteenlopende klanten. HAGO levert schoonmaakdiensten in heel Nederland. Ze zorgen elke dag dat vele tienduizenden mensen prettig kunnen wonen en werken. Bij tal van overheden, instellingen en bedrijven in industrie, zorg en dienstverlening.

Gezien het feit dat HAGO schoonmaakdiensten aanbiedt aan andere dienstverleningsorganisaties, zoals zorginstellingen kan gesteld worden dat men zich allereerst richt op een andere klantengroep. Wanneer men het heeft over cliëntgerichtheid, heeft dit in eerste instantie betrekking op de opdrachtgever van de, in dit geval, zorginstelling. Cliëntgerichtheid is binnen HAGO een belangrijk aspect. Het gaat erom dat de klant tevreden is. In de beginfase worden veel gesprekken gevoerd met de klant, om erachter te komen wat de wensen zijn. De opdrachtgever dient op de hoogte te zijn van de wensen van haar klanten, in dit geval de bewoners en het zorgpersoneel. Uitgaande van deze wensen wordt een passend plan opgesteld voor de betreffende organisatie. Er kan gesteld worden dat HAGO een erg vraaggestuurde organisatie is. Alles is mogelijk, zolang de klant ervoor betaald, men heeft geen rekening te houden met randvoorwaarden vanuit de eigen organisatie.

⁶² Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

⁶³ Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

Ook met betrekking tot kwaliteit is HAGO erg gespecialiseerd. Er wordt gebruik gemaakt van gespecialiseerde kwaliteitssystemen. Tevens vindt er voldoende controle plaats door middel van controlelijsten uit het kwaliteitssysteem, namelijk VSR en DKS.

Medewerkmotivatie staat ook hoog in het vaandel. Medewerkers zijn een belangrijk aspect binnen de dienstverlening. Hier wordt dan ook voldoende aandacht aanbesteed door middel van activiteiten, trainingen een personeelsmagazine etc. Tevens wordt er veel gedaan aan het terugdringen van het personeelsverloop en het ziekteverzuim. Het feit dat medewerkers weten dat er aandacht aan ze besteedt wordt heeft zeker een positieve werking.

Met betrekking tot de aansturing adviseert HAGO een verantwoordelijk persoon op locatie aanwezig te hebben, die de aansturing van het operationele niveau op zich neemt. Vooral gezien het feit dat de gemiddelde schoonmaakmedewerkers niet beschikken over het juiste verantwoordelijkheidsgevoel, is een goede aansturing van groot belang. Zelfsturende teams zal hiervoor geen oplossing zijn⁶⁴.

4.2.2 GREEN PARK HOTEL

Het Green Park hotel is een dienstverleningsorganisatie die erg toegespitst is op de klant. Alle activiteiten die plaats vinden worden gedaan om het de klant zoveel mogelijk naar zijn zin te maken. Binnen Green Park Hotel is daarom grotendeels sprake van een vraaggestuurde organisatie. Naast deze vraaggestuurde organisatie, stapt het hotel ook af en toe in de huid van een aanbodgerichte organisatie. Het hotel biedt zo nu en dan bijvoorbeeld arrangementen aan om nieuwe klantengroepen te werven. Op deze manier worden diensten aangeboden waar de klant niet om gevraagd heeft. Dit onderdeel van dienstverlening komt dus neer op aanbodgericht werken.

Door middel van gesprekken en enquêtes komt het hotel achter de wensen van de klanten. Vooral met vaste gasten wordt regelmatig een gesprek aangegaan om te weten te komen hoe de dienstverlening ervaren wordt en wat er verbeterd kan worden. Hier wordt altijd op ingespeeld.

Ook klachten worden altijd serieus behandeld. Gezien het feit dat er weinig klachten binnen komen is er geen speciaal systeem ontwikkeld. Alle klachten worden bij de directeur neergelegd. Deze beoordeelt ze en bepaalt een geschikte oplossing.

Naast klantvriendelijkheid en service staat ook kwaliteit hoog in het vaandel. Er zijn handboeken waar alle kwaliteitsnormen in beschreven staan. Dit heeft betrekking op alle diensten binnen het hotel. Daarnaast worden medewerkers zo nu en dan uitgewisseld met andere hotels binnen de Golden Tulip organisatie, om zo te leren van de andere organisatie. Naast dit leerproces voor medewerkers wordt er ook veel aandacht besteed aan motivatie van medewerkers. Zo worden medewerkers nauw betrokken bij de organisatie en wordt geprobeerd een band op te bouwen tussen collega's onderling en leidinggevenden. Het is de bedoeling dat een medewerker altijd met plezier naar zijn werk gaat. Dit komt altijd ten goede van het werk. Door deze goede band onderling, verloopt ook de communicatie tussen collega's en afdeling goed⁶⁵.

RESUMÉ

Binnen een aantal van de onderzochte instellingen wordt met behulp van een kwaliteitssysteem gewerkt aan kwaliteitszorg. Het werken met een kwaliteitssysteem heeft positieve gevolgen voor deze instellingen en zal daarom een voorbeeld kunnen zijn voor Jonker Frans.

⁶⁴ Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

⁶⁵ Zie bijlage 11 Resultaten benchmarkonderzoek

Op het gebied van personeelsmanagement, wordt binnen alle instellingen aandacht besteed aan personeelsmotivatie en ontwikkeling. Ook dit heeft positieve effecten op de werkresultaten van de medewerkers en wordt beschouwd als een positief punt binnen de organisaties.

Cliëntgerichtheid is een onderwerp dat binnen de Florence instellingen nog niet erg aanbod is gekomen. Jonker Frans zal daarom op het gebied van cliëntgerichtheid alleen een voorbeeld kunnen nemen aan de andere dienstverleningsorganisaties HAGO en Green Park.

5 CONCLUSIES

Het doel van het onderzoek is antwoord te geven op de probleemstelling. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kunnen de facilitaire processen van Jonker Frans cliëntgericht, met een daarop afgestemd kwaliteitsniveau, worden georganiseerd en hoe sluit dit aan op de wensen van de toekomstige multiculturele doelgroep?

Uit de onderzoeksresultaten zijn verschillende conclusies naar voren gekomen. Aan de hand van deze conclusies zullen aanbevelingen voor Jonker Frans geformuleerd worden. Allereerst zullen in dit hoofdstuk de conclusies geformuleerd worden. Het volgende hoofdstuk staat in het teken van de aanbevelingen.

Facilitaire organisatie

Jonker Frans is op het moment een erg aanbodgerichte organisatie. Waar Jonker Frans heen wil is een cliëntgerichte facilitaire organisatie met een kwaliteitsniveau dat afgestemd is op de wensen van de multiculturele cliënt.

Aanbodgericht, vraaggestuurd en cliëntgericht werken zijn drie verschillende begrippen. Een cliëntgerichte organisatie houdt in dat de organisatie zoveel mogelijk ingericht wordt naar de wensen van de cliënt, rekening houdend met de randvoorwaarden vanuit de organisatie.

Kwaliteitsbeleid

Uit interviews is gebleken dat zorgmedewerkers niet erg tevreden zijn over het kwaliteitsniveau van de facilitaire diensten. Bewoners hebben echter weinig op- of aanmerkingen. De manier van werken binnen het facilitaire bedrijf is erg gestandaardiseerd en is aan verandering toe.

De eigenschappen van een dienst bepalen de kwaliteit. Het doel van kwaliteitszorg is deze eigenschappen zo constant mogelijk te houden en aan de verwachtingen van de cliënt te voldoen. Met behulp van een kwaliteitssysteem kan het kwaliteitsniveau van diensten gewaarborgd worden. Voordat Jonker Frans haar facilitaire processen cliëntgericht kan organiseren, dient eerst de kwaliteitszorg behandeld te worden.

Personeelsmanagement

Medewerkers werken zelfstandig en krijgen weinig tot geen feedback over de werkzaamheden. Goed personeelsmanagement kan leiden tot tevreden werknemers en daarmee goede werkresultaten. Het is belangrijk aandacht te besteden aan de medewerkers om zo de kwaliteit en continuïteit van hun werkzaamheden te optimaliseren.

Aansturing

Met betrekking tot de organisatie van de diensten is er weinig aansturing en controle. Op het moment van het onderzoek is er geen facilitair teamleider op locatie, waardoor de medewerkers erg zelfstandig moeten werken.

Zelfsturende teams zijn voor de facilitaire organisatie van Jonker Frans geen oplossing. Medewerkers hebben niet de juiste capaciteiten om de voordelen van zelfsturende teams te realiseren.

Communicatie

Op het gebied van communicatie kan zeker het één en ander verbeterd worden. Medewerkers zijn niet op de hoogte van wat zich afspeelt binnen de organisatie en er worden regelmatig fouten gemaakt die voortvloeien uit communicatieproblemen.

Ook de communicatie tussen de verschillende afdelingen kan verbeterd worden. Op het moment is er geen duidelijkheid over de taakverdelingen tussen zorg en het facilitair bedrijf en weet men niet wat men precies van elkaar kan verwachten.

Cliënt

De huidige cliënt is niet veeleisend en heeft weinig klachten. In de toekomst zal de cliënt meer wensen en eisen hebben met betrekking tot het wonen en de zorg. Daarnaast worden mensen steeds mondiger, waardoor de organisatie zich meer zal moeten luisteren naar wat de cliënt wil.

Gezien de omgeving van Jonker Frans, zal haar toekomstige cliëntengroep voornamelijk bestaan uit Hindoestaanse ouderen. Deze cliëntengroep heeft eigen eisen en wensen op het gebied van wonen en zorg, waar Jonker Frans haar organisatie op aan zal moeten passen.

Multiculturele organisatie

Jonker Frans zal gaan fungeren als een service punt voor de hele wijk voornamelijk gericht op Hindoestaanse wijkbewoners.

Met betrekking tot deze doelgroep zal Jonker Frans zich bezig gaan houden met het aanpassen van de organisatie op de wensen van deze multiculturele doelgroep. Deze doelgroep heeft verschillende behoeften zowel op het gebied van zorg als facilitair.

Het feit dat een nieuwbouwpand geplaatst wordt op de huidige locatie, zal een positieve bijdrage leveren aan de inrichting van de multiculturele organisatie.

Aan de hand van deze conclusies zullen in het volgende hoofdstuk de aanbevelingen voor Jonker Frans geformuleerd worden.

6 AANBEVELINGEN

6.1 NAAR EEN CLIËNTGERICHTE ORGANISATIE

Kwaliteitsbeleid

Opstellen kwaliteitscommissie

Voordat Jonker Frans haar organisatie cliëntgericht kan organiseren, dient zij haar kwaliteitsbeleid op orde te brengen. De eerste stap die hierbij plaats zal vinden is het opstellen van een kwaliteitscommissie, die het gehele proces van invoering van een kwaliteitssysteem begeleidt. Geadviseerd wordt deze commissie op te stellen uit een medewerker van de zorg, het facilitair bedrijf en een beleidsmedewerker kwaliteit.

Beschrijven van procedures

Er zullen voor de verschillende diensten procedures beschreven moeten worden. Het is belangrijk om dit te doen, aangezien er op deze manier volgens een bepaalde wijze wordt gewerkt. Ook de toegankelijkheid van de diensten wordt hierdoor bevorderd, omdat (nieuwe) medewerkers iets hebben om op terug te kijken. Dit draagt bij aan het kunnen leveren van een constante kwaliteit.

Er moeten duidelijke richtlijnen worden gedefinieerd, waar iedereen zich aan moet houden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de medewerkers ook flexibel moeten kunnen insprijnen op situaties om cliënten tevreden te stellen. Er moet een middenweg komen tussen procedures en flexibiliteit. Deze procedures kunnen vastgelegd worden in een procedurehandboek.

Voor het beschrijven van de procedures en het maken van een procedurehandboek zal een derdejaars stagiaire van de opleiding Facility Management aangenomen kunnen worden.

Trainen interne auditoren

Zowel vanuit de zorg als het facilitair bedrijf moet een aantal medewerkers een cursus volgen voor interne audit van het kwaliteitssysteem. Geadviseerd wordt twee zorgmedewerkers en twee facilitaire medewerkers de cursus te laten volgen.

De rol van de interne auditor is van grote betekenis. Hij kan een effectieve bijdrage leveren aan het verbeteren van systemen en processen. Deze cursus laat zien welke weg de auditor daarbij het beste kan bewandelen. De cursus is bestemd voor medewerkers die HKZ-audits uitvoeren in de eigen organisatie.

Kwaliteitsmedewerker aanstellen

Om kwaliteitsmanagement in te voeren, zal er een kwaliteitszorgmedewerker moeten worden aangesteld. Hij/ zij zal zich volledig kunnen richten op kwaliteitszaken waardoor er optimale resultaten kunnen worden behaald.

De hoofdtaak van de kwaliteitszorgmedewerker is het continu meten en verbeteren van de kwaliteit van het facilitair bedrijf. De volgende taken zullen onder zijn verantwoordelijkheid vallen:

- instrumenten ontwikkelen, invoeren en beheren;
- continu kwaliteit meten en verbeteren;
- communiceren van kwaliteitszaken binnen de organisatie om het kwaliteitsbewustzijn en draagvlak te realiseren;
- maken en handhaven van het kwaliteitsbeleid.

Deze taken zal hij/ zij niet alleen uitvoeren, maar zal in samenwerking gaan met betreffende managers, medewerkers, stagiaires en afstudeerders.

Het aannemen van een medewerker is een investering, maar deze zal worden terugverdiend wanneer er een goed kwaliteitsmanagement wordt ingevoerd en beheerd. Hierdoor kan er een optimale kwaliteit geleverd worden wat tevreden klanten oplevert. Daarbij zal er efficiënter gewerkt kunnen gaan worden, wat uiteindelijk tot kostenbesparing leidt.

Prestatie-indicatoren

Op het gebied van kwaliteit kan zeker het één en ander verbeterd worden. Geadviseerd wordt voor alle diensten kwaliteitsnormen op te stellen. Met behulp van deze normen/prestatie-indicatoren kan het resultaat van de diensten gecontroleerd worden. Belangrijk is dat de opgestelde normen meetbaar zijn. Te denken valt aan een norm met betrekking tot de tijdsduur tussen de aanvraag van de dienst en de uitvoering, of een maximaal aantal klachten. Wanneer men deze normen meet kan achteraf gekeken worden of voldaan wordt aan het gewenste kwaliteitsniveau. Indien dit niet het geval is zal het één en ander bijgestuurd moeten worden.

Personeelsmanagement

Aansturing

Het gebruik van zelfsturende teams heeft in verschillende organisaties voordelen met zich meegebracht op het gebied van medewerkersmotivatie, klantgerichtheid, flexibiliteit en productiviteit. De medewerkers die werkzaam zijn binnen dit team moeten echter wel beschikken over bepaalde capaciteiten, zoals samenwerkingsvermogen, bestuurlijke en communicatieve vaardigheden en de drang om zichzelf verder te ontwikkelen. Op het moment beschikt Jonker Frans nog niet over medewerkers met deze capaciteiten. Geadviseerd wordt geen zelfsturende teams te ontwikkelen als vorm van aansturing. Wellicht kan in de toekomst gezocht worden naar medewerkers die wel over deze capaciteiten beschikken. Op het moment wordt daarom geadviseerd een verantwoordelijk persoon aan te stellen die de facilitaire medewerkers aanstuurt en begeleidt.

Communicatie

Op het gebied van communicatie is belangrijk dat er een duidelijk communicatieproces ontwikkeld wordt. Medewerkers moeten weten bij wie ze terecht kunnen met vragen en opmerkingen en het management moet bereikbaar zijn. Daarnaast wordt geadviseerd periodiek werkbijeenkomsten in te plannen, waarbij medewerkers vragen kunnen stellen en het management informatie doorgeeft en uitlegt.

Naast communicatie tussen management en medewerker is ook communicatie tussen de medewerkers van verschillende afdelingen van belang. Zorgmedewerkers dienen op de hoogte te zijn van de wensen van de cliënten. Juiste communicatie tussen zorgafdeling en het facilitaire bedrijf komt daarom ten goede van de tevredenheid van de cliënten.

Geadviseerd wordt ééns in de maand een aantal zorgmedewerkers deel te laten nemen aan het overleg van het facilitaire bedrijf. Zorgmedewerkers staan tussen de cliënt en de organisatie in en kunnen daarom het beste de vraag van de cliënt vertalen naar het facilitaire bedrijf.

Motivatie

Motivatie van medewerkers kan leiden tot optimale kwaliteit van de werkzaamheden. Daarom is motivatie een aspect waar aandacht aan besteedt dient te worden. Geadviseerd wordt de medewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek te belonen. Intrinsiek wordt aanbevolen de medewerkers te laten werken in een team. De medewerker voelt zich dan meer op zijn gemak omdat hij een taak niet meer helemaal alleen hoeft uit te voeren. Werken in een team verbetert niet alleen de relatie tussen collega's onderling, maar zorgt ook voor continuïteit van de werkzaamheden. Wanneer een medewerker afwezig is, is er altijd een ander uit het team op de

hoogte van de taken. Ook het krijgen van erkenning voor goede prestaties zal bijdragen aan de medewerkersmotivatie. Dit kan leiden tot herhaling van de goede prestaties.

Naast deze technieken gericht op de intrinsieke motivatie, wordt tevens geadviseerd medewerkers jaarlijks uit te nodigen voor een bedrijfsuitje. Op deze manier worden medewerkers beloond voor hun werkzaamheden, dit geeft ze het gevoel dat ze gewaardeerd worden. Ook dit kan vervolgens weer leiden tot verbeterde prestaties.

Bijscholing

Er zal aan de medewerkers scholing aangeboden moeten worden om hun kennis uit te breiden. Eerst zal een inventarisatie gemaakt moeten worden waar en bij wie welke kennis ontbreekt. Dit zal vastgesteld moeten worden door de manager facilitair bedrijf in samenwerking met de medewerkers. Op basis hiervan zal er gekeken moeten worden wat de bijscholingsmogelijkheden zijn. Naast functionele kennis zullen de medewerkers ook kennis moeten vergaren over de cultuur van Hindoestaanse ouderen. Medewerkers moeten op de hoogte zijn van de eigenschappen om goed in te kunnen spelen op de behoeften van de cliënten. Het is belangrijk om de kennis van het medewerkers op niveau te houden, aangezien dit belangrijk is voor kwaliteitsmanagement en de multiculturele cliëntgerichte organisatie.

Uitwisseling medewerkers

Tevens wordt aanbevolen ééns in de zoveel tijd medewerkers uit te wisselen naar andere zorginstellingen binnen Florence. Op deze manier kunnen zij leren van een andere organisatie. Dit kan ten goede komen voor zowel de ontwikkeling van de medewerker als de manier van werken binnen de organisatie.

Cliënt

Communicatie

Ook richting de cliënt moet de communicatie goed geregeld zijn. De cliënt moet op de hoogte zijn van de stand van zaken binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld het kwaliteitsbeleid en de manier van werken. Ook cliënttevredenheid zal regelmatig gemeten moeten worden.

Goede communicatie richting de cliënt zal leiden tot meer tevredenheid bij de cliënten.

Gezien het feit dat de doelgroep van Jonker Frans zal bestaan uit Hindoestaanse ouderen, is van belang dat de manier van communicatie hierop aangepast wordt. Geadviseerd wordt een intermediair in te schakelen, die tussen de organisatie en de cliënt in staat. Deze intermediair spreekt de moedertaal van de doelgroep en is op de hoogte van de culturele eigenschappen. Ook familie van cliënten spelen een belangrijke rol binnen het communicatieproces.

Hindoestaanse ouderen hebben over het algemeen een hechte familieband. Gezien het feit dat de kinderen vaak meer bekend zijn met de Nederlandse cultuur en taal, kunnen zij goed als tussenpersoon fungeren.

Schriftelijke informatie is niet voldoende voor de Hindoestaanse ouderen, daarom is ook persoonlijk contact een aspect waar aandacht aan besteed dient te worden. Wanneer men toch gebruik maakt van schriftelijke informatie wordt geadviseerd dit tevens in de taal van de cliënt te verstrekken.

Cliënttevredenheidsonderzoek

Met betrekking tot het kwaliteitsbeleid wordt geadviseerd twee keer per jaar een cliënttevredenheidsonderzoek te houden. Dit onderzoek dient uitgevoerd te worden in overleg met de kwaliteitsmedewerker. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering en inhoud van het onderzoek. Belangrijk is dat het onderzoek gecommuniceerd wordt op één van de eerder besproken manieren, zodat de Hindoestaanse ouderen goed bereikt worden.

6.2 DE MULTICULTURELE CLIËNTGERICHTE ORGANISATIE

Standaard diensten pakket

Bij het invoeren van een cliëntgerichte organisatie wordt geadviseerd eerst een standaard dienstenpakket op te stellen. Dit standaard pakket dient te bestaan uit diensten die van belang zijn een normaal leefpatroon te kunnen vervolgen binnen de zorginstelling⁶⁶. Het gaat hier om de volgende diensten, het bieden van een warme maaltijd en een broodmaaltijd, het schoonmaken van woonruimtes aan de hand van een standaard schoonmaakprogramma, incidentele schoonmaakwerkzaamheden, periodieke grote schoonmaak en tot slot het wassen van beddengoed, linnengoed, ondergoed en bovenkleding. Naast deze standaard diensten is het voor de cliënt mogelijk extra diensten af te nemen. Deze diensten worden echter doorberekend naar de cliënt.

Het opstellen van een producten en dienstencatalogus zal hierbij een goed hulpmiddel zijn.

Informatievoorziening aan cliënten

Belangrijk is dat de cliënt op de hoogte wordt gesteld van deze manier van dienstverlening. Geadviseerd wordt de cliënten bij het eerste contact met de organisatie op de hoogte te stellen van de cliëntgerichte organisatie. Dit kan door middel van brochures (eventueel in de taal van de cliënt), producten en dienstencatalogus en persoonlijke gesprekken met de toekomstige cliënt en de familieleden. Gezien het feit dat veel cliënten, eenmaal binnen de instelling, weinig meer durven/willen vragen, wordt geadviseerd in de eerste fase van binnenkomst bij de instelling de toekomstige cliënt te vragen naar al zijn/haar wensen en eisen. Ook hier dient rekening gehouden te worden met communicatievormen richting de multiculturele doelgroep.

Facilitair Service Punt

Geadviseerd wordt een centraal punt, oftewel een Facilitair Service Punt (FSP), binnen de organisatie op te zetten. Zowel bewoners als medewerkers kunnen hier gedurende de hele dag terecht met vragen en wensen. Dit FSP zorgt ervoor dat aanvragen van cliënten behandeld worden. Tevens is het FSP verantwoordelijk voor de doorberekening naar de cliënten.

Voorbeeld: Een cliënt wenst dat maandelijks de ramen van haar appartement worden gezeemd. Deze aanvraag wordt doorgegeven aan het FSP. Het FSP is verantwoordelijk voor het afhandelen van deze aanvraag. De aanvraag wordt doorgegeven aan de schoonmaakdienst en wordt zo als extra werkzaamheid opgenomen. De gegevens en kosten van deze aanvraag worden door het FSP doorgegeven aan de afdeling Finance & Control. Deze zorgt voor een factuur richting de cliënt.

Voor extra service vanuit het FSP wordt geadviseerd een medewerker aan te stellen die beschikt over de taal en cultuurkennis van de Hindoestaanse ouderen. Het FSP wordt op deze manier toegankelijker voor de doelgroep.

Kennis zorgmedewerkers

Naast een centraal FSP is het van belang dat de zorgmedewerker op de hoogte is van de wensen van bewoners. Zorgmedewerkers hebben dagelijks contact met bewoners en kunnen de bewoner het beste helpen met het doorgeven van de behoeften.

Voor de zorgmedewerker is er sprake van een grote cultuuromslag. Cliënten staan centraal binnen de instelling en kunnen vragen wat zij willen. De zorgmedewerker dient de bewoners op een individuele manier te benaderen. Iedere bewoner heeft andere wensen en eisen. De zorgmedewerkers moeten hiervan op de hoogte zijn en hierop inspelen.

⁶⁶ Bron: CVZ: "Daar kunt u op rekenen in een verzorgingstehuis" januari 2001

Multiculturele organisatie

Wensen multiculturele doelgroep

Met betrekking tot de toekomstige multiculturele doelgroep is het voor Jonker Frans van belang dat er vanaf het moment van nieuwbouw rekening gehouden wordt met de wensen van deze doelgroep. Een duidelijk overzicht van een aantal bouwkundige en facilitaire behoeften van Hindoestaanse ouderen wordt weergegeven in bijlage 9.

Voor de maaltijdbereiding en voeding zijn aspecten waar men veel waarde aan hecht.

Geadviseerd wordt hier goed rekening te houden met de wensen en eisen vanuit de Hindoestaanse cultuur.

Medewerkers

Naast deze behoeften vindt er tevens voor de medewerkers een omslag plaats. Geadviseerd wordt de medewerkers kennis te laten maken met de cultuur van deze doelgroep. Hierbij valt te denken aan voorlichtingsbijeenkomsten en cursussen. Naast voorlichtingsbijeenkomsten en cursussen is het verstandig een intermediair aan te stellen. Een intermediair spreekt de moedertaal van de doelgroep en kan omgaan met de specifieke cultuur. Deze persoon zal fungeren als bruggenbouwer tussen de doelgroep en de Nederlandse organisatie⁶⁷.

Tevens wordt geadviseerd medewerkers aan te nemen met dezelfde culturele achtergrond als de cliënten. Dit vergemakkelijkt het communicatieproces en de toegankelijkheid richting de cliënten.

Voor de Nederlandse medewerkers, of medewerkers met een andere culturele achtergrond dan de doelgroep is het tevens informatief, jaarlijks een themadag te organiseren. Tijdens deze thema dag komen dan alle specifieke kenmerken van de cultuur van de doelgroep naar voren. Dit bouwt tevens een relatie op tussen de cliënten en de medewerkers, gezien het feit dat cliënten op deze manier merken, dat er aandacht besteed wordt aan hun cultuur.

⁶⁷ Bron: <http://www.forum.nl/pdf/overzichtintermediairs.pdf>

7 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de financiële consequenties van de invoering van een kwaliteitssysteem besproken. Naar voren komt wat de personeelskosten, auditkosten en opleidingskosten zijn gedurende de startprocedure. Naast de kosten, worden tevens de baten van de invoering van het kwaliteitssysteem genoemd.

Kosten

Personeelskosten⁶⁸				Tijdsbesteding	Bedrag	
Kwaliteitsmedewerker	Schaal 55	€ 2.413,10	p.maand	8 uur.p.wk	€ 508,02	p.maand
Facilitair medewerker	Schaal 20	€ 1.399,73	p.maand	1 dag op cursus	€ 621,54	eenmalig voor 2 medewerker
Zorg medewerker	Schaal 35	€ 1.553,84	p.maand	1 dag op cursus	€ 346,67	eenmalig voor 2 medewerker
Adviseur	gemiddeld	€ 20,00	p.uur	2 maanden 4 u.p.wk	€ 346,67	p.maand
Auditkosten⁶⁹						
Tijdens procedure	2 dagen aanwezig	€ 1.034,00	mandagtarief	sector specifiek	€ 2.068,00	eenmalig
Halfjaarlijkse controle		€ 1.034,00	mandagtarief	sector specifiek	€ 173,33	p.maand
Opleidingskosten⁷⁰						
Cursus Opzetten HKZ systeem	1 dag	€ 475,00	per cursus	3 medewerkers kwaliteits-commissie	€ 1425,00	eenmalig
Cursus interne HKZ audits	1 dag	€ 785,00	per cursus	4 Fac./zorgmedewerkers	€ 3140,00	eenmalig
				Totale kosten startprocedure	€ 8.842,46	

Tabel 4: Overzicht kosten startprocedure kwaliteitssysteem

⁶⁸ Bron: CAO verpleeg- en verzorgthuizen: <http://verzorgende.fol.nl/cao/cao.htm>

⁶⁹ Bron: Regio beleidsmedewerker kwaliteit

⁷⁰ Bron: Lloyd's Register Quality Assurance: <http://www.lrqa.nl>

Baten

De baten zijn moeilijk in cijfers uit te drukken. De invoering van een kwaliteitssysteem zal bijdragen aan een betere kwaliteit van de dienstverlening. Op deze manier zal de cliënttevredenheid verbeterd worden, wat tevens diverse kostenbesparingen kan opleveren. Wanneer cliënten ontevreden zijn, levert dit klachten op. De behandeling van klachten kost tijd en dus ook geld.

Een tweede besparing heeft betrekking op het niet gestructureerd werken. Wanneer de organisatie meer structuur aanbrengt binnen de werkzaamheden, zal efficiënter gewerkt kunnen worden, dit scheelt tijd.

Goede communicatie kan een motiverende werking hebben op medewerkers. Dit kan bijdragen aan een betere productiviteit waardoor er betere resultaten behaald kunnen worden. Geschoolde medewerkers leveren tevens kostenbesparingen op. Doordat de medewerkers een bepaald niveau hebben, kunnen er efficiëntere resultaten behaald worden en worden hiermee de kosten verminderd.

8 IMPLEMENTATIEADVIES

Dit hoofdstuk staat in het teken van het implementatieplan. Hierin wordt besproken welke stappen ondernomen moeten worden, om een cliëntgericht facilitair bedrijf (FB) op te zetten. Gezien het feit dat het implementeren van een cliëntgericht FB niet binnen enkele weken voltooid is, is het verstandig alle stappen te beschrijven.

Welke stappen moeten ondernomen worden om te komen tot een cliëntgerichte facilitaire organisatie?

Stap 1: Goedkeuring directie

Het plan voor de verandering wordt voorgelegd aan de directie. Deze dient toestemming te geven voor de invoering van een kwaliteitssysteem en de verandering naar cliëntgericht werken. Aan het einde van deze fase staan de locatiedirecteur, de regio manager Facilitair Bedrijf en regio directeur volledig achter het plan.

Stap 2: Aankondiging

De regio manager Facilitair Bedrijf kondigt met argumenten aan, dat het kwaliteitssysteem ingevoerd moet worden om in de toekomst cliëntgericht te kunnen gaan werken. Hiervoor maakt hij gebruik van de onderzoeksgegevens uit dit verslag. Hiermee kan aan de medewerkers van de organisatie aangetoond worden wat het doel en de reden is van de verandering. Deze stap is noodzakelijk om de medewerkers van de FD te informeren over de verandering en hun steun te krijgen.

Stap 3: Motiveren

Het management van Jonker Frans wordt door de regio manager Facilitair Bedrijf bij elkaar geroepen. Dit management bestaat uit de directeur, de teamleiders van zowel de zorg als het facilitair bedrijf, een lid van P&O en een lid van Finance & Control. In deze fase moet overeengekomen worden dat het Facilitair Bedrijf gaat veranderen. Globaal stellen zij dan vast hoe de verandering gaat verlopen en wat de consequenties zijn. Deze stap heeft als doel het motiveren van het management binnen Jonker Frans, zodat er op dit niveau draagvlak gecreëerd wordt.

Stap 4: Draagvlak creëren

Nu het management op locatie en uit de regio achter het kwaliteitssysteem en het cliëntgericht werken staan, is het noodzakelijk om de overige medewerkers op de hoogte te stellen. Bij hen moet draagvlak gecreëerd worden. De overige medewerkers van het facilitair bedrijf worden op de hoogte gesteld door middel van informeren en motiveren. Het doel van deze stap is de medewerkers de noodzaak van de verandering in te laten zien, zodat zij vervolgens bereid zijn om mee te werken. Het tijdig informeren van de medewerkers kan weerstand voorkomen en verminderen. Daarnaast moeten ook de klanten van het facilitair bedrijf op de hoogte worden gesteld van de verandering. Op dat moment kunnen de voordelen van de verandering doorgegeven worden, zodat ook zij tevreden zullen zijn met de verandering.

Stap 5: Opstellen kwaliteitscommissie

Wanneer iedereen geïnformeerd is en draagvlak is gecreëerd, is het van belang dat er een kwaliteitscommissie opgesteld wordt die verantwoordelijk is voor het invoeren van het kwaliteitssysteem binnen de organisatie. Deze kwaliteitscommissie dient te bestaan uit een medewerker van de zorg, een medewerker van het facilitair bedrijf en een kwaliteitsmedewerker. Vanuit deze kwaliteitscommissie worden alle besluiten genomen met betrekking tot de invoering van het kwaliteitssysteem.

Stap 6 Starten met opstellen kwaliteitshandboek

Nadat de kwaliteitscommissie is opgesteld kan gestart worden met het opstellen van een kwaliteitshandboek. Dit handboek is de basis voor het kwaliteitssysteem. Hierin worden alle procedures, processen en afspraken beschreven.

Stap 7 Processen inzichtelijk maken

De volgende stap is het inzichtelijk maken van de processen binnen de organisatie. Alle processen binnen de organisatie dienen in kaart gebracht te worden. Hierdoor wordt de samenhang tussen de processen in kaart gebracht en worden de knelpunten duidelijk.

Stap 8 Procedures opstellen

Nadat alle processen in kaart gebracht zijn, kunnen de nieuwe procedures opgesteld worden. Deze nieuwe procedures sluiten aan op de eisen die gesteld worden vanuit het kwaliteitssysteem. In de toekomst zal alleen nog volgens deze procedures gewerkt worden.

Stap 9 procesbeschrijvingen en functieomschrijvingen

Hierna moeten nieuwe procesbeschrijvingen en functieomschrijvingen gemaakt worden. Daarin wordt vermeld wat het kwaliteitssysteem betekent voor de medewerker van het facilitair bedrijf en op welke manier zij met cliënten om moeten gaan. Voor het hele facilitair bedrijf geldt dat zij in de toekomst meer cliëntvriendelijk zijn, bereikbaar zijn voor het beantwoorden van vragen en geven van informatie, het nakomen van afspraken, flexibel zijn, service verlenen, een adviserende rol hebben naar cliënten toe, en marktconform zijn in product- en dienstverlening.

Het facilitair bedrijf moet meer in de richting van de cliënt gaan denken en kwaliteitsafspraken maken met de cliënt. Wanneer men als facilitair bedrijf wil weten wat de wensen van de cliënt zijn, zal er meer gecommuniceerd worden.

In deze fase moet tevens de producten en dienstencatalogus ontwikkeld worden. Hierin wordt precies beschreven welke diensten standaard aangeboden worden en welke diensten men extra af kan nemen. Ook de prijzen worden hierin opgenomen.

Per dienst zullen ook veranderingen plaatsvinden, die zowel in procesbeschrijvingen als in de persoonlijke functieomschrijvingen opgenomen moeten worden.

Deze procesbeschrijvingen en functieomschrijvingen kunnen het beste door de facilitair teamleider en de zorgmanagers opgesteld worden. Vervolgens bepalen zij in overleg met de regio manager facilitair bedrijf hoe de implementatie verder zal verlopen.

De zorgmanagers hebben het meeste contact met cliënten en weten precies wat de dienstverlening inhoudt. Wanneer zij de procesbeschrijvingen en functieomschrijvingen opstellen moeten zij er zorg voor dragen dat deze consistent zijn. Per dienst moet bekeken worden wat de cliënt verwacht en hoe aan deze vraag voldaan kan worden.

Stap 10 cursus medewerkers

Voordat het kwaliteitssysteem ingevoerd kan worden, moeten een aantal medewerkers op cursus voor interne auditoren. Deze cursus neemt 1 dag in beslag en is gericht op 2 zorgmedewerkers en 2 facilitair medewerkers. Deze cursus laat zien welke weg de auditor het beste kan bewandelen bij de controle vanuit het kwaliteitssysteem.

Stap 11 Invoeren kwaliteitssysteem

Nadat alle processen in kaart zijn gebracht en de procedures en functieomschrijvingen duidelijk zijn kan het kwaliteitssysteem ingevoerd worden. Vanaf dit moment zal er gewerkt worden volgens de procedures uit het kwaliteitssysteem.

Stap 12 Naar cliëntgericht werken

Nu het kwaliteitssysteem ingevoerd is kan gewerkt worden aan de organisatie van een cliëntgericht facilitair bedrijf. Gezien het feit dat van het begin af aan bekend is gemaakt dat men naar een cliëntgerichte organisatie toe wil, zijn in de eerste stappen de goedkeuring van het management en het draagvlak al gecreëerd voor een cliëntgerichte organisatie en kan men verder met de volgende stappen.

Stap 13: Instrueren EVV-ers operationele kern zorg

Aangezien al vastgesteld is op welke manier de diensten cliëntgericht zullen gaan werken, kunnen de EVV-ers geïnformeerd worden. De instructie moet de EVV-ers aangeven wat van hen verwacht wordt en op welke manier zij de cliënten moeten benaderen en helpen. Zij zullen een cursus cliëntgericht werken gaan volgen. Vervolgens zullen de EVV-ers de operationele kern moeten instrueren over cliëntgericht werken, om ze later te kunnen beoordelen op de uitvoering hiervan. De EVV-ers moeten de overige medewerkers uiteindelijk controleren op cliëntgericht werken. Tevens zijn zij het centrale punt tussen de zorg en het Facilitair Bedrijf. Zij zullen daarom tevens de wensen en eisen van de cliënt in kaart brengen en afspraken maken met de cliënt over de dienstverlening.

Stap 14: Instrueren van de operationele kern facilitair bedrijf

Net als de EVV-ers zal ook de operationele kern van het facilitair bedrijf geïnstrueerd worden. De operationele kern moet een duidelijke uitleg krijgen van het nut van de verandering. Na deze fase moeten alle medewerkers van het FB op de hoogte zijn van wat van hen verwacht wordt.

Stap 15: Invoeren

Nu moet er een datum vastgesteld worden waarop de nieuwe werkwijze ingaat. Vanaf dit moment moet cliëntgericht gewerkt worden. Medewerkers worden vanaf dit moment afgerekend op de mate waarin zij cliëntgericht werken.

Stap 16: Opstellen FSP

Nu duidelijk is wat de proces- en functieomschrijvingen zijn kan het FSP opgesteld worden. Hiervoor moet een balie zijn die continu bemand wordt, zodat men hier terecht kan met vragen en opmerkingen. De medewerkers bij deze balie zijn geïnstrueerd over de cliëntgerichte werkwijze en de producten en dienstencatalogus. Tevens zijn deze medewerkers op de hoogte van de cultuur van de cliënten.

Stap 17: Evalueren, bijstellen en beheren

In deze fase wordt het veranderingsproces geëvalueerd. Na 4 maanden moet er gekeken worden waar de knelpunten lagen, welke fouten gemaakt zijn en of er aspecten vergeten zijn. De belangrijkste vraag is of de doelstellingen behaald zijn en of alle afdelingen cliëntgericht en volgens het kwaliteitssysteem werken. Als blijkt dat sommige aspecten nog niet voldoende geïmplementeerd zijn, zullen deze verbeterd worden. Cliëntgericht werken en werken volgens een kwaliteitssysteem zijn processen die continu plaatsvinden en continu verbeterd moeten worden. Ieder jaar zal onderzoek plaatsvinden onder de cliënten om te zien of het facilitair bedrijf voldoende cliëntgericht gewerkt heeft. Zowel de EVV-ers als de facilitair teamleider kunnen aangesproken worden op het niet halen van de doelstellingen. Wanneer de doelstellingen niet behaald zijn, zullen de werkwijzen van de diensten aangepast worden om ervoor te zorgen dat de doelstellingen het volgende jaar wel behaald worden. Het facilitair bedrijf moet continu zowel zelf als via de EVV-ers contact houden met de cliënten, om te zien wat de eisen en wensen zijn.

BRONNENLIJST

Vakliteratuur

- Bij, H. van der e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004 – 2005. 10e herz. dr. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90 73077 09 5
- Dam, N.H.M. en Marcus, J.A.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 4e druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2002. ISBN 90 01 210244
- Ezerman, G.C. en Mastenbroek, W.F.G.: Kwaliteitsverbetering in de dienstverlening. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989. ISBN 9026713819
- Janssen, M.: Methodiek personeelsmanagement. 2e herz. dr. Soest: H. Nelissen BV, 2002. ISBN 90 244 1626 4
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie. Houten: EPN BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9
- Kraan, W.G.M. van der: Vraaggericht en Vraaggestuurd. Erasmus Universiteit Rotterdam: ZonMw en iBMG, 2001. ISBN 90 5763 03 3
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maso, I. en Smaling, A.: Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie. Amsterdam: Boom, 1998. ISBN 90 5352 4460
- Vugt, G.M. van: Werken in Multiculturele Organisaties. Houten: Bohn Staflei Van Loghum, 1995. ISBN 90 313 1829 9

Internetbronnen

- Blackboard: <http://blackboard.hhs.nl>
- BTSG: <http://www.btsg.nl/weten/meerzelfstandig.html> (24/04/05)
- CAO verpleeg- en verzorgthuizen: <http://verzorgende.fol.nl/cao/cao.htm> (16/05/05)
- CINC: <http://www.c-in-c.nl/D0012.htm> (24/04/05)
- EIZ: <http://www.kenniscentrumouderen.nl/eiz/docs/word/interculturele%20familiezorg%20definitieve%20versie%20oktober.doc> (05/05/05)
- Florence: <http://www.florence-zorg.nl>
- FORUM: <http://www.forum.nl/pdf/overzichtintermediairs.pdf>
- Iip: <http://www.iipnl.nl>
- Lloyd's Register Quality Assurance: <http://www.lrqa.nl>
- NBAA: <http://www.nbaa.nl/14-ABZ.HTM> (15/03/05)
- Van Dale: <http://www.vandale.nl>

Syllabi, rapporten, artikelen en scripties

- Blauw, M.: Multiculturalisatie en Facilitaire Dienstverlening. Facilitaire dienstverlening mei 2001
- Blom, E.: Naar meer vraaggestuurd werken. Facilitaire dienstverlening oktober 2001
- Brochure Jonker Frans "het woon/zorgcentrum waar u zich thuis voelt"
- CVZ: "Daar kunt u op rekenen in een verzorgingstehuis" januari 2001
- Dam, S.: Logistiek, heel logisch. Facility Management mei 2004
- Deamen en Nijkamp. Facility management Magazine. 13e jaargang mei 2000
- Doelstellingen facilitaire dienst 2004 Jonker Frans
- Factsheet allochtonen ouderen en wonen NIZW/Forum 2003
- Het Jonkertje, 28 april 2005

-
- Heuvel, W. van den: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004. Nr. 2360
 - Mante, Y. A.: Reader Personeelsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Nr. 2318
 - Jong en oud bouwen ReVa. Realisatie servicepunt en onderwijs voor de wijk en woningen tussen Newtonplein en Beeklaan. 25-04-2005
 - Samen groeien, Op weg naar één concern. Florence. 2003

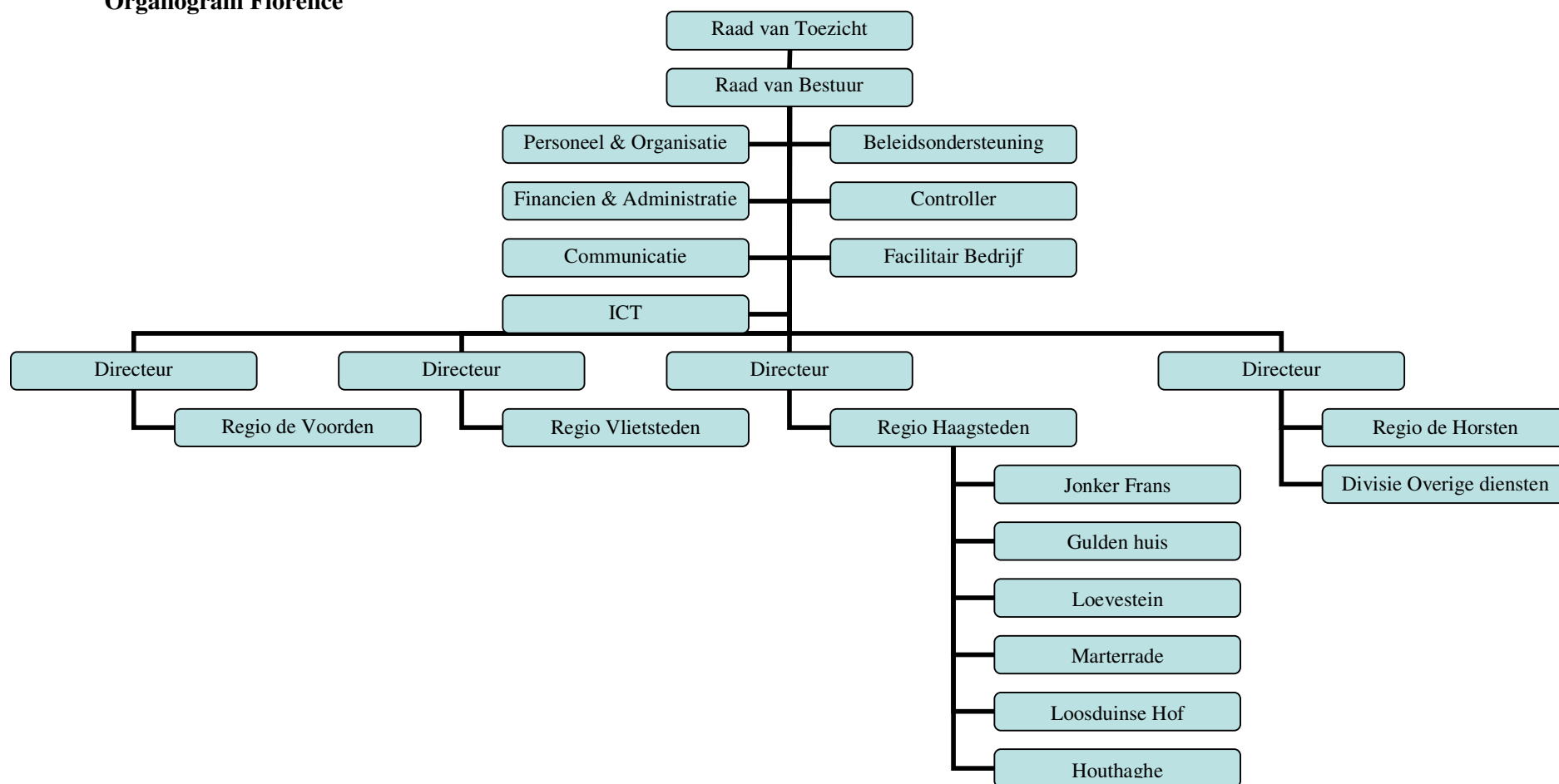
BIJLAGEN

INHOUDSOPGAVE BIJLAGEN

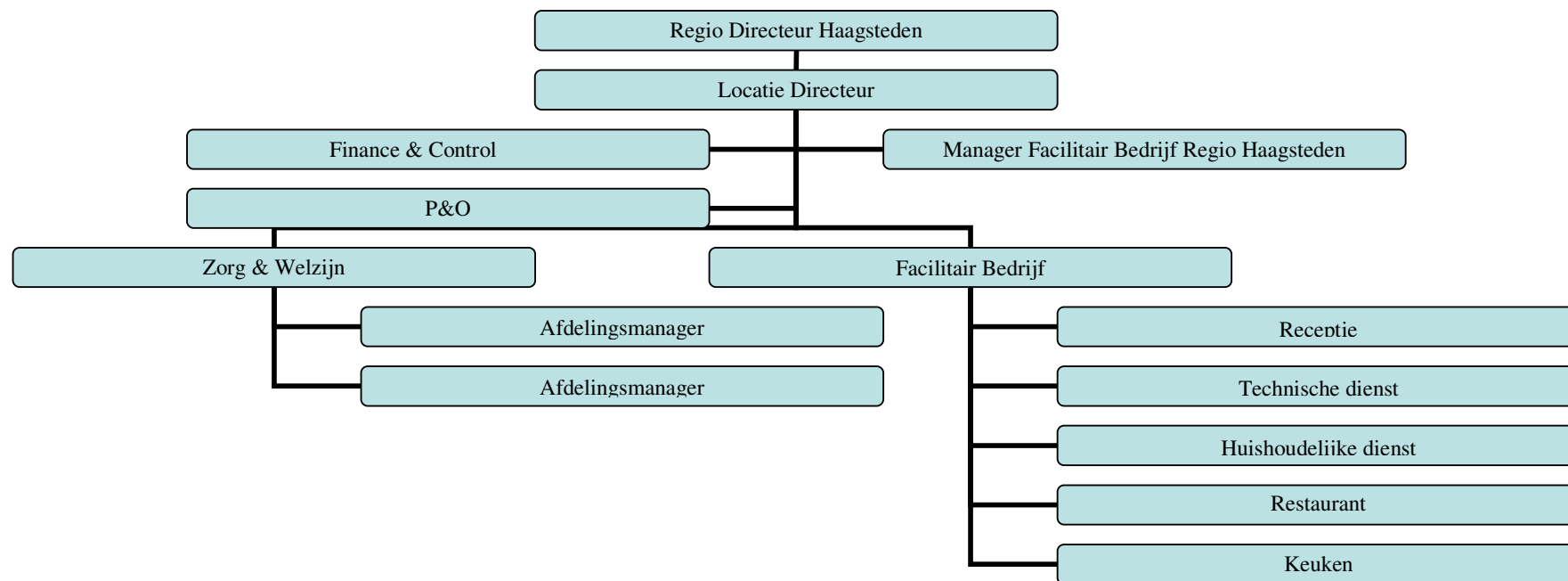
BIJLAGE 1	ORGANISATIESTRUCTUUR	46
BIJLAGE 2	INTERVIEW MEDEWERKERS FACILITAIR	48
BIJLAGE 3	INTERVIEW ZORGMEDEWERKERS.....	52
BIJLAGE 4	INTERVIEW CLIËNTEN.....	56
BIJLAGE 5	INTERVIEWS FLORENCE	63
BIJLAGE 6	KWALITEITSINVALSHOEKEN.....	67
BIJLAGE 7	BEVOLKINGSPROGNOSES WIJK JONKER FRANS	68
BIJLAGE 8	FACILITAIRE BEHOEFTE ALLOCHTONEN.....	69
BIJLAGE 9	IIP FLORENCE.....	71
BIJLAGE 10	RESULTATEN ENQUETE BEWONERS.....	72
BIJLAGE 11	RESULTATEN BENCHMARKONDERZOEK.....	75

BIJLAGE 1 ORGANISATIESTRUCTUUR

Organogram Florence



Organogram Jonker Frans



BIJLAGE 2 INTERVIEW MEDEWERKERS FACILITAIR

Medewerker 1

1. V: Hoe lang werk je hier al?
A: 4 jaar
2. V: Hoeveel uur per dag/dagen per week werk je?
A: 6 uur per dag, 5 dagen per week
3. V: Wat is je afkomst?
A: Nederland
4. V: Wat zijn je taken?
A: Schoonmaken van centrale ruimtes, zoals toiletten, zalen, kantoren, gangen.
Keuken werkzaamheden, zoals afwassen, eten wegbrengen
5. V: Wie is er verantwoordelijk voor jouw werkzaamheden?
A: Aletta Kramer, zij is hier niet voor aangewezen, maar dit is zo gelopen sinds de facility manager weg is.
6. V: Van wie krijg je instructies?
A: Er worden geen instructies gegeven. Er is ooit een schoonmaakprogramma overhandigd, maar hier wordt niet naar gewerkt, alle werkzaamheden zijn erg gestandaardiseerd. Daar is geen schoonmaakplan voor nodig
7. V: Wordt er gewerkt volgens het schoonmaakprogramma?
A: Zie antwoord vraag 7
8. V: Naar wie ga je toe met vragen of problemen?
A: Er zijn nooit problemen, voorheen was facility manager te benaderen, maar tegenwoordig is er weinig duidelijkheid over wie daadwerkelijk verantwoordelijk is. Er wordt niet zo snel op de locatiemanager afgestapt, deze heeft het erg druk.
9. V: Heb je iets gemerkt van de organisatorische veranderingen van de afgelopen periode?
A: Niks van gemerkt
10. V: Hoe staat het op het moment met klantgericht werken?
A: Weinig contact met de klanten, omdat hij zich voornamelijk bezig houdt met centrale ruimtes. Medewerkers worden door hem niet direct gezien als klanten. Bij schoonmaken van kantoren gaat het personeel meestal even weg, zodat ze niet in de weg zitten, maar dit gebeurt maar 1 a 2 keer in de week.
11. V: Hoe verloopt de onderlinge samenwerking/communicatie met directe collega's?
A: Over het algemeen verloopt dit goed. Wel jammer dat hij de enige man is van het schoonmaakpersoneel. Ook de communicatie verloopt af en toe minder omdat bijna iedereen allochtoon is. Deze medewerkers zijn af en toe slecht verstaanbaar. Ook vatten zijn bepaalde dingen anders op, bijvoorbeeld met grapjes. Bij alles wat

je zegt moet je nadenken of het niet anders opgevat zal worden. Jammer dat het aantal allochtone medewerkers overheerst.

12. V: Hoe verloopt het contact/communicatie met het zorgpersoneel?
A: Weinig contact met zorg. Wanneer op onverwachte momenten extra schoonmaakwerkzaamheden plaatsvinden, wordt dat ingepast in het schema, andere werkzaamheden schuiven dan op.
13. V: Hoe verloopt het contact/communicatie met de cliënten?
A: Weinig/geen contact met cliënten, omdat alleen de centrale ruimtes binnen zijn vallen.
14. V: Kom je problemen tegen? (vb. tijd, communicatie, opvattingen, manier van werken)
A: Weinig problemen.
15. V: Wat zijn je wensen met betrekking tot werktijden?
A: Werkt graag s`avonds of in het weekend, maar bepaalde werkzaamheden moeten s`ochtends uitgevoerd worden, zoals het schoonmaken van de praatzaal en het buiten zetten van het vuil op vrijdagochtend.
Heeft geen bezwaar tegen af en toe s`avonds en af en toe s`ochtends werken.
Erg flexibel in werktijden.
16. V: Zou je meer afwisseling willen in je werk of juist standaardwerkzaamheden?
A: Werkzaamheden zijn al erg afwisselend, dweilen, stofzuigen, afwassen in de keuken, eten wegbrengen, verschillende ruimtes schoonmaken.
Hij is erg tevreden met de werkzaamheden die hij heeft en hoeft niet meer afwisseling.

Medewerker 2

1. V: Hoe lang werk je hier al?
A: 3 jaar
2. V: Hoeveel uur per dag/dagen per week werk je?
A: 6 uur per dag, 4 dagen per week
3. V: Wat is je afkomst?
A: Surinaamse, al 19 jaar in Nederland
4. V: Wat zijn je taken?
A: Schoonmaken van kamers en verpleegunits.
af en toe s'middags helpen in het restaurant bij uitserveren van maaltijden
5. V: Wie is er verantwoordelijk voor jouw werkzaamheden?
A: Aletta Kramer, zij is hier niet voor aangewezen, maar dit is zo gelopen sinds de facility manager weg is.
6. V: Van wie krijg je instructies?
A: Van Aletta, zij is tevens de begeleider vanuit school. De werkzaamheden worden namelijk uitgevoerd voor een deeltijd studie voedingsdeskundige.
7. V: Wordt er gewerkt volgens het schoonmaakprogramma?
A: Iedereen heeft een schoonmaakplan aan de kar hangen, volgens dit plan wordt gewerkt, maar men kent dit plan onderhand uit zijn hoofd.
8. V: Naar wie ga je toe met vragen of problemen?
A: Er zijn nooit echt problemen, als er vragen zijn gaat ze naar Aletta.
9. V: Heb je iets gemerkt van de organisatorische veranderingen van de afgelopen periode?
A: Weinig van gemerkt, men is wel op de hoogte gesteld, maar verder geen duidelijkheid over wat er kan gaan gebeuren.
10. V: Hoe staat het op het moment met klantgericht werken?
A: Tijdens het schoonmaken is er contact met de bewoner, wanneer deze een verzoek heeft wordt geprobeerd erop in te spelen, men is alleen wel aan tijdgebonden.
11. V: Hoe verloopt de onderlinge samenwerking/communicatie met directe collega's?
A: Weinig contact met collega's. ze werkt liever alleen.
12. V: Hoe verloopt het contact/communicatie met het zorgpersoneel?
A: Weinig contact met zorg. Maar wel flexibel wanneer er iets gevraagd wordt. Er wordt geprobeerd hier zo snel mogelijk aan te werken.
13. V: Hoe verloopt het contact/communicatie met de cliënten?
A: Goed contact. Bewoners kennen de medewerker.

-
14. V: Kom je problemen tegen? (vb. tijd, communicatie, opvattingen, manier van werken)
A: Weinig problemen.
15. V: Wat zijn je wensen met betrekking tot werktijden?
A: Werkt het liefst overdag, omdat het niet prettig is in deze buurt s'avonds alleen naar huis te gaan. Vind het niet erg om in de weekenden te werken.
16. V: Zou je meer afwisseling willen in je werk of juist standaardwerkzaamheden?
A: Ze wordt al flexibel ingezet en dat is leuk. Elke keer een andere afdeling.

BIJLAGE 3 INTERVIEW ZORGMEDEWERKERS

Schoonmaak

Hoe ervaren jullie de kwaliteit van de schoonmaak?

Hebben jullie contact met het schoonmaakpersoneel?

Worden verzoeken van bewoners door gegeven?

Wanneer jullie speciale wensen hebben, geven jullie die dan door aan de medewerkers? Vb.

Extra schoonmaak van bepaalde kamers, sanitaire ruimtes

Wordt hier dan direct aan gewerkt?

Krijgen jullie wel eens klachten van de bewoners over de schoonmaak? Manier van schoonmaken, tijdstip, inspelen op wensen.

Maaltijdverstrekking

Krijgen jullie wel eens klachten van bewoners over de maaltijden? Tijdstip, kwaliteit, service

Krijgen de bewoners de gelegenheid om hun wensen te laten weten?

Maken de bewoners hier ook gebruik van?

Hoe flexibel zijn jullie in het verstrekken van de maaltijden?

Facilitaire dienst

Wat vinden jullie van de kwaliteit van de diensten? Schoonmaak, keuken, receptie, technische dienst etc.

Hebben jullie veel contact met medewerkers van deze diensten?

Op welke manier hebben jullie contact met deze medewerkers?

Zouden jullie meer contact willen hebben om wensen/klachten (van bewoners) door te geven.

Op welke manier werken jullie mee aan een klantgerichte organisatie?

Denken jullie dat het mogelijk is meer in te spelen op de wensen van de bewoners?

Zou dit passen in jullie werkzaamheden?

RESULTAAT INTERVIEW ZORGMEDEWERKERS

Zorgmedewerkers 1 + 2

Deze zorgmedewerkers waren niet erg te spreken over de facilitaire diensten. De kwaliteit van de schoonmaak vinden ze erg slecht. Alle kamers worden op eenzelfde snelle manier schoongemaakt, terwijl sommige kamers nou eenmaal extra schoongemaakt moeten worden omdat de bewoner b.v. incontinentieproblemen heeft.

Iedere schoonmaker heeft zijn eigen afdeling, maar wanneer er een andere schoonmaker invalt, voelt deze zich niet verantwoordelijk voor een goede schoonmaak. Het is ten slotte toch niet zijn/haar afdeling.

De zorgmedewerkers krijgen wel eens klachten van de bewoners of hun familie over de kamers. De zorgmedewerkers geven dit dan door aan het schoonmaakpersoneel of aan de leidinggevende, in dit geval Aletta (verantwoordelijke voor de linnenvoorziening). Op deze klachten wordt volgens de zorgmedewerkers weinig ingespeeld.

Naar de schoonmakers toe, zeggen de bewoners af en toe ook wel wat ze ervan vinden, maar alleen als het mis is. Ze worden dan wel eens boos op de schoonmaker.

Over de maaltijden waren de zorgmedewerkers ook niet tevreden. Het eten is niet lekker en erg droog.

Lang van te voren worden de maaltijdlijsten ingevuld, maar er gaan vaak dingen mis, zoals het ontbreken van maaltijden of het ontbreken van bepaalde delen zoals vlees of aardappels. Dit probleem komt grotendeels doordat de lijsten niet goed ingevuld zijn door de bewoners. Deze lijsten worden echter ingevuld door een bewoner en een medewerker van de zorg. Deze is dus verantwoordelijk voor het goed invullen van de lijsten. De fouten m.b.t. het ontbreken van maaltijden kan dus niet bij de keuken neergelegd worden.

Zorgmedewerkers houden zich aan koffie/thee rondes. Een aantal keer per dag gaat men rond met de kar, maar wanneer iemand tussen die tijden in graag koffie en thee wil is dit ook wel mogelijk.

De receptie wordt ook niet echt goed gevonden, omdat de medewerkers weinig kennis hebben. Wanneer bijvoorbeeld doorgegeven wordt dat een bewoner naar een andere etage is verhuisd komt de post nog steeds op de oude etage terecht. Dit gebeurt meerdere malen achter elkaar. Ook wanneer er vergadering is en er wordt gevraagd geen telefoontjes door te verbinden, wordt dit toch gedaan.

De technische dienst is de enige dienst waar men echt tevreden over is. Wanneer er dingen gerepareerd moeten worden, wordt dit doorgegeven en zijn ze erg snel ter plaatse om het probleem te verhelpen.

Over het algemeen hadden zij het idee dat de communicatie tussen collega's onderling wel verbeterd moest worden. Zeker bij het schoonmaakpersoneel. Het zorgpersoneel staat in ieder geval open voor veranderingen m.b.t. klantgerichtheid.

Zorgmedewerker 3

Uit het interview kwam naar voren dat deze medewerker de schoonmaak op de afdeling niet erg goed vindt. Wat vooral naar voren komt is dat men niet duidelijk weet welke taken horen bij de zorg medewerkers en welke taken bij het schoonmaakpersoneel.

Wanneer er gevraagd wordt om extra werkzaamheden te verrichten door het schoonmaakpersoneel is dit meestal niet goed in te passen, omdat de schoonmaker werkt volgens een bepaald programma.

Ook is het zo dat de appartementen van sommige bewoners nou eenmaal vaker schoongemaakt moeten worden. Het schoonmaakpersoneel heeft hier geen eigen inzicht in. De bewoners geven wel af en toe klachten door over de schoonmaak, soms aan de schoonmaakmedewerkers, maar ook aan de zorgmedewerkers. Na lang klagen worden bepaalde eisen uiteindelijk wel uitgevoerd.

De reden dat de kwaliteit van de schoonmaak niet best is heeft volgens deze zorgmedewerkster te maken met het feit dat het schoonmaakpersoneel al erg lang hier werkt en de periode gewend is waarbij de bewoner nog veel zelf deed. Dit is nu erg veranderd. Veel bewoners kunnen geen dingen meer zelf doen. De schoonmaker zal zich hierop aan moeten passen. Ook het feit dat er geen controle is, is volgens haar een belangrijke reden.

Over het tijdstip van de schoonmaak komen weinig klachten naar voren. Bewoners zijn gewend aan het tijdstip en velen weten ook precies wanneer de schoonmakers komen. Veel bewoners wachten erop en wanneer de schoonmaker dan niet komt vinden zij dit niet prettig. Ook hier wordt tegenwoordig, na klagen, beter op ingespeeld. De schoonmaker laat weten of het normale programma veranderd is. Dit laat zij/hij ook weten aan de bewoner, zodat deze niet voor niets zit te wachten.

De maaltijdvoorziening is redelijk. Ook hier is na veel klagen verbetering in gekomen. Het tijdstip van de maaltijden is veelal voor de Hindoestaanse ouderen een probleem. Zij hebben liever s'avonds de warme maaltijd. Dit is wel mogelijk. De zorgmedewerkers warmen de maaltijd dan s'avonds op.

Wel komt het redelijk vaak voor dat maaltijden niet compleet zijn. Dit heeft mede te maken met het feit dat lijsten niet goed ingevuld zijn. Zorgmedewerkers gaan dan zelf naar de keuken om de maaltijd te halen. De laatste tijd gaat dit wel redelijk goed.

De keuze van de maaltijden verloopt wel goed. Bewoners krijgen na het invullen van de menulijsten een overzicht met wat ze wanneer te eten krijgen. Ondanks deze lijst is het voor veel bewoners toch nog vaak een verrassing.

De overige facilitaire diensten zijn goed. Technische dienst zijn geen opmerkingen over te maken. Ook de receptie is goed.

Het contact met de andere diensten verloopt ook prima. Dit verschilt echter wel per persoon. De ene persoon heeft beter contact dan de ander.

Vanuit de zorg wordt ook gewerkt aan cliëntgerichtheid. Men werkt aan het verbeteren van de persoonsschets. Waarbij de wensen van de bewoners meer naar voren komen.

Toekomstige cliëntgerichtheid is dus goed in te passen in de werkzaamheden.

Zorgmedewerker 4

Voor deze medewerker geldt ook dat zij vindt dat de schoonmaker beter kan. 1 keer per week schoonmaken is te weinig. Dit is ook erg persoonsgebonden. Sommige bewoners hebben meerdere keren per week schoonmaak nodig.

Ook hier komt naar voren dat niet precies duidelijk is welke taken horen bij het schoonmaakpersoneel en welke taken bij de zorgmedewerkers. Bijvoorbeeld het soppen van de bedden. Dit wordt gezien als taak van de zorgmedewerkers, maar wanneer deze er geen tijd voor hebben zouden zij liever hebben dat de schoonmaak deze taak op zich neemt.

Over het algemeen is het schoonmaakpersoneel wel flexibel, wanneer er extra werkzaamheden zijn wordt door de schoonmaakmedewerker wel geprobeerd hier zo snel mogelijk op in te spelen.

Door bewoners komen af en toe klachten binnen over de schoonmaak. Bijvoorbeeld dat hun spullen verplaatst zijn, wat zij niet prettig vinden.

Over het tijdstip worden afspraken gemaakt met bewoners. Deze worden over het algemeen wel nagekomen en wanneer er iets tussen komt wordt dit tegenwoordig wel doorgegeven.

De kwaliteit van de maaltijden is redelijk. Voor de broodmaaltijden zouden wel meer keuzemogelijkheden mogen zijn. Men kan nu bijvoorbeeld alleen maar kiezen uit 2 soorten fruit op een dag.

Over de warme maaltijd komen soms wel klachten binnen. Dit heeft dan vooral betrekking op de kwaliteit van het eten, dat het bijvoorbeeld niet gaar was of niet lekker. 1 dame op de afdeling is erg veeleisend en laat dit dan ook duidelijk weten. Zowel aan de zorgmedewerkers als aan de keuken. Uiteindelijk krijgt zij wel wat ze wil.

Er zijn maar weinig mensen die liever s'avonds de maaltijd nuttigen, wanneer mensen dit graag willen dan kan dit. De maaltijd wordt dan later opgewarmd.

De overige facilitaire diensten zijn prima. Af en toe zijn er wat communicatie problemen bij de receptie, bijvoorbeeld bij het versturen van de post. Post van een overleden bewoner komt nog steeds op de afdeling. Maar dit gebeurt niet vaak.

Over de technische dienst zijn totaal geen opmerkingen.

Ook het contact met de facilitaire medewerkers verloopt goed.

Een meer cliëntgerichte werkwijze is binnen de werkzaamheden van de zorg goed toe te passen.

BIJLAGE 4 INTERVIEW CLIËNTEN

Schoonmaak

Wat vindt u van de kwaliteit van de schoonmaak?

Heeft u wel eens speciale vragen gehad aan het schoonmaakpersoneel? Extra schoonmaakactiviteiten

Worden deze wensen dat uitgevoerd? Ten koste van andere schoonmaakactiviteiten of extra.

Wat zijn uw wensen m.b.t. schoonmaken? Frequentie, schoonmaakpersoneel, tijdstip, manier van schoonmaken

Vindt u het vervelend als de schoonmakers aan het werk zijn terwijl u aanwezig bent?

Gezellig praatje, liever snel klaar.

Heeft u wel eens een klacht ingediend?

Maaltijdverstrekking

Wat vindt u van de keuzemogelijkheden?

Zou u meer keuzemogelijkheden willen?

Hoe lang van te voren wilt u dit beslissen?

Bent u tevreden over de tijdstippen van de maaltijden?

Zou u meer flexibiliteit willen in deze tijdstippen?

Bent u tevreden met de routinematige behandeling of zou u meer eigen inspraak willen?

Wat zijn uw wensen m.b.t. maaltijdverstrekking? Kwaliteit v/d maaltijd, tijdstip, manier van serveren.

Wordt er ingespeeld op uw verzoeken? Zou u dit graag willen

Restaurant

Maakt u gebruik van het restaurant?

Hoe maakt u gebruik van het restaurant? Alleen eten, af en toe koffie/thee

Waar nuttigt u een drankje/koffie/thee? Restaurant, kamer, ergens anders

Hoe vaak op een dag nuttigt u een drankje? Zou u dit meer willen.

Wat zijn uw wensen m.b.t. drankenverstrekking? Frequentie, keuze mogelijkheden, service

Totale facilitaire dienst

Zijn er dingen die u echt zou willen veranderen aan het gehele zorgproces?

Wanneer u op een makkelijke manier de mogelijkheid krijgt om een klacht/wens door te geven, zou u dit dan doen/willen?

RESULTAAT INTERVIEW CLIËNTEN

Cliënt 1

Uit het gesprek met deze bewoonster kwam naar voren dat zij over het algemeen tevreden was met de kwaliteit van de schoonmaak. Mevrouw liet weten dat zij niet zo erg veeleisend is, omdat ze het idee heeft dat, dat niet mag binnen een grote organisatie als een zorgcentrum. Wanneer bepaalde voorwerpen niet schoongemaakt worden, doet mevrouw dat gewoon zelf. Zelf vindt ze dat niet erg. De reden dat bepaalde voorwerpen niet schoongemaakt worden is volgens mevrouw, omdat ze teveel frummels heeft staan. Ze vindt het daarom niet erg om het zelf te doen.

Ook heeft mevrouw geen problemen met het tijdstip waarop de schoonmakers komen. De schoonmakers doen hun werk en gaan weer weg.

Mevrouw heeft nog nooit een klacht gehad over de schoonmaak, maar wanneer er echt iets mis zou zijn zou ze het wel doorgeven aan de hoofdzuster. Andere vragen die mevrouw zou hebben m.b.t. het de schoonmaak zou zij ook stellen aan het zorgpersoneel.

Ook over de maaltijden heeft mevrouw geen op- of aanmerkingen. Ook hier laat mevrouw duidelijk merken dat ze niet erg veeleisend mag zijn. Na lang doorvragen laat ze wel weten dat het uiteraard prettig zou zijn als ze b.v. op de dag zelf kan bepalen wat ze wilt eten, maar nogmaals zegt mevrouw dat, dat gewoon niet mogelijk is, omdat ze niet iedereen tevreden kunnen stellen.

Gezien het feit dat de maaltijdlijsten lang van te voren ingevuld worden, weet mevrouw nooit meer precies wat er op de betreffende dag op het menu staat. Mevrouw is een makkelijke eter, dus heeft hier geen moeite mee. Haar man echter, lust niet veel, maar wanneer het eten niet smaakt wordt dit gewoon geaccepteerd.

Ook het tijdstip van de maaltijden heeft mevrouw geen moeite mee. Dit mag gewoon voor haar bepaald worden. Ze stelt hier niet veel eisen aan.

Van het restaurant heeft mevrouw al enige tijd geen gebruik meer gemaakt, omdat haar man niet gemakkelijk uit de voeten kan. Alleen gaat mevrouw niet graag weg, dus het grootste gedeelte van de tijd wordt op de kamer doorgebracht. Mevrouw maakt dus op de kamer gebruik van de koffie en thee rondes. Hier is ze ook tevreden over.

Cliënt 2

Het gesprek met de tweede bewoner heeft uitgewezen dat deze meneer tevreden is met de kwaliteit van schoonmaak. Alles wordt goed schoongemaakt en meneer heeft nog nooit klachten gehad. Tijdens het gesprek zag de kamer er niet schoon uit, maar meneer bleek hier geen moeite mee te hebben. Er kwam naar voren dat meneer maar gewoon accepteerde hoe er schoongemaakt wordt. Meneer weet waarschijnlijk niet beter.

Over het indienen van speciale verzoeken is weinig naar voren gekomen, omdat meneer dit nog nooit gedaan heeft.

Met betrekking tot het schoonmaaktijdstip heeft meneer ook geen voorkeur. Hij weet niet precies wanneer ze komen en het maakt niet zo heel veel uit.

De maaltijdverstrekking is volgens meneer ook goed. Na lang doorvragen kwam wel naar voren dat meneer de warme maaltijd liever s'avonds nuttigt. Meneer is een makkelijke eter, dus over de keuzemogelijkheden heeft hij geen op of aanmerkingen. Ook hier is na langer vragen naar voren gekomen dat meneer het wel prettig zou vinden om op de dag zelf te beslissen wat hij eet.

Het restaurant is volgens meneer gewoon goed. Ook de koffie/thee rondes maakt hij gebruik van. Hij zou hier graag zien dat er meer keuze was aan drankjes, bijvoorbeeld sappen.

De technische dienst is ook erg goed. Wanneer er dingen kapot zijn worden dit erg snel verholpen.

Opmerkingen over de verschillende facilitaire diensten zou meneer doorgeven aan het zorgpersoneel.

Clïënt 3

Deze dame was erg tevreden over de maaltijden en de schoonmaak. Elke week komt de schoonmaakster haar kamer schoonmaken. Dit is voldoende. Het hoeft zeker niet meer te gebeuren, want wanneer er gedweild is kan mevrouw totaal niet uit de voeten, omdat het dan glad is. Ook is mevrouw van mening dat ze in haar eentje toch niet veel vuil kan maken. De kamer zag er dan ook prima uit.

Zelf heeft mevrouw tegen de schoonmaakster gezegd dat ze alle frummels niet schoon hoeft te maken, hier komt haar dochter 3 keer in de week voor langs. Zij weet precies hoe alles staat en dat vindt mevrouw prettig.

Over de maaltijden is mevrouw ook erg tevreden. Mevrouw is altijd weer blij wanneer de menulijsten ingevuld zijn, dan hoeft ze zich daar geen zorgen meer over te maken. Het maakt haar niet zoveel uit wat er op het menu staat. Laat anderen het maar voor haar beslissen.

Ook het tijdstip is prima.

Mevrouw heeft verder ook nooit klachten gehad en heeft het idee dat ze het nergens beter kan hebben dan hier.

Wanneer er echt iets mis is zou mevrouw het zeker melden, maar dit is nooit voorgekomen.

Mevrouw maakt geen gebruik van het restaurant, omdat ze niet goed uit de voeten kan. En de koffie en thee rondes zijn prima.

Ook de technische dienst is erg goed en behulpzaam.

Deze dame is dus erg tevreden over alles. Mevrouw kwam ook over als iemand die het wel echt zou zeggen als het niet zo was.

Clïënt 4

Meneer en mevrouw op deze kamer zijn over het algemeen wel tevreden over de manier waarop er schoongemaakt wordt. Wanneer mevrouw speciale wensen heeft wordt er wel op ingespeeld, maar vaak zit de schoonmaakster aan tijd gebonden.

Ook is men er niet aan toegekomen de ramen te zemen, dit vond mevrouw erg jammer.

Het tijdstip waarop schoongemaakt wordt vind mevrouw prettig. Wanneer het even niet uitkomt, vraagt ze of het later kan en dit wordt gedaan.

Ook heeft mevrouw nooit klachten gehad. Veel dingen kan mevrouw nog zelf schoonmaken en dit vind zij ook wel prettig.

Het feit dat er schoongemaakt wordt terwijl ze op de kamer is vindt mevrouw helemaal niet erg. Het is zelfs wel gezellig om een praatje te maken met de schoonmaakster. Deze is vertrouwd en komt elke week.

De maaltijden zijn over het algemeen goed. Vooral het feit dat er tegenwoordig fruit bij zit stelt mevrouw erg op prijs. Haar zoon komt eens in de zoveel tijd met boodschappen, dus er wordt ook wel eten en drinken in huis gehaald. Wanneer er iets bij de maaltijd zit wat mevrouw niet lekker vindt, omdat het haar smaak niet is, heeft ze altijd iets ter vervanging in huis.

Ook het feit dat de warme maaltijd s'middags is, is prima. Daar zijn meneer en mevrouw onderhand wel aan gewend en ze zouden het ook niet anders willen.

De broodmaaltijd is ook prima, alleen jammer dat er nog maar 1 kar is. Meneer en mevrouw zijn als laatste aan de beurt en dan is er niet veel meer over. Wel is het zo als er echt wat op is, dat het beneden gehaald wordt.

Mevrouw en meneer zijn niet erg moeilijk en zullen niet onnodig bellen. Ook omdat mevrouw nog veel zelf kan. Wat wel jammer is, is dat het zorgpersoneel geen tijd meer heeft om een praatje te maken. Doordat ze met minder personeel zijn, moeten ze harder werken en kunnen ze minder tijd besteden aan een gezellig praatje.

Het enige dat mevrouw echt jammer vind is het feit dat er geen activiteiten meer georganiseerd worden. Mevrouw en meneer komen weinig meer beneden, alleen wanneer er een leuke voorstelling o.i.d. zou zijn, gaan ze daar graag naartoe.

Over het algemeen zijn meneer en mevrouw tevreden over alles. Men heeft begrip voor het feit dat er minder personeel is en dat er minder aandacht besteed kan worden aan de mensen.

Clïënt 5

Uit het gesprek met deze meneer is naar voren gekomen dat hij over het algemeen wel tevreden is met de aangeboden diensten. Meneer doet veel zelf, dus stelt niet zulke hoge eisen. Wel hoort hij van anderen dat men niet volledig tevreden is over de schoonmaak. Vooral omdat er weinig tijd is. Er wordt vooral grof schoongemaakt. Van grondige schoonmaak is geen sprake. Voor meneer is dit niet zo'n groot probleem, maar voor mensen die erg afhankelijk zijn is dit niet prettig.

Meneer heeft nog nooit een klacht ingediend, omdat hij niet zo klagerig is. Meneer is snel tevreden en stelt niet zulke hoge eisen.

Wanneer meneer echt speciale wensen heeft voor de schoonmaakmedewerkers wordt hier wel aan gewerkt, maar meestal durft meneer het niet te vragen, omdat ze zo druk zijn en weinig tijd hebben. Ook valt meneer erg op dat erg weinig personeel is, zowel in de zorg als in de schoonmaak. Maar dat kan in deze periode niet anders zegt meneer. Dit zal dus maar geaccepteerd moeten worden.

De omgang met de medewerkers verloopt wel prima, zowel de zorgmedewerkers als de facilitaire medewerkers. Toch gaat meneer liever even de kamer uit wanneer er schoongemaakt wordt. Dan zit hij in ieder geval niet in de weg.

Van het restaurant maakt meneer af en toe gebruik. De service in het restaurant is prima. Iedereen is vriendelijk en behulpzaam.

De kwaliteit van de maaltijden is ook prima. Alleen over de aardappelen heeft meneer wel eens klachten ingevuld op het beoordelingsformulier. Deze zijn niet lekker. Maar verder is de hoeveelheid en de kwaliteit prima.

De koffie rondes wordt geen gebruik van gemaakt, omdat meneer zelf koffie maakt. Na 16.00 u. zijn de meeste diensten afgelopen en wordt er weinig meer aangeboden.

Als meneer echt mocht kiezen, zou hij liever de maaltijd s'avonds nuttigen. 12.00 u is erg aan de vroege kant. Wanneer het een half uur later zou zijn, zou dit al erg prettig zijn. Dit hoort hij van meerdere mensen.

De overige diensten zoals keuken, receptie en linnenvoorziening zijn erg goed. Daar heeft meneer geen opmerkingen over.

Over het algemeen is meneer wel tevreden, hij zou alleen graag zien dat de kamers beter onderhouden worden. Onder de bedden is het bijvoorbeeld erg stoffig. Er wordt naar zijn idee veel te weinig tijd besteed aan de schoonmaakwerkzaamheden.

Ook is het zo dat afhankelijke mensen vaak erg lang moeten wachten, omdat er gewoon weinig personeel is.

Wel staan alle medewerkers erg open voor vragen en opmerkingen.

Ook zou meneer graag weer meer activiteiten willen zien. De laatste tijd worden er erg weinig dingen georganiseerd. Dit vindt meneer erg jammer.

Cliënt 6

Mevrouw uit deze kamer maakt zo goed als geen gebruik van de facilitaire diensten. Er wordt zelf schoongemaakt, gekookt en gewassen. Dit omdat mevrouw dan zelf bezig is en minder snel ziek wordt. Ook vindt mevrouw het prettig om haar eigen tempo en ritme aan te houden. Voorheen heeft mevrouw wel gebruik gemaakt van de maaltijdvoorziening, maar omdat de kwaliteit achteruit ging heeft zij besloten zelf te gaan koken, omdat zij dit gewoon op haar eigen lekkere manier kan.

Ook koffie, thee en andere dranken koopt mevrouw gewoon zelf en maakt ze zelf klaar op haar kamer.

1 keer in de maand komt de schoonmaak helpen met de hoge dingen, waar mevrouw zelf niet bij kan. Dit wordt allemaal goed gedaan, maar het is dan ook niet zoveel werk.

De technische dienst is ook prima. Ze reageren erg snel en alles wordt prima gerepareerd.

BIJLAGE 5 INTERVIEWS FLORENCE

Interview directeur Regio Haagsteden

Facilitair bedrijf

V: Hoe belangrijk is in uw ogen het facilitair bedrijf?

A: Facilitair bedrijf is even belangrijk als de zorg, aangezien het erg dicht bij elkaar staat.

V: Is er een eenduidig beleid voor de verschillende FD's? Aanbodgericht, vraaggestuurd, cliëntgericht?

A: Op elke locatie wordt een eigen beleid gevoerd dat het beste past op de locatie. Zo wordt er op Jonker Frans gewerkt naar een beleid gericht op een multiculturele doelgroep en cliëntgerichtheid. Er is dus geen eenduidig beleid.

Cliëntgerichtheid

V: Wat is uw visie op cliëntgerichtheid?

A: De cliënt moet minimaal 3 keuzes hebben, daarnaast moet er gekeken worden vanuit de ogen van de cliënt. Alleen dan kom je te weten wat er echt omgaat in de cliënten. Op het moment wordt er nog niet cliëntgericht gewerkt. In de toekomst moet de vraag van de cliënt geen beperkingen kennen. Alles moet mogelijk zijn, desnoods tegen betaling

V: In hoeverre kan de cliënt zijn wensen doorgeven?

A: Hier mogen geen beperkingen in zijn. Alles moet mogelijk zijn

V: Wat zijn uw ideeën m.b.t. cliëntgerichtheid voor de FD?

A: De cliënt de mogelijkheid bieden om individueel extra diensten af te nemen. Men moet niet meer als groep, maar als individu benaderd worden. Tevens moeten de extra diensten doorberekend kunnen worden naar de cliënt. Belangrijk is de cliënten te bevragen naar hun wensen, men moet weten dat de mogelijkheid bestaat extra diensten te vragen

V: Denkt u dat het haalbaar is een cliëntgerichte/vraaggestuurde organisatie te creëren?

A: Het is zeker haalbaar, alleen moet de cliënt bereid zijn ervoor te betalen.

Multiculturele doelgroep

V: Wat is uw visie op cliëntgerichtheid richting deze doelgroep?

A: Jonker Frans wil zich gaan richten op deze doelgroep en zal dit zo goed mogelijk moeten doen, zowel op het gebied van zorg als het facilitair bedrijf. Er zal een persoon van Hindoestaanse afkomst in het management moeten komen. Wanneer je zelf de kennis niet hebt moet je deze in huis halen.

V: Zullen er veel aspecten moeten veranderen, zowel m.b.t. zorg als FD?

A: De nieuwbouw zal zo goed mogelijk aangepast worden aan deze doelgroep, te denken valt aan feestruimtes en andere plechtigheden. Daarnaast is het zo dat Hindoestaanse ouderen vaak zelf nog koken. Hier moeten voorzieningen voor aanwezig zijn.

V: In hoeverre is het mogelijk in te spelen op de wensen van deze doelgroep?

A: Het moet volledig mogelijk zijn in te spelen op de wensen van deze doelgroep, zolang ze niet botsen met standaard waarden.

Kwaliteitszorg

V: Wat vindt u van het kwaliteitsniveau van de diensten op het moment?

A: Kwaliteitsniveau kan beter. Dit verschilt echt per locatie.

V: Is er een beleid bepaald met betrekking tot het kwaliteitsniveau?

A: Er is geen beleid m.b.t. het kwaliteitsniveau. Het hoeft ook niet zo te zijn dat elk huis hetzelfde kwaliteitsniveau heeft, Dit is afhankelijk van de doelgroep

V: Wat is uw visie op de verbetering van het kwaliteitsniveau van de FD?

A: Iedere locatie zou een kwaliteitssysteem moeten hebben met kwaliteitsnormen
Het facilitair bedrijf is vaak het visitekaartje van de organisatie, de kwaliteit moet daarom goed aansluiten op de wensen van de doelgroep.

Interview beleidsmedewerker Florence

Facilitair bedrijf

V: Hoe belangrijk is in uw ogen het facilitair bedrijf?

A: Facilitair bedrijf is erg belangrijk. Facilitair is een belangrijk aspect binnen de zorg.

V: Is er een eenduidig beleid voor de verschillende FD's? Aanbodgericht, vraaggestuurd, cliëntgericht?

A: Dit verschilt per locatie.

Cliëntgerichtheid

V: Wat is uw visie op cliëntgerichtheid?

A: Cliëntgerichtheid is erg belangrijk. Er worden regelmatig onderzoeken gedaan naar wat cliënten vinden van de dienstverlening. Zowel intern als door externe organisaties. Het is belangrijk te weten wat de cliënt vindt van de dienstverlening.

V: In hoeverre kan de cliënt zijn wensen doorgeven?

A: Veel moet mogelijk zijn, maar je hebt altijd rekening te houden met bepaalde randvoorwaarden uit de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan personeel en budget.

V: Wat zijn uw ideeën m.b.t. cliëntgerichtheid voor de FD?

A: Er kan een standaard dienstenpakket opgesteld worden en cliënten die extra diensten af willen nemen kunnen dit tegen betaling doen. Deze wensen moeten echter wel waargemaakt kunnen worden door de organisatie.

V: Denkt u dat het haalbaar is een cliëntgerichte/vraaggestuurde organisatie te creëren?

A: Het is zeker haalbaar. Er zal alleen eerst het een en ander verbeterd moeten worden aan het kwaliteitsniveau van diensten op een aantal locaties. Pas dan kunnen je werken een cliëntgerichte organisatie

Multiculturele doelgroep

V: Wat is uw visie op cliëntgerichtheid richting deze doelgroep?

A: Weinig kennis van deze situatie

V: Zullen er veel aspecten moeten veranderen, zowel m.b.t. zorg als FD?

A: -

V: In hoeverre is het mogelijk in te spelen op de wensen van deze doelgroep?

A: -

Kwaliteitszorg

V: Wat vindt u van het kwaliteitsniveau van de diensten op het moment?

A: Kwaliteitsniveau kan beter. Dit verschilt echter per locatie.

V: Is er een beleid bepaald met betrekking tot het kwaliteitsniveau?

A: Er wordt op het moment gewerkt aan manieren om kwaliteit te verbeteren. Dit verschilt echter per locatie. Een voorbeeld hiervan zijn onderzoeken onder cliënten, om te achterhalen hoe zij de dienstverlening ervaren. Daarnaast wordt gewerkt aan het invoeren van kwaliteitssystemen, zoals HKZ.

V: Wat is uw visie op de verbetering van het kwaliteitsniveau van de FD?

A: Deze dienst dient zeker verbeterd te worden. In de zorg wordt het wonen gezien als het belangrijkste aspect. De voorzieningen die hierbij geleverd worden, moeten daarom zo goed mogelijk zijn.

BIJLAGE 6 KWALITEITSINVALSHOEKEN

Invalshoek	Voorbeelddefinitie	Genoemd door
1. Transcendente invalshoek	Quality is neither mind nor matter, but a third entity independent of the two... even though Quality cannot be defined, you know what it is.	Pirsig (1974)
2. Productgerichte invalshoek	Difference in quality amount to differences in the quality of some desired ingredient or attribute.	Abbot (1955)
3. Gebruikersgerichte invalshoek	Quality is fitness for use.	Juran (1988)
4. Productiegerichte invalshoek	Quality means conformance to requirements	Crosby (1984)
5. Waardegerichte invalshoek	Quality means best for certain customer conditions. These conditions are (a) the actual use and (b) the price of the product	Feigenbaum (1983)

Tabel 5: Kwaliteitsinvalshoeken⁷¹

⁷¹ Bron: Bij, H. van der e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e druk. 2004. Kluwer. ISBN: 9014080891

BIJLAGE 7 BEVOLKINGSPROGNOSES WIJK JONKER FRANS

Buurt/ Hoeveelheid inwoners 2004 per etniciteit	Nederlands	Tuhs	Marokkaans	Surinaams	Antilliaans & Arubaans	Zuid-Europees	Overige geïndustrialiseerde landen	Overige niet-geïndustrialiseerde landen
Rond de energie centrale	2.080	303	284	917	152	77	333	596
Koningsplein e.o.	4.035	174	157	877	182	125	928	684
Heesterbuurt	4.098	191	151	673	134	108	586	661
Valkenboschkwartier	5.027	499	421	2.221	304	166	1.069	1.438
Totaal	15.240	1.167	1.013	4.688	772	476	2.916	3.379

Tabel 6: Bevolkingsprognoses 2004

Buurt/ % inwoners 2004 per etniciteit	Nederlands	Tuhs	Marokkaans	Surinaams	Antilliaans & Arubaans	Zuid-Europees	Overige geïndustrialiseerde landen	Overige niet-geïndustrialiseerde landen
Rond de energie centrale	43,9	6,4	6	19,3	3,2	1,6	7	12,6
Koningsplein e.o.	56,3	2,4	2,2	12,2	2,5	1,7	13	9,6
Heesterbuurt	62,1	2,9	2,3	10,2	2	1,6	8,9	10
Valkenboschkwartier	45,1	4,5	3,8	19,9	2,7	1,5	9,6	12,9
Totaal	51,4 %	3,9 %	3,4 %	15,8 %	2,6 %	1,6 %	9,8 %	11,4 %

Tabel 7: Bevolkingsprognoses 2004 in %

BIJLAGE 8 FACILITAIRE BEHOEFTE ALLOCHTONEN

Item	Deelitem	Moslims	Hindoestanen
Voeding		- Varkensvrij - Halal (ritueel geslacht) - Meer allochtone keuzemogelijkheden - Geen alcohol voor strenge Moslims - Varkensvlees mag niet in aanraking komen met andere gerechten tijdens kookproces - Iemand moet de garantie kunnen geven dat een gerecht bijvoorbeeld halal is.	- Rundvrij - Varkensvrij - Vegetarisch (Kleine groep) - Veel Hindoes hebben een vaste dag p. week dat ze vegetarisch zijn.
Voorzieningen op het terrein en in gebouwen	Gebedsvoorziening	- Gebedsruimtes, Dit moeten schone kamers zijn, waar mensen niet met schoenen mogen komen en waar geen honden mogen komen (hondenkwijl is onrein). Voor de vrouwen moet de ruimte ook afsluitbaar zijn - Wasruimte bij de gebedsruimte. Een lage kraan met een langwerpige wastafel, dicht bij de grond - Bidkleden om op te bidden	- Gebedsruimtes, Dit moet een lege kamer zijn, met religieuze beelden
	Televisieaanbod	- Meer allochtone televisiezenders (Turkse, Marokkaanse)	- Meer allochtone televisiezenders (Hindoestaanse)
	Ontmoetingsruimtes	- Ontmoetingsruimtes voor Turkse en Marokkaanse ouderen - Aparte mannen- en vrouwenruimtes - Multifunctionele ruimtes voor feesten, zoals verjaardagen, met een gebedsruimte	- Ontmoetingsruimtes voor Surinaamse ouderen

Item	Deelitem	Moslims	Hindoestanen
	Bewegwijzering	- Bewegwijzering waarbij gebruik wordt gemaakt van symbolen of pictogrammen	- Arabische bewegwijzering
	Schoonmaak	- Het schoonmaakwater eerst voor de huiskamer gebruiken en daarna voor de badkamer	- Een grote schoonmaak van het huis/de kamer voor een groot religieus feest. - Het water voor de huiskamer niet gebruiken voor de badkamer
	Kunst	- Minder moderne kunst, meer foto's, afbeeldingen van gebedshuizen, natuurlandschappen, spreuken (ook Nederlandse)	- Meer allochtone kunstobjecten en wandschilderingen
Nieuwbouw, verbouw, huisvesting	Sanitaire voorzieningen	- Voorziening om het achterwerk te reinigen met water - WC en douche niet in één ruimte plaatsen	- Voorziening om het achterwerk te reinigen met water
	Keuken	- Geen open keuken in huizen	- Geen open keuken in huizen
Inrichting	Kleurgebruik	- Meer gebruik van kleuren bij de inrichting	- Meer gebruik van kleuren bij de inrichting - Aankleding van ruimtes die de sfeer weergeven waar de doelgroep van houdt.

Tabel 8: facilitaire behoeften allochtonen⁷²

⁷² Bron: Blauw, M. Multiculturalisatie en Facilitaire Dienstverlening. Mei 2001

BIJLAGE 9 IIP FLORENCE

Uitgangspunt voor IiP is dat een organisatie zich alleen maar kan verbeteren door de mensen te (laten) ontwikkelen. Dit moet op een procesmatige wijze gebeuren, waarbij organisatiedoelen en individuele doelen op elkaar worden afgestemd met behulp van ontwikkelactiviteiten (training, coaching, mentoring, etc.). IiP helpt dit proces te initiëren, structureren en continueren. Dit resulteert uiteindelijk in een steeds beter functionerende leercyclus binnen een organisatie⁷³.

Florence, Stichting

Medewerkers zijn de kwaliteit van de organisatie

Toegevoegde waarde:

‘Of IiP uiteindelijk heeft geleid tot een lager verzuim en verloop durf ik niet te zeggen. De beide zaken zijn gedaald, maar of dit ligt aan maatschappelijke ontwikkelingen (economische recessie) of aan specifiek verzuimbeleid of aan IiP is niet hard te maken aan de hand van ons cijfermateriaal. Het zal in geval de zaak niet verslechterd hebben’.

Florence is een fusieorganisatie van een aantal zorginstellingen in de regio Den Haag.

Florence kenmerkt zich door een open en veranderingsgezinde cultuur. Er is een sterke sturing op professionaliteit van de medewerkers.

Voor het Investors in People traject had Florence al een missie en een degelijk personeelsbeleid. Een van de uitgangspunten in de missie is dat de medewerkers de kwaliteit van de organisatie zijn, ze krijgen verantwoordelijkheden en moeten zich kunnen ontplooiën. Betrokkenheid van de medewerkers is van cruciaal belang daar zij de dienstverlening gestalte geven. De filosofie van IiP was passend bij de filosofie van het toenmalige SZR en na de Quicksan was het duidelijk dat Florence voor IiP moest gaan. Vooral het feit dat de perceptie van medewerkers (feelings are facts) bij IiP centraal staat, sprak aan.

Het personeelsbeleid van het toenmalig SZR was naar tevredenheid van medewerkers, bleek uit eerder onderzoek. Toch miste er nog samenhang en kon er op onderdelen verbeterd worden. Het behalen van het keurmerk was geen doel op zich, maar een middel om te komen tot een samenhangend, duidelijk en aansprekend personeelsbeleid, waarbij alle medewerkers zich betrokken en thuis voelen in de organisatie, en wat de mogelijkheid biedt om bereikte resultaten op een inzichtelijke wijze te toetsen en te borgen.

De doelen uit het actieplan zijn op vrijwel alle onderdelen behaald. Uiteraard zijn er nog aandachtspunten en zijn er nieuwe doelen gesteld in het actieplan van 2004-2007. Het werken met POP's, prestatie-indicatoren en het steviger opzetten van het cascade model zijn grote winstpunten. Ook is er meer structuur gekomen in het personeelsbeleid.

Bedrijfsinformatie: www.florence-zorg.nl

Adviseur: Mevrouw M. Haafkes (Alpha Omega)

Assessor: De heer Th. Cieremans (TNO Certification)

Internal Facilitator: De heer H. de Quartel

⁷³ Bron: <http://www.iipnl.nl>

BIJLAGE 10 RESULTATEN ENQUETE BEWONERS

Resultaten van een enquête die afgelopen december binnen Jonker Frans gehouden is onder cliënten, om de tevredenheid over een aantal facilitaire diensten te toetsen.

Vragenlijst facilitair

Naar aanleiding van de enquête facilitair onder de bewoners uit de zorg Jonker Frans is de volgende inventarisatie gemaakt.

(Uitgezonderd deelnemers substitutieproject)

De uitkomsten zijn als volgt:

Betreft duidelijkheid menulijsten

78,4% ervaart de lijsten als duidelijk

21,6 % niet duidelijk

Betreft het nodig hebben van hulp bij het invullen menulijsten

39,2 % hulp nodig

58,8 % geen hulp nodig

1,9 % geen mening

Betreft op de hoogte zijn van beoordelingsformulieren maaltijden

68,6 % is op de hoogte

25,5% niet op de hoogte

5,9 % geen mening

Betreft gebruik maken van bovenstaande formulieren

7,8% wel

74,5 % niet

17,6 % soms

Betreft tevredenheid over uitgifte maaltijden op de etages

53,3 % is tevreden

56,9 % redelijk tevreden

2 % ontevreden

Betreft hulp bij maaltijd

92,2 % geen hulp nodig

7,8 % hulp nodig

Betreft tevredenheid tijdstip warme maaltijd

66,7 % tevreden

21,6 % niet tevreden

11,7 % geen voorkeur

Betreft gastvrijheid en behulpzaamheid restaurant

19,6 % zeer goed

47 % goed

5,9 % matig

0 % slecht

27,5 % maken er geen gebruik van

Betreft tevredenheid wijze van drankenverstrekking (koffie/thee/drankjes)

9,8 % zeer tevreden
74,5 % tevreden
9,8 % ontevreden
5,9 % geen mening (maken geen gebruik van)

Betreft tevredenheid tijdstippen waarop bewoners koffie, thee, drankjes kunnen krijgen

13,7 % zeer tevreden
60,8 % tevreden
7,8 % ontevreden
17,6 % n.v.t. maken er geen gebruik van

Schoonmaak

Tijdstip van reiniging appartement

58,9 % prettig tijdstip
31,4 % geen voorkeur
7,8 % onprettig
1,9 % geen oordeel

Kwaliteit schoonmaak

13,7 % zeer tevreden
58,8 % tevreden
19,6 % matig
7,8 % ontevreden

Is bewoner zelf in staat nog enige huishoudelijke werkzaamheden te verrichten

33,3 % ja
56,9 % nee
9,8 % soms

Tevredenheid aanzien en schoonmaak algemene (openbare) ruimten

90,2 % tevreden
5,9 % ontevreden
3,9 % geen mening

Activiteiten

Betreft gebruik maken van activiteiten die plaatsvinden

13,7 % ja
64,7 % nee
21,6 % soms

Betreft aanbod

41,2 % voldoende
7,8 % onvoldoende
51 % deze groep heeft geen behoefte of is niet in staat gebruik te maken van de activiteiten

Inventarisatie opmerkingen die ter oren kwamen

Over schoonmaak

De meeste dames doen enorm hun best maar tijd schiet wel eens tekort, waardoor met name halfjaarlijkse beurten het vaak moeten ontgelden,

Probleem: de koelkasten, schoonmaak kasten binnenzijde, reiniging hoog (zoals bovenzijde kasten, ventilatiesysteem etc.), afvalbakken

Er is ook een groep die er niet meer zo naarstig op let, zij vinden het allemaal prima

Maaltijden

De meeste geïnterviewden zijn zeer tevreden

Degen die niet tevreden zijn maken wel gebruik van beoordelingsformulier, maar krijgen geen reactie terug. Het betreft hierbij een enkeling (ervaart de groenten als te gaar, vlees als niet mals genoeg)

Service restaurant

Tevredenheid alom

Het viel mij op dat weinig mensen het tijdstip van de maaltijden zouden willen veranderen. De kleine groep die de warme maaltijd s'avonds wil gebruiken heeft voorkeur voor 17.00.

Activiteiten

Het blijkt dat er nog maar weinig mensen aan activiteiten kunnen en willen deelnemen. De behoefte is gering. Zij willen zelf niet meer iets ondernemen maar daarentegen gezelligheid en een praatje vinden zij van belang.

Een dame mist het bewegen en een heer heeft voorkeur naar specifieke mannenactiviteit

De interesse gaat nog wel uit naar muziekvoorstellingen en gezellige middagen/avondjes met snack/maaltijd.

Voorstel behalve de maandelijkse gezamenlijke maaltijd is ook nog een maandelijkse snackmiddag (patat/friet/snert/pannenkoek/poffertjes) en een maandelijkse themamaaltijd om 17.00 uur (landenthema?)

BIJLAGE 11 RESULTATEN BENCHMARKONDERZOEK

Interview Loosduinse hof

Organisatie

V: Hoe lang zijn jullie al onderdeel van Florence?

A: 2 jaar

V: Wordt er gewerkt volgens het beleid van Florence?

A: Gedeeltelijk wel, grotendeels wordt volgens het eigen beleid gewerkt. Er zijn wel bepaalde randvoorwaarden gesteld vanuit de organisatie Florence, maar deze worden zelf ingevuld op de locatie.

V: Wat is het beleid/doelstellingen van Florence?

A: - Cliënttevredenheid

- Kenbaar maken van wensen

- Kwaliteit leveren binnen de gestelde normen.

V: Hoeveel medewerkers heeft de schoonmaakafdeling/facilitaire dienst?

A: De FD heeft 46 medewerkers ($\pm$ 18 FTE)

De schoonmaakafdeling heeft 13 vaste medewerkers en 3 invalkrachten. Waarvan 2 fulltimers, overige medewerkers werken niet langer dan 5 uur per dag. I.v.m. de zwaarte van het werk. In het weekend en s'avonds wordt niet schoongemaakt.

V: Hoe is de aansturing georganiseerd? Leidinggevende, controle.

A: 1 leidinggevende facilitaire dienst. Binnenkort komt er een administratief medewerker bij die de administratieve taken van de leidinggevende overneemt. Ook komt er een hoofdmedewerker huishouding. Deze staat onder de leidinggevende, maar boven het uitvoerende personeel.

De controle wordt uitgevoerd door de leidinggevende d.m.v. controle lijsten. Deze worden na de hand besproken met de betreffende medewerker.

V: Hoe verloopt de communicatie onderling? Collega's, verschillende afdelingen, medewerkers en klanten

A: 1 x per 2 maanden vindt er overleg plaats.

Leidinggevende facilitaire dienst onderhoudt contacten met cliënten. Zij vraagt geregeld of alles naar wens is. Tevens kunnen mensen gewoon bij haar binnen lopen voor vragen en opmerkingen.

Kwaliteit/cliënttevredenheid

V: Zijn jullie een aanbodgericht of een vraaggestuurde organisatie?

A: Combinatie. Maaltijdvoorziening is er aanbodgericht. Maaltijden komen uit een centrale keuken en worden op vaste tijden uitgeserveerd.

Wel probeert men veel aan cliëntgerichtheid te doen. 1 x per maand vindt een bewonerspraatje plaats, samen met de locatie manager en de leidinggevende facilitaire dienst. Hier worden klachten, wensen en mededelingen besproken. Daarnaast wordt er 2 x per jaar een cliënttevredenheidsonderzoek gehouden.

De bewoner laat ook uit zich zelf wel weten wat hij/zij graag wilt.

V: Hoe werken jullie aan kwaliteitsverbetering?

A: Sinds november hebben ze een kwaliteitscertificering. Er zijn speciale kwaliteitshandboeken die gehanteerd worden. Zowel voor de zorg, de huishouding als HACCP.
Er wordt nu gebruik gemaakt van aftekenlijsten en controlelijsten.
De aftekenlijsten worden bijgehouden door de medewerkers.
1 x per maand worden de controle lijsten ingevuld door de teamleider FD (Leidinggevende FD)

V: Maken jullie gebruik van een kwaliteitssysteem?

A: Er wordt gebruik gemaakt van systemen die vastgelegd zijn in de kwaliteitshandboeken van de certificering.

V: Hoe werken jullie aan klantgerichtheid?

A: Zie antwoord eerdere vraag.

V: Hoe komen jullie achter de wensen van de klanten?

A: Zie antwoord eerdere vraag

V: Hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant?

A: Er wordt goed geluisterd naar de klant en men probeert zoveel mogelijk de organisatie aan te passen op de wensen van de klant.

V: Maken jullie gebruik van een klachtensysteem?

A: Klachten komen binnen op de eerder besproken manieren. Er wordt zeker aandacht aan besteed, om het de cliënten zo aangenaam mogelijk te maken.

V: Hoe worden de werkzaamheden gecontroleerd?

A: d.m.v. controlelijsten

Medewerkers

V: Hoe gaan jullie om met medewerkersmotivatie?

A: Medewerkers worden erg betrokken bij de organisatie. Er vinden werkbijeenkomsten plaats. Ook worden er uitstapjes georganiseerd. Er vinden functioneringsgesprekken plaats en er wordt naar meningen van medewerkers gevraagd.

V: Hoe wordt gewerkt aan het tegen gaan van weerstand bij medewerkers? (veranderingen)

A: Medewerkers betrekken bij de beslissingen. En medewerkers op de hoogte stellen van de gang van zaken.

V: Hoe worden de medewerkers aangestuurd? leidinggevende, zelfsturende teams

A: Zie eerdere vraag.

V: Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst?

A: - Cliënttevredenheid
- Kenbaar maken van wensen
- Kwaliteit leveren binnen de gestelde normen.

Implementatie

V: Hoe lang wordt er al gewerkt volgens deze organisatie?

A: 1,5 jaar

V: Welke termijn wordt gerekend voor invoeren van de veranderingen?

A: -

V: Hoe wordt gewerkt aan evaluatie?

A: evaluatie vindt plaats door middel van controle lijsten en werkbijeenkomsten.

Interview Regio Vlietsteden

Organisatie

V: Welke verzorgings/verpleegtehuizen vallen binnen deze Regio?

A: Mariahoeve, verpleegtehuis
De Mantel, verzorgingstehuis
Mariënpark, verpleeg en verzorgingstehuis

V: Hoe lang zijn deze al onderdeel van Florence?

A: Sinds 1 januari 2004

V: Wat is het beleid/doelstellingen voor de facilitaire dienst bij Florence?

A: er zijn geen duidelijke doelstellingen. Wel zijn er in het jaarplan doelstellingen opgesteld voor deze Regio. Deze luiden als volgt:

- herstructureren van de diensten
- gastvrijheidconcepten ontwikkelen
- regionellaplan invoeren
- calamiteitenplan opstellen
- Facilitair meldpunt opzetten

V: Wordt er binnen deze regio gewerkt volgens het beleid van Florence?

A: Er wordt wel van boven af gecontroleerd, maar er wordt niet direct gewerkt volgens het beleid. Dit verschilt per locatie.

V: Hoe is de aansturing op de verschillende locaties georganiseerd? Leidinggevende, controle.

A: Op elke locatie bevindt zich een facilitair coördinator. Boven deze 3 locaties staat een regio facilitair manager.

V: Hoe verloopt de communicatie onderling?

A: Er vinden verschillende werkoverleggen plaats, waarin de kwaliteit van de diensten, opleiding en training e.d. besproken worden.

Kwaliteit/klanttevredenheid

V: Wordt er op de locaties aanbodgericht of een vraaggestuurde gewerkt?

A: Vooral aanbodgericht. Men probeert wel naar vraaggericht werken te gaan. Maar dit is nog niet direct geformaliseerd.

V: Hoe werken jullie aan kwaliteitsverbetering?

A: Kwaliteitsverbetering is niet direct de eerste prioriteit. Wel zal hier zeker aan gewerkt worden, maar op het moment nog niet veel.

V: Maken jullie gebruik van een kwaliteitssysteem?

A: Nee

V: Hoe werken jullie aan klantgerichtheid?

A: Er wordt weinig gedaan aan klachtgerichtheid.

V: Hoe komen jullie achter de wensen van de klanten?

A: Het meeste door klachten. Deze komen dan terecht bij de FM-er. Er is geen speciaal klachtensysteem voor opgezet.

V: Hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant?

A: Er wordt op het moment niet direct ingespeeld op de wensen van de klanten.

V: Maken jullie gebruik van een klachtensysteem?

A: Nee, de klachten die binnen komen worden meestal bij de FM-er neergelegd. Deze probeert ze op te lossen wanneer ze gegrond zijn.

V: Hoe worden de werkzaamheden gecontroleerd?

A: De werkzaamheden worden gecontroleerd door de facilitair coördinator. Er wordt geen gebruik gemaakt van controlelijsten.

Medewerkers

V: Hoe gaan jullie om met medewerkersmotivatie?

A: Door middel van werkoverleggen. De medewerkers op de hoogte houden van de gang van zaken en de mogelijkheden voor opleiding en training.

V: Hoe wordt gewerkt aan het tegen gaan van weerstand bij medewerkers? (veranderingen)

A: Veel communicatie. Medewerkers op de hoogte stellen van de gang van zaken.

V: Hoe worden de medewerkers aangestuurd? leidinggevende, zelfsturende teams

A: Medewerkers worden aangestuurd door de facilitair coördinator.

Zelfsturende teams is hier geen oplossing voor, daarvoor hebben de mensen te weinig verantwoordelijkheidsgevoel.

V: Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst?

A: Er zijn geen vaste doelstellingen.

V: Hoe verloopt de communicatie tussen collega's of verschillende afdelingen, of medewerker en klant?

A: Dit verschilt per locatie. Dit is vooral afhankelijk van de cultuur op de locaties.

Implementatie

V: Hoe lang wordt er al gewerkt volgens deze organisatie?

A: sinds september 2004 wordt gewerkt volgens het regio beleid van Florence.

V: Welke termijn wordt gerekend voor invoeren van de veranderingen?

A: +/- 2 jaar eerdad alle veranderingen goed ingevoerd zijn.

V: Hoe wordt gewerkt aan evaluatie?

A: om een ½ of 1 jaar vindt er een evaluatie plaats. Dit is afhankelijk van de impact van de verandering.

Interview Steenvoorde

Organisatie

V: Hoe lang zijn jullie al onderdeel van Florence?

A: Sinds 1 januari 2004

V: Wordt er gewerkt volgens het beleid van Florence?

A: Er worden van boven af wel maatregelen opgelegd, maar dit beleid wordt vertaald naar elke locatie.

V: Wat is het beleid/doelstellingen van Florence?

A: -

V: Hoeveel medewerkers heeft de schoonmaakafdeling/facilitaire dienst?

A: in totaal 44 medewerkers.

V: Hoe is de aansturing georganiseerd? Leidinggevende, controle.

A: Op de locatie is 1 facilitair coördinator. Deze stuurt het operationele personeel aan. Daarnaast zijn er voor de schoonmaak en de horeca nog 2 hoofdmedewerkers. Deze staan onder de facilitair coördinator, maar boven de medewerkers.

V: Hoe verloopt de communicatie onderling? Collega's, verschillende afdelingen, medewerkers en klanten

A: Communicatie kan veel beter. Vooral in de hoogste lagen van Florence kunnen zijn sneller zijn met informatie doorspelen.

Binnen Steenvoorde vindt 1 keer per maand een werkoverleg plaats.

Kwaliteit/klanttevredenheid

V: Zijn jullie een aanbodgericht of een vraaggestuurde organisatie?

A: aanbodgericht, behalve bij het restaurant. Deze is wel erg cliëntgericht georganiseerd. In het restaurant kunnen de bewoners op de dag zelf een keuze maken uit 2 maaltijden. Ook kan men kiezen om s'middags of s'avonds van de warme maaltijd gebruik te maken. Op de kamers is dit niet het geval. Hier worden de maaltijden wel van te voren bepaald. Bij de overige diensten wordt niet speciaal ingespeeld op de cliëntwensen.

V: Hoe werken jullie aan kwaliteitsverbetering?

A: Bij de schoonmaak is onlangs een verandering ingevoerd m.b.t. schoonmaaktechnieken. Deze dienen te leiden tot een beter schoonmaak resultaat en een snellere manier van werken. Ook wordt er sinds kort gewerkt met controlelijsten.

V: Maken jullie gebruik van een kwaliteitssysteem?

A: Nee.

V: Hoe werken jullie aan klantgerichtheid?

A: Er wordt weinig gewerkt aan klantgerichtheid.

V: Hoe komen jullie achter de wensen van de klanten?

A: Er is een cliëntenraad waar eens in de zoveel tijd overleg mee gevoerd wordt. Maar men zegt zelf dat er meer geluister moet worden naar de cliënten. Dit wordt op het moment niet echt gedaan.

V: Hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant?

A: Niet.

V: Maken jullie gebruik van een klachtensysteem?

A: Nee. De klachten komen meestal terecht bij de facilitair coördinator. Deze probeert ze dan op te lossen indien ze gegrond zijn. Ze worden echter nergens genoteerd.

V: Hoe worden de werkzaamheden gecontroleerd?

A: Technische dienst werkt met Planon. Dit is erg goed te controleren. De schoonmaakdienst werkt met controlelijsten. De overige diensten worden gecontroleerd door de facilitair coördinator door middel van toezicht.

Medewerkers

V: Hoe gaan jullie om met medewerkersmotivatie?

A: Er vinden werkoverleggen plaats. Ook wordt er met de medewerkers gesproken over hun POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) Hierin worden toekomst mogelijkheden en opleidingsmogelijkheden besproken. Dit levert echter niet veel op. Veel mensen zijn tevreden met wat ze nu doen en willen niet hoger op. Tevens worden er door de organisatie zelf uitjes georganiseerd om de medewerkers wat extra's te geven.

V: Hoe wordt gewerkt aan het tegen gaan van weerstand bij medewerkers? (veranderingen)

A: De medewerkers worden van te voren op de hoogte gesteld. Ook wordt uitgelegd waarom de veranderingen plaat vinden. Meestal ontstaat er dan na verloop van tijd wel begrip voor de situatie.

V: Hoe worden de medewerkers aangestuurd? leidinggevende, zelfsturende teams

A: De medewerkers worden aangestuurd door de facilitair coördinator. Schoonmaak en horeca hebben nog een tussenpersoon.

V: Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst?

A: De doelstellingen uit het jaarplan van de facilitaire dienst luiden als volgt:

- het creëren van duidelijke lijnen, wie is verantwoordelijk voor wat
- Schoonmaakplan opstellen
- Klachtenregistratie opzetten
- Professionaliseren

V: Hoe verloopt de communicatie tussen collega's of verschillende afdelingen, of medewerker en klant?

A: 1 x in de maand vindt er overleg plaats met de zorgmedewerkers. Communicatie op de werkvloer vindt plaats in de gangen. Hier is geen officiële manier voor. Facilitair medewerkers worden door de zorg wel gezien als een lager niveau. Dit is erg vervelend. Er is een duidelijke scheiding tussen zorgmedewerkers en facilitair medewerkers.

Implementatie

V: Hoe lang wordt er al gewerkt volgens deze organisatie?

A: Sinds november. Veel veranderingen vinden nu plaats en zullen in de toekomst plaats gaan vinden.

V: Welke termijn wordt gerekend voor invoeren van de veranderingen?

A: +/- 2 jaar, eerdat alles doorgevoerd is en goed werkt.

V: Hoe wordt gewerkt aan evaluatie?

A: Er vinden nog geen evaluaties plaats, gezien het feit dat de veranderingen nog erg pril zijn.
Er zijn wel overleggen, maar op het moment is dit meer op kennis te maken met elkaar.

Interview HAGO

Kwaliteit/klanttevredenheid

V: Hoe werken jullie aan kwaliteitsverbetering?

A: D.m.v. controle systemen/kwaliteitssystemen. Ook wordt er gebruik gemaakt van handelingscontracten of prestatiecontracten. Handelingscontracten zijn makkelijker te controleren, omdat het hier gaat om b.v. afvinken van handelingen. Prestatiecontracten zijn resultaatgericht, het gaat hier dus niet om de handelingen die verricht worden, maar om het resultaat.

Na de controle worden er gebruik gemaakt van bonus of malus regelingen. Wanneer de resultaten van de controle goed zijn worden er bonussen uitgereikt en bij slechte resultaten malussen.

V: Maken jullie gebruik van een kwaliteitssysteem?

A: Er wordt gebruik gemaakt van VSR en DKS. VSR wordt meestal gedaan door onafhankelijke medewerkers. Er wordt hier alleen voldoende of onvoldoende gegeven. Het DKS-systeem wordt wekelijks uitgevoerd. Het VSR-systeem wordt periodiek uitgevoerd.

V: Hoe werken jullie aan klantgerichtheid?

A: Er worden in de begin fase veel gesprekken gevoerd met de contactpersoon/opdrachtgever. Het gaat hier om een goede inventarisatie van de organisatie, de ontwikkelingen binnen de branche, het beleid, het budget, de beslisser en de behoefte. Deze opdrachtgever dient op de hoogte te zijn van de behoefte/wensen van de cliënten. In dien dit niet het geval is, kan het zo zijn dat er door HAGO een aantal gesprekken met cliënten gevoerd worden. Dit is echter meestal niet het geval.

V: Hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant?

A: De opdrachtgever laat weten wat de wensen zijn. Tevens wordt ervan uitgegaan dat niet iedereen dezelfde eisen/wensen heeft. Het beste is, is overleg met het zorgpersoneel te bepalen welke bewoners meer zorg nodig hebben dan anderen.

V: Hoe komen jullie achter de wensen van de klanten?

A: Deze worden door de opdrachtgever/contactpersoon verworven.

V: Maken jullie gebruik van een klachtensysteem?

A: Er wordt veel gedaan aan klachtenmanagement. Elke klacht wordt serieus behandeld. Er is hier een hele procedure voor.

V: Hoe worden de werkzaamheden gecontroleerd?

A: D.m.v. de controle lijsten van de kwaliteitssystemen. VSR en DKS.

Medewerkers

V: Hoe gaan jullie om met medewerkersmotivatie?

A: De medewerkers worden erg betrokken bij de organisatie. Er worden activiteiten georganiseerd waar informatie over het bedrijf verteld wordt. Er is een magazine voor medewerkers, er worden trainingen georganiseerd. Al met al wordt er veel aandacht geschonken aan de medewerkers.

De sfeer onderling is ook bepalend. Dit verschilt echter per locatie.

Daarnaast wordt er ook veel gedaan aan het terugdringen van het verloop en ziekteverzuim. Medewerkers merken zo dat er aandacht aan ze besteed wordt, dit heeft een positieve werking.

V: Hoe wordt gewerkt aan het tegen gaan van weerstand bij medewerkers? (veranderingen)

A: Medewerkers worden op de hoogte gesteld van de veranderingen. Eventuele trainingen worden georganiseerd.

V: Hoe worden de medewerkers aangestuurd? Iemand van HAGO, eigen leidinggevende, zelfsturende teams

A: Dit verschilt erg. Dit kan iemand van HAGO zijn, maar ook een eigen leidinggevende. HAGO houdt zich wel bezig met periodieke evaluatie en controle indien zij geen eigen leidinggevende op de locatie hebben.

Zelfsturende teams zijn geen goede uitvinding binnen de schoonmaakorganisatie. Dit soort sturing is alleen goed mogelijke wanneer met medewerkers heeft met een goed verantwoordelijkheidsgevoel. Er zijn dus andere competenties van toepassing.

V: Wat zijn jullie doelstellingen?

A:

V: Hoe verloopt de communicatie tussen collega's of verschillende afdelingen, of medewerker en klant?

A: Er vinden periodiek overleggen plaats. Hierbij wordt de gang van zaken besproken en eventuele op- of aanmerkingen geplaatst. De communicatie tussen medewerker en klant vindt meestal plaats via het zorgpersoneel.

Implementatie

V: Welke termijn wordt gerekend voor invoeren van een nieuwe schoonmaaksysteem?

A: Gemiddeld duurt het 3 tot 6 maanden totdat alles geregeld is. Dit heeft vooral te maken met de procedure van overname van personeel of verloop. Daarnaast worden er veel overleggen gevoerd.

V: Hoe wordt gewerkt aan evaluatie?

A: Periodiek worden er gesprekken gevoerd met de contactpersoon, om zo de gang van zaken te evalueren.

Interview Green Park hotel

Organisatie

V: Hoe ziet de organisatie eruit?

A: De hele organisatie bestaat uit hotels, restaurants en advies BV's

Op elke locatie bevindt zich een locatiemanager. Deze is verantwoordelijk voor alle diensten. Daarnaast is er per dienst nog een verantwoordelijk persoon aangewezen. Direct hieronder is het operationele niveau werkzaam.

V: Welke diensten vallen er onder de facilitaire dienst?

A: Housekeeping en de algemene dienst

V: Hoe is de aansturing georganiseerd? Leidinggevende, controle.

A: Zie vraag 1.

V: Hoeveel medewerkers heeft de facilitaire dienst?

A: housekeeping heeft 5 vaste medewerkers, en de algemene dienst 3. Verder zijn er nog mensen oproepbaar voor de drukke tijden.

V: Hoe verloopt de communicatie?

A: 1 keer per week vindt er overleg plaats met medewerkers. Om de week is er een stafvergadering

V: Wat zijn de doelstellingen van de facilitaire dienst?

A: - Het leveren van een goed kwaliteitsproduct.

- Een servicegerichte organisatie zijn

- Een klantgerichte organisatie zijn.

De doelstellingen van de facilitaire dienst komen erg veel overeen met de doelstellingen van de hele organisatie, omdat de facilitaire dienst een belangrijk onderdeel uitmaakt van het primaire proces.

Kwaliteit/klanttevredenheid

V: Zijn jullie een aanbodgericht of een vraaggestuurde organisatie?

A: Vraaggestuurd, maar soms ook aanbodgericht. B.v. wanneer er een nieuwe markt gecreëerd wordt. Dan worden er diensten aangeboden zonder dat de klant daarom gevraagd heeft, om op deze manier een nieuwe klantengroep te creëren.

V: Hoe werken jullie aan kwaliteitsverbetering?

A: Er is een handleiding voor de kwaliteitsnorm. Hierin staat precies beschreven hoe processen moeten verlopen.

Ook worden medewerkers uitgewisseld om zo te leren van de andere organisatie.

V: Maken jullie gebruik van een kwaliteitssysteem?

Er is een handleiding voor de kwaliteitsnorm. B.v. voor housekeeping staat hierin beschreven hoe alles schoongemaakt wordt, en hoe alles achtergelaten moet worden.

V: Hoe werken jullie aan klantgerichtheid?

A: Er wordt klantenbinding gecreëerd, Bij vast klanten wordt er dan gevraagd of men tevreden is en of er dingen veranderd zouden moeten worden.

Ook liggen er enquêtes op de kamers, deze kan de gast dan invullen om zo zijn mening te

geven over de diensten van het hotel.

V: Hoe komen jullie achter de wensen van de klanten?

A: Zie vorige vraag

V: Hoe wordt er ingespeeld op de wensen van de klant?

A: Verzoeken worden zoveel mogelijk vervuld. Klachten worden altijd serieus behandeld.

V: Maken jullie gebruik van een klachtensysteem?

A: Voor zover er klachten zijn, komen deze altijd bij de directeur terecht, deze beoordeelt de zwaarte van de klacht en geeft een terugkoppeling naar de gast. Dan wordt besloten hoe de klacht opgelost wordt. Dit ligt aan de zwaarte van de klacht.

V: Hoe worden de werkzaamheden gecontroleerd?

A: Door de leidinggevenden en lijsten. Deze zijn grotendeels geautomatiseerd.

Medewerkers

V: Hoe gaan jullie om met medewerkersmotivatie?

A: Medewerkers worden betrokken bij de organisatie. Tevens wordt er interesse getoond in de medewerker d.m.v. een praatje. Er wordt een band geschept, zodat de medewerker met plezier naar zijn werk gaat.

V: Hoe wordt gewerkt aan het tegen gaan van weerstand bij medewerkers? (veranderingen)

A: Medewerkers worden betrokken bij de veranderingen. Al hebben er binnen het hotel nog geen drastische veranderingen plaatsgevonden.

V: Hoe worden de medewerkers aangestuurd? leidinggevende, zelfsturende teams

A: Door de leidinggevende van de dienst

V: Hoe verloopt de communicatie tussen collega's of verschillende afdelingen, of medewerker en klant?

A: Er is veel contact tussen de verschillende afdelingen. B.v. tussen receptie en housekeeping. Zijn moeten elkaar op de hoogte stellen van de stand van zaken op de kamers. Dit gebeurt dagelijks en d.m.v. geautomatiseerde lijsten.

Contact tussen collega's gaat ook goed. Medewerkers werken erg tevreden en werken goed samen.

De gast kan ook altijd met vragen en opmerkingen terecht bij de medewerkers. Het is een erg gastvriendelijke organisatie.

Implementatie

V: Hoe lang wordt er al gewerkt volgens deze organisatie?

A: Sinds het begin. Er hebben wel kleine veranderingen plaatsgevonden in de werkwijze, maar geen organisatorische veranderingen.

V: Welke termijn wordt gerekend voor invoeren van de veranderingen?

A: n.v.t.

V: Hoe wordt gewerkt aan evaluatie?

A: n.v.t.

