

Inhoudsopgave.

Inleiding	1
Hoofdstuk 1. Florence, de organisatie	5
§ 1.1 De organisatie Florence.	5
§ 1.2 De strategie van de organisatie	5
§ 1.3 De organisatiestructuur	6
§ 1.4 De managementstijl	7
§ 1.5 Personeel	7
§ 1.6 De bedrijfscultuur	7
§ 1.7 Het Facilitair Bedrijf van Florence	8
Hoofdstuk 2. Een kijkje in de theorie	10
§ 2.1 Huisvesting	10
§ 2.1.1 De evolutie van een huisvestingsorganisatie	10
§ 2.1.2 Ruimtebeheer binnen organisaties	10
§ 2.1.3 Huisvesting als kostenpost.....	10
§ 2.1.4 Effectiviteit	11
§ 2.1.5 Efficiëntie	11
§ 2.1.6 Waardeanalyse van locaties.....	12
§ 2.1.7 De selectie	12
§ 2.1.8 Inventarisatiemethodieken	12
Hoofdstuk 3 Plan van aanpak.....	13
§ 3.1 Onderzoeksmethodieken	13
§ 3.2 De topiclijst	13
§ 3.2 Interviews	14
§ 3.3 Observaties	14
§ 3.4 Deskresearch	14
§ 3.5 Ideale situatie	15
§ 3.6 Waardeanalyse van huisvesting	15
§ 3.7 Beslissingsmatrix	16
§ 3.6.1 Wat is een beslissingsmatrix?	16
§ 3.6.2 Knock out criteria.....	16
Hoofdstuk 4 Uitwerking van het onderzoek: bevindingen.....	17
§ 4.1 Schema 1.....	17
§ 4.2 Matrix 2.....	20
§ 4.3 Herhuisvesting.....	21
Conclusies, probleemstelling behaalt?	22
Aanbevelingen	25
§ 7.1 Aanbeveling 1: afstoten locaties	25
§ 7.1.1 Communicatie	27
§ 7.1.2 Plaatsing fte's	27
§ 7.1.3 Slecht nieuws gesprekken voeren.....	28
§ 7.1.4 Verhuisplan	28
§ 7.1.5 Verandermanager	28
Implementatieplan	32
Literatuurlijst	39

Inleiding

In de 21^{ste} eeuw zijn er veel economische en maatschappelijke ontwikkelingen in opkomst binnen diverse sectoren, zo ook in de gezondheidszorg. Toenemende vergrijzing van de bevolking zorgt voor een stijgende vraag naar zorg.¹ Steeds meer kleinere particuliere zorgorganisaties komen op en bieden een pakket van zorg aan. Deze bedrijven zorgen voor een verhoging van concurrentie in deze sector. Door deze verhoging is een aantal zorginstellingen van mening een goede concurrentiepositie te kunnen onderhouden door te fuseren met andere zorginstellingen. Zo kunnen deze gefuseerde en dus grotere zorgorganisaties bijvoorbeeld als marktleider een gehele regio bestrijken.

Per 1 januari 2004 is Florence ontstaan uit de Zorggroep Horst en Vlietstreek (ZHV), de Stichting Zorggroep Rijswijk (SZR) en de Katholieke Stichting voor Verzorging en Verpleging (KVV).² De fusie maakt het mogelijk om alle eigenschappen van zorg in een pakket aan te bieden, genaamd een zorgcontinium.

Deze fusie heeft als gevolg dat er veel onduidelijkheid is ontstaan op verschillende gebieden binnen de organisatie, onder andere op het gebied van huisvesting. Er kan in de huisvesting van Florence een scheiding gemaakt worden tussen de verzorgings- en verpleeghuizen en de overige locaties. Door de fusie is er geen duidelijk beeld over wat er zich afspeelt binnen die overige locaties. In deze afstudeerscriptie zullen deze overige locaties aangeduid worden als locaties. Dit zijn een 19 tal locaties, die verspreid zijn over de vier nieuw te vormen zorgregio's.

De projectgroep huisvesting van Florence is in het leven geroepen om hier meer duidelijkheid in te scheppen. De projectgroep heeft al onderzoek gedaan naar de 18 verzorgings- en verpleeghuizen van de holding Florence. Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van de processen en indelingen van de 18 verzorgings- en verpleeghuizen. Daarover is een rapport uitgebracht. Er zijn bij dit onderzoek geen verzorgings- en/of verpleeghuizen afgevallen.

De opdracht, over het in kaart brengen van de huisvesting van de 19 locaties, wordt uitgevoerd in opdracht van het Facilitair Bedrijf van Florence. Er moet in beeld worden gebracht wat er zich afspeelt binnen de 19 locaties, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen. Het zijn dus geen verzorgingshuizen of verpleeghuizen, maar wel locaties die onder de organisatie van Florence vallen. Het in kaart brengen van de processen van de 19 locaties vormt de huidige situatie.

Hier komt de volgende probleemstelling uit voort.

Op welke wijze kan minimaal 25% van het totaal aantal locaties van Florence, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen, tussen nu en 10 jaar effectief en efficiënt worden teruggebracht?

¹ Deloitte: Strategisch Lange Termijn Huisvestingsplanning, artikel: Zorgsignalen, Branchegroep Gezondheidszorg

² Samen groeien, van drie werkmaatschappijen naar een concern.

Subprobleemstellingen

Om antwoord te geven op de probleemstelling zullen de volgende subvragen beantwoord worden.

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot primaire en secundaire processen binnen de locaties?
2. Wat zijn wegingsfactoren voor de huisvestingskeuze?
3. Op welke wijze worden deze factoren tegen elkaar afgewogen voor de huisvestingskeuze?
4. Wat is de financiële consequentie van de uitkomst van de weging voor de huisvestingskeuze?
5. Hoe kunnen veranderingen binnen de organisatie naar de medewerkers worden gecommuniceerd?
6. Op welke wijze kan er worden omgegaan met weerstand bij veranderingen?

Relevantie van het oplossen van het probleem

Door de opkomst van vele kleinere particuliere bedrijven, die ook een zorgpakket aanbieden, is het van belang dat de huidige zorgleveranciers de concurrentie het hoofd te bieden. In veel gevallen wordt ervoor gekozen om van enkele afzonderlijke zorggroepen te fuseren tot één grote zorggroep. De fusie van de Zorggroep Horst en Vlietstreek (ZHV), de Stichting Zorggroep Rijswijk (SZR) en de Katholieke Stichting voor Verzorging en Verpleging (KVV) tot de zorggroep Florence zorgt ervoor dat zij in de regio Den Haag een marktleider worden op het gebied van het aanbieden van een zeer uitgebreid pakket aan zorg.

De huisvestingsopdracht is erg relevant voor de organisatie Florence, aangezien de fusie van Florence op papier goed in kaart is gebracht, maar in werkelijkheid nog veel onduidelijkheden kent. Op het gebied van huisvesting bestaat er nog veel onduidelijkheid over wat er binnen de ondersteunende locaties gebeurt. Ook weet men niet of er een mogelijkheid bestaat om het totaal van 19 locaties terug te dringen. Er is niet vastgesteld hoeveel locaties er eventueel weg zouden moeten. Er is van te voren bepaald dat minimaal 25% van de locaties zal moeten verdwijnen. Ook moet er gekeken worden of het eventueel afstoten van de locaties binnen tien jaar kan worden gerealiseerd.

Zeker in tijden van een slecht lopende economie, is het van belang dat er geen overbodige uitgaven worden gedaan. Daarom is het zeer van belang om te kijken of er op verschillende posten, zoals huisvesting, bespaard kan worden.

Naast de relevantie van het oplossen van de huisvestingsproblematiek voor Florence, is er ook relevantie voor het algemene werkveld van Facility Management. Deze relevantie is:

- De mogelijkheid om het gemaakte wegingschema binnen andere organisaties te gebruiken en hieruit het belang van diverse locaties te bepalen.
- Er wordt gekeken naar de processen binnen de organisatie en het belang daarvan binnen een locatie.
- Er wordt gekeken naar de locaties en de mogelijkheden van de verschillende huur- en samenwerkingscontracten. Sommige locaties betalen geen huur, maar maken gebruik van de ruimte in ruil voor het aanbieden van het complete zorgpakket, het zo genoemde samenwerkingscontract
- Er wordt gekeken of er op financieel - economisch gebied kostenbesparingen te realiseren zijn.

De doelgroep

Deze scriptie is gemaakt in opdracht van de manager Facilitair Bedrijf van Florence, dhr. K. Deelder en zal dan in eerste instantie uitsluitend voor hem bedoeld zijn. Hij zal de uitkomsten van het onderzoek presenteren aan de het bestuur van Florence. Daarna kan er bepaald worden in hoeverre de uitkomsten van het onderzoek in de organisatie terecht kunnen komen. De reden hiervoor is dat het een zeer gevoelig onderwerp is (het brengt immers veranderingen met zich mee), waardoor veel onrust binnen de organisatie kan ontstaan.

Het theoretische gedeelte over huisvesting kan als naslagwerk worden gebruikt voor een ieder die zijn kennis over huisvesting en wegingschema's voor huisvestingskeuze wil uitbreiden.

Opzet van het onderzoek

Aan de hand van de (sub)probleemstellingen is het onderzoek uitgevoerd. Hiervoor is informatie verzameld over de organisatie. Er is gekeken bij de locaties naar de processen die binnen de locatie plaatsvinden en naar de relevantie ervan voor die locatie. Ook zal er gekeken worden naar huisvestingsproblematiek bij andere organisaties.

Verder zal er een weging worden gemaakt per locatie om het belang van de locatie, op de huidige plek, aan te duiden. Hierna zal er een advies worden geschreven om de huidige huisvesting van de 19 locaties effectiever en efficiënter in te kunnen delen.

Het onderzoek zal globaal in twee delen worden ingedeeld. Er zal theoretisch en empirisch onderzoek worden verricht.³

Theoretisch onderzoek zal plaats vinden aan de hand van het raadplegen van diverse literatuurbronnen over het gebied: afstoten van vastgoed. Tevens zullen er ook andere begrippen uit de probleemstelling op deze wijze worden toegelicht.

Empirisch onderzoek is onderzoek aan de hand van observaties en interviews. Dit zal gebeuren aan de hand van de vragenlijst en observaties. (zie bijlage 5 en 6). Dit gedeelte van het onderzoek zal worden ondersteund door foto's die de huidige situatie in beeld brengen.

Toekomstig belang van het onderzoek

Tot voor kort was huisvesting voor organisaties niet meer dan een aanwezige kostenpost. Volgens mevr. Schols, schrijfster van het artikel Strategisch Huisvestingsmanagement⁴, werd huisvesting gezien als een vrij statische voorraad aan fysieke middelen die een groot beslag legden op de bedrijfsmiddelen.

Het belang van het effectief en efficiënt indelen van de huisvesting kan worden gerealiseerd door het overzichtelijk en inzichtelijk maken van de processen van de 19 locaties. Verder moet er gedacht worden aan de financiën. Er wordt gekeken naar het essentiële belang van de processen in de locatie. Hier wordt vooral gekeken naar de processen ten opzichte van de plek waar het kantoor nu is gevestigd. Is dit belang er niet, dan zal er moeten worden gekeken naar eventuele herhuisvesting. Dit zorgt dan voor het opheffen van de nu aanwezige locatiekosten.

³ Bouter, R. F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004

⁴ Artikel Strategisch huisvestingsmanagement

Leeswijzer.

In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Florence beschreven. Er zullen diverse onderwerpen van de organisatie aan bod komen, zoals de organisatiestructuur en de bedrijfscultuur binnen Florence. Ook worden er andere onderwerpen naar voren gebracht, zoals de managementstijl en personeel en er wordt een beschrijving gegeven van het Facilitair Bedrijf. Al deze onderwerpen zijn van belang voor het scheppen van een duidelijk beeld van de organisatie en haar medewerkers. Deze onderwerpen worden gedeeltelijk in hoofdstuk 2 ondersteund door theorie.

Hoofdstuk 2 wordt gevormd door de theorie over huisvesting, interne communicatie en weerstand bij veranderingen. Het geeft ook een mogelijke terugkoppeling naar hoofdstuk 1, waar de organisatie in beschreven staat. Tevens komt er theorie aan bod over methodieken om de waarde van producten te bepalen aan de hand van diverse punten. Ook wordt er besproken hoe er aan de hand van een passende maatstaf een weging kan worden opgesteld voor de diverse kenmerken van een product of offerte.

Dit hoofdstuk zal een ondersteuning zijn voor hoofdstuk 3 waarin de onderzoeksopzet wordt besproken. Hierin zullen ook de onderwerpen waardebepaling en beoordeling worden omgezet van producten naar locaties.

Hierop volgt hoofdstuk 4 met daarin de uitkomsten van het onderzoek. Hierin wordt schematisch de onderzoeksopzet uit hoofdstuk 3 worden uitgewerkt, waarna hoofdstuk 5 volgt met de financiële weergave van deze uitkomsten.

De conclusies zullen gevormd worden door de antwoorden op de probleemstelling en subprobleemstellingen, waarop de aanbevelingen voor het invullen van oplossingen van de probleemstelling aan bod komen. Hierna zal het implementatieplan een weergave zijn van het invoeren van de aanbevelingen. Hierin wordt tevens gebruik gemaakt van de theorie uit hoofdstuk 2 over het communiceren van veranderingen binnen en buiten de organisatie.

Hoofdstuk 1. Florence, de organisatie

In dit hoofdstuk is de organisatie Florence beschreven.

§ 1.1 De organisatie Florence.

Florence is een holding, een concern, dat is ontstaan uit de organisaties KVV (Katholieke Vereniging voor Verzorging en Verpleging), de SZR (Stichting Zorggroep Rijswijk) en de ZHV (Zorggroep Horst en Vlietstreek). Deze holding strekt zich uit over de plaatsen Den Haag, Rijswijk, Voorburg, Voorschoten, Leidschendam en Wassenaar. In deze plaatsen biedt Florence thuiszorg, verzorgingshuiszorg en verpleeghuiszorg.

Voor de naam Florence⁵ is gekozen, omdat het een duidelijke verwijzing is naar de grondlegger van de professionele zorg: Florence Nightingale⁶. Zij heeft als geen ander de zorg op een professioneel niveau gebracht. De eigenschappen van deze vakkundige vrouw zijn ook voor deze organisatie van belang: ondernemend, betrokken en betrouwbaar.⁷ (Zie bijlage 1)

§ 1.2 De strategie van de organisatie

De strategie van Florence kan worden gebaseerd op interne en externe ontwikkelingen. De kern van de strategie bestaat uit vier hoofdlijnen, te weten:

- Florence streeft naar het bieden van een compleet zorgcontinuum
- Florence handelt vanuit het perspectief van de klant
- Florence biedt regionale zorg
- Florence schept een goed werkklimaat voor haar werknemers

Het spreidingsgebied met daarbij de locaties zijn bij het fuseren effectief opgedeeld in vier regio's. Deze regio-indeling zal per 1 januari 2005 officieel worden ingevoerd en aangehouden. De regio-indeling is zodanig gevormd dat in elke regio het complete producten- en dienstenaanbod van Florence aanwezig is. Daarnaast bestaan er een aantal producten en diensten die een bovenregionale functie hebben. Deze zullen in een afzonderlijke divisie worden ingedeeld. Door de activiteiten te verdelen over vier regio's, moet de organisatie voortgang en succes bieden. De vier regio's zijn:

- **Rijswijk, Laak en Ypenburg**
- **Voorburg-Leidschendam, Mariahoeve en Leidschenveen**
- **Den Haag Zuid**
- **Voorschoten, Wassenaar en Den Haag West**
- **Overige diensten.**

Voor een weergave van de regio-indeling, zie bijlage 3.

De achtergrond van de keuze voor een regionale indeling is dat een geografische ordening maximale flexibiliteit biedt om een concern van deze omvang te besturen. Er kan dus worden gesteld dat het kiezen voor van een grote zorgregio kan bijdragen aan het aanbieden van een breed pakket aan zorg. Tevens is het indelen naar deelregios's van belang om de controle en bestuursmogelijkheden hoog te houden. Bij uitstek met een regionale ordening kan immers effectief worden ingespeeld op deelmarkten en verschillen in cliëntwensen. Er kan per deelregio worden gestreefd naar schaalvoordelen op gebieden zoals inkoop. Eén centrale regio is voor deze organisatie geen mogelijkheid. Het werkgebied is dan zodanig groot, dat het overzicht over het geheel zal afnemen.

⁵ Florence; Een nieuwe stijl (folder)

⁶ Samen groeien, van drie werkmaatschappijen naar een concern.

⁷ <http://www.absofacts.com/geschiedenis/data/nightingalef.shtml>

De gehanteerde criteria voor de nieuwe regio-indeling zijn:

1. Een geografisch logische ordening is gerealiseerd.
2. Er is duidelijk overzicht over het werkgebied.
3. Een zorgcontinuüm is te realiseren in elke regio. Dit houdt in dat er een grote verscheidenheid aan zorg met een zo hoog mogelijke frequentie kan worden aangeboden.
4. De al bestaande zorginhoudelijke samenwerkingsrelaties aan te sterken en te behouden, zoals relatie met leveranciers en cliënten.

§ 1.3 De organisatiestructuur

De structuur kan worden ingedeeld aan de hand van een typologie van Mintzberg⁸. De bedrijfsvoering van Florence kan volgens Mintzberg beschouwd worden als een combinatie van een lijn-staf organisatie en een matrixorganisatie.

Een lijn-staf organisatie is de aanwezigheid van duidelijke gezagsverhoudingen en een eenheid van bevel zijn. Er is een duidelijke afbakening van taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden. Er is structuur, eenvoud en duidelijkheid. Doordat er een lijn-staf organisatie is, kan de lijnfunctionaris tot betere beslissingen komen dankzij de deskundigheid, die een lijnfunctionaris heeft. Deze kenmerken van een lijn-staf organisatie zijn bij Florence te herkennen.

De opbouw van de organisatie wordt aangegeven in een organigram. (Zie bijlage 2). Zoals hierin te zien is, is er voor gekozen om een maximum van drie managementlagen na te streven. Deze lagen bestaan uit strategisch beleid (raad van bestuur), strategisch/tactisch beleid (directeuren) en operationeel beleid/ uitvoering (locatiemanager/ afdelingshoofden).

De organisatie van Florence valt te typeren als een divisiestructuur. De controle vindt plaats door middel van resultaatbeheersing. De verschillende afdelingen leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur d.m.v. rapportage van de resultaten.

Elk deel van de organisatie heeft een eigen organisatiestructuur op zich, zoals het Facilitair bedrijf. Deze kan verschillen van andere delen van de organisatie (zie paragraaf 1.10).

Binnen de organisatie en het Facilitair Bedrijf wordt gebruik gemaakt van coördinatiemechanismen die Mintzberg in *Organisatiestructuren* benoemt. De coördinatiemechanismen⁹ die dominant aanwezig zijn binnen deze organisatie en binnen het Facilitair Bedrijf zijn direct toezicht en standaardisatie van het werkproces.

Bij direct toezicht komt de coördinatie tot stand doordat één persoon de verantwoordelijkheid voor het werk van anderen op zich neemt, de instructies geeft en de uitvoering van de werkzaamheden bewaakt. Bij Florence komt naar voren binnen de diverse afdelingen. Binnen deze afdelingen is duidelijk zichtbaar dat de eerste medewerkers toezicht heeft op het werk van de medewerkers onder zich. Standaardisatie van het werkproces komt voort uit werkprocessen die zijn gestandaardiseerd als de inhoud van het werk gespecificeerd of geprogrammeerd is. Bij Florence is standaardisatie van het werkproces duidelijk zichtbaar binnen de organisatie. Er is duidelijk beschreven hoe bijvoorbeeld kamers schoongemaakt moeten worden en hoe de kok een recept moet klaarmaken.

⁸ Keuning, D. en Eppink, D.J.: *Management & Organisatie Theorie en Toepassing*. 7e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9.

⁹ Mintzberg, Henry: *Organisatiestructuren*

§ 1.4 De managementstijl

Het management heeft onder andere als taak het verhogen van het taakgebonden competentieniveau van de medewerkers. Managers leggen verschillende accenten als het gaat om hun bijdrage aan de organisatie. Ze hanteren verschillende managementstijlen. De managementstijl gaat om de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat.

Door de jaren heen zijn er steeds weer pogingen gedaan om de verschillende mogelijke managementstijlen overzichtelijk te maken.¹⁰ Er zou kunnen gezegd worden dat er misschien wel net zoveel managementstijlen als manager zijn. Voor deze scriptie worden de volgende drie managementstijlen gehanteerd:

- Management by exceptions:
De manager zorgt voor de benodigde middelen. De manager met deze stijl bemoeit zich doorgaans pas met de uitvoering als calamiteiten zich voordoen. Hij geeft zijn medewerkers veel ruimte.
- Management by prescription:
De stijl is georiënteerd op het proces en de uitvoering. Sturing vindt plaats door het vastleggen van wat moet gebeuren in regels, voorschriften, procedures, handboeken etc.
- Resultaatgericht managen:
De stijl is gericht op de output of het eindresultaat. De manager richt zijn aandacht op het volgen en eventueel bijsturen van de behaalde resultaten. De medewerker bepaalt zelf hoe hij het resultaat behaalt.

Binnen Florence is er een combinatie tussen Management by exceptions en Management by prescription. Er zijn diverse handboeken aangelegd over het uitvoeren van diverse procedures. Dit gaat heel ver, zoals het aangeven hoe er een badkamer of een toilet moet worden schoongemaakt en met welke schoonmaakmiddelen er wel en niet gewerkt mag worden. Daarnaast krijgen de medewerkers veel ruimte om een eigen invulling te geven. De manager treedt vervolgens wel op de voorgrond als er zich calamiteiten voordoen.

§ 1.5 Personeel

Het doel van Florence voor haar medewerkers is het aanbieden van een passende baan waar plezier in het werk een grote rol in speelt. Florence stelt dan ook een aantal basisvaardigheden aan haar medewerkers. Deze basisvaardigheden zijn:

- Kennis en inzicht in de werkzaamheden van de functie
- Inzet
- Enthousiasme
- Flexibiliteit.

§ 1.6 De bedrijfscultuur

Met de cultuur binnen een organisatie wordt bedoeld op alle gewoonten die kenmerkend zijn voor de samenwerking tussen mensen in een organisatie. Het kennen van de cultuur binnen een organisatie is het vormgeven van het gedrag van de mensen. Het gedrag wordt gevormd door regels, procedures en structuren, maar ook door waarden en normen.¹¹

Kenmerken van bedrijfscultuur:

- Bedrijfscultuur is een in de geschiedenis ontstane afgeleide van de organisatie.
- Bedrijfscultuur heeft te maken met waarden, normen, symbolen en rituelen.
- Bedrijfscultuur wordt gecreëerd en in stand gehouden door mensen van het bedrijf.
- Bedrijfscultuur evolueert constant.
- Bedrijfscultuur is moeilijk te veranderen.

¹⁰ <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Managementstijlen.htm>, maandag 23 februari 2004.

¹¹ Kempen, P.M. & Keizer, J.A. : Advieskunde voor praktijkstages,

Bedrijfscultuur betekent het verschil tussen je thuis voelen en met tegenzin naar je werk gaan. Meestal wordt de cultuur van een bedrijf individueel doorgegeven door je rechtstreekse baas en door je collega's. Dat gebeurt zowel bewust als onbewust.¹²

De bedrijfscultuur binnen Florence wordt mede gevormd door openheid en eerlijkheid tussen de medewerkers van de verschillende lagen binnen de organisatie. Het doel is dat als je iets niet weet je het dan gewoon aan elkaar kan vragen.

De cultuur zal ook binnen het onderzoek een grote rol spelen. Bij het vormen van de huidige situatie zal de cultuur op gaan spelen bij het in kaart brengen van de huidige situatie. De antwoorden op de vragen die gesteld gaan worden om deze huidige situatie in kaart te brengen, moeten eerlijk en duidelijk zijn. Het is van belang dat de antwoorden die worden gegeven op de vragen eerlijk worden beantwoord en dat ook de mening van de ondervraagde medewerker naar voren komt. De mening van de medewerker is van belang, om duidelijk weer te kunnen geven hoe er vanuit de locatie naar hun eigen positie binnen Florence wordt gekeken. Alleen op deze manier kan er een duidelijke en reële weergave worden gemaakt van de huidige situatie.

Binnen de 19 locaties uit het onderzoek is de bedrijfscultuur hetzelfde. Het zijn voornamelijk kantoorlocaties met daarin veel dezelfde functies. Er is daarom in het onderzoek geen specifieke beschrijving gegeven om het verschil in bedrijfscultuur op de 19 locaties aan te geven.

§ 1.7 Het Facilitair Bedrijf van Florence

Het facilitair bedrijf binnen Florence is na de fusie een groot gedeelte van de organisatie geworden. Met een groot gedeelte wordt bedoeld op de invloed die het heeft binnen de rest van de organisatie. Het facilitair bedrijf is immers het gedeelte binnen de organisatie waar een hoop georganiseerd wordt waar de rest van de organisatie op draait. Na de fusie is het facilitair bedrijf qua inrichting en structuur gebaseerd op de uitgangspunten zoals ze eerder geformuleerd zijn. Ook hier moet er gezorgd worden voor evenwichtigheid en overeenkomst in besluiten en uitvoering. De bestaande facilitaire contacten die in de loop der jaren bij de drie organisaties zijn ontstaan, zullen in overweging worden genomen en waar nodig afgestoten of aangescherpt worden. Dit zal worden bepaald in overleg met en door de leidinggevendenden van de diverse deelgebieden waar de verschillende facilitaire contracten onder vallen.

Het Facilitair Bedrijf van Florence is, bedrijfseconomisch gezien, een goedlopend deel. Onder het facilitair bedrijf vallen ongeveer 1200 medewerkers die verspreid zijn over de thuiszorglocaties, verzorgings- en verpleeghuizen en de andere locaties, zoals de van maatschappelijk werk.

De besturing van het Facilitair Bedrijf zal geschieden van uit drie oogpunten. Aan het hoofd staat de Manager Facilitair bedrijf. De manager Facilitair Bedrijf zorgt voor de aansturing van drie facilitaire producten en diensten, namelijk de huisvesting, de inkoop en de voeding van de gehele holding. Bij deze producten moet er gehandeld worden naar specialisme en schaalvoordelen. Deze persoon stelt de randvoorwaarden op en handhaaft de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten. Om de facilitaire zaken per regio goed te regelen zal er per regio een regiomanager worden aangesteld. Deze persoon valt direct onder de Manager Facilitair Bedrijf. De regiomanager zorgt voor het behalen van schaalvoordelen in zijn regio op diverse facilitaire gebieden. Onder de regiomanager vallen de locatiemanagers. Zij hebben de taak om de facilitaire zaken, zoals schoonmaak, receptie en textielservice, op hun eigen locatie goed te laten verlopen.

¹² <http://www.vacature.com/scripts>

Afstudeerscriptie Effectieve en efficiënte huisvesting bij Zorggroep Florence

In het organigram staat deze verdeling nog een keer aangegeven. (Zie bijlage 3) De stippellijnen geven aan dat er functionele aansturing is vanuit de manager Facilitair Bedrijf. Dit zal geschieden van uit het hoofdkantoor van Florence. Deze aansturing wordt gevormd door randvoorwaarden en kwaliteitsborging.

De huisvesting, inkoop en voeding wordt gekenmerkt door specialisme en schaalvoordelen en staan daarom direct onder de manager facilitair bedrijf.

Hoofdstuk 2. Een kijkje in de theorie

In dit hoofdstuk zal een theoretisch kader worden aan gelegd om het onderzoek in hoofdstuk 3 te onderbouwen. Er zal theorie aan bod komen wat een uitleg zal geven aan verschillende invalshoeken uit de probleemstelling zoals huisvesting, locaties, effectief en efficiënt. Verder zal er aandacht worden besteed aan communicatie binnen een organisatie en weerstand bij veranderingen. Dit komt aan bod omdat dit een grote rol zal gaan spelen bij het doorvoeren van *het afstoten van diverse locaties*.

§ 2.1 Huisvesting

Een organisatie bestaat volgens Mooij uit patronen evenals de omgeving, de infrastructuur en het vastgoed waarin deze zich bevindt. De huisvesting van de organisatie is het resultaat van de verbinding die tussen deze patronen ontstaat. Op het moment dat de vorm van de organisatie en de omgeving uit elkaar groeien, bijvoorbeeld door een fusie, zal er gekeken moeten worden naar vastgoedoplossingen, die dicht bij de vorm van de organisatie staan. Aangezien de vorm van de organisatie een dynamisch patroon in de ruimte en de tijd is, vormt het realiseren van de meest geschikte huisvesting door het verwerven, realiseren, veranderen en afstoten van vastgoed een continu proces.¹³

§ 2.1.1 De evolutie van een huisvestingsorganisatie

De huisvestingsorganisatie moet zich steeds meer gaan richten op de ondersteuning van de organisatie en haar medewerkers. De huisvesting vormt ten slotte een ondersteuningsproces van de organisatie.¹⁴ Een verantwoorde indeling van de huisvesting binnen een organisatie, moet zorgen voor het optimale gebruik maken van de huisvesting. Optimaal gebruik van de huisvesting kan worden bereikt door het gebruik van ruimtebeheer.

§ 2.1.2 Ruimtebeheer binnen organisaties

‘ Ruimtebeheer is het planmatig vastleggen van de ruimtebehoefte gebaseerd op de organisatorische ontwikkelingen, waardoor het ruimtegebruik optimaal wordt beheerd en beheerst.’¹⁵

Met ruimtebehoefte wordt in deze scriptie bedoeld op de benodigde ruimte. Wijzigingen in ruimtebehoefte en ruimtegebruik kunnen door verschillende organisatorische ontwikkelingen ontstaan. Door groei of inkrimping van een organisatie kan er plotseling forse leegstand of overmatige krapheid ontstaan in de gebruikte ruimte. Enkele organisatorische ontwikkelingen zijn reorganisatie, fusie of overname.

§ 2.1.3 Huisvesting als kostenpost

“Huisvesting vormt in bijna iedere organisatie een aanzienlijke kostenpost. Van de totale operationele kosten wordt gemiddeld 10 tot 20% besteed aan de huisvesting. Ondanks de druk die dit legt op de te maken omzet, wordt er weinig gestuurd op huisvestingslasten.

De huur van het kantoorpand wordt vaak ervaren als een onveranderlijk gegeven. Dit is wellicht het geval op de korte termijn, maar op middellange termijn is niets minder waar.

De duur van een huurovereenkomst is gemiddeld 5 jaar met een gangbare opzegtermijn van een jaar. Ook als er geen concrete plannen bestaan om van huisvesting te veranderen, is het zinvol om - ruim voor de opzegtermijn – na te gaan in hoeverre de condities van de overeenkomst nog aansluiten bij de eisen en wensen van de huurder.”¹⁶

¹³ Mooij, M. Kantoorinnovatie, efficiënt effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

¹⁴ Artikel Strategisch Huisvestingsmanagement

¹⁵ Jellema, Hogere bouwkunde deel 13, beheren.

¹⁶ Artikel: Kostenpost of goudmijn?, internet

§ 2.1.4 Effectiviteit

Effectiviteit is een factor van productiviteit en is gericht op de mate waarin de doelen van de organisatie worden gerealiseerd. Het betekent dus het uitvoeren van de juiste dingen. Hierbij hoort verbetering door innovatie en adaptatie, betere communicatie en intensievere samenwerking.¹⁷ Effectiviteit staat tevens voor doeltreffend¹⁸, als in het doeltreffende gebruik van iets. Het voorgenomen resultaat wordt behaald.

Effectiviteit wordt in zorginstellingen vaak gezien als het weten of het geïnvesteerde geld goed besteed wordt.¹⁹ Effectief is ook samenwerken met andere organisaties, zodat er meer kennis gebundeld kan worden. Kwaliteitsmanagement ligt hieraan ten grondslag.

Effectiviteit kan ook te maken hebben met bijvoorbeeld de wijze van vervoer, de manier waarop de werknemers zich (kunnen) verplaatsen. Effectiviteit van zakelijk verkeer is van belang, omdat er gekeken wordt naar de optimale benutting van de reistijd, als wel naar bijvoorbeeld gezondheidsaspecten. Fietsen is beter voor de gezondheid dan met de auto. De mogelijkheid om naar en tijdens het werk te fietsen moet er dan wel zijn.²⁰

§ 2.1.5 Efficiëntie

Efficiëntie is de positieve relatie tussen de uitkomst en de daarvoor benodigde arbeid, middelen en inspanning. Het betekent het zo goed mogelijk doen van dingen. Hierbij moet gedacht worden aan terugdringen van kosten en het besparen van ruimte.²¹

Met efficiëntie wordt bedoeld op het doelmatig²² gebruik van bijvoorbeeld huisvesting. Hiermee wordt bedoeld op het afwegen van de benodigde ruimte met de aanwezige ruimte.

“Efficiëntie en besparingen in huisvesting worden behaald als de organisatie in staat is om huisvesting los te koppelen van personen of hiërarchische verhoudingen en te kiezen voor de functionele benadering. De werkprocessen en de functiegerelateerde taken staan daarbij centraal, zodat iedere medewerker zijn taken optimaal kan uitvoeren. Een overdaad aan ruimte wordt geëlimineerd of multifunctioneel ingezet”.²³ Er wordt hierin dus gezegd dat er gekozen moet worden om huisvesting te bepalen aan de hand van de functie die het vervult, hetzij in de omgeving of binnen de organisatie zelf. Er moet dus een goed beeld worden gevormd over de processen die zich binnen een locatie afspelen, om de functie ervan te bepalen.²⁴

Het efficiënt oplossen van problemen gebeurt altijd aan de hand van het stellen van twee vragen.

1. Wat is de behoefte waarin moet worden voorzien?
2. Aan welke condities is voldaan als het probleem is opgelost?

Om deze twee vragen goed weer te kunnen geven, word er bij inkoopmanagement gebruik gemaakt van het opstellen van een specificatie.

De informatie die nodig is, is het volgende:

- volledige en eenduidige beschrijvingen van de kenmerken van de locaties.
- een haalbaar een reëel beeld van de mogelijke uitkomsten

¹⁷ Mooij, M. Kantoorinnovatie, efficiënt effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

¹⁸ Wolters, handwoordenboek.

¹⁹ http://www.utwente.nl/nieuws/pers/archief/2002/cont_02-011.doc/

²⁰ Walvius, M; Bereikbaarheid van en voor een organisatie

²¹ Mooij, M. Kantoorinnovatie, efficiënt effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

²² Wolters, handwoordenboek.

²³ Artikel: Kostenpost of goudmijn?

²⁴ <http://www.niwi.knaw.nl/nl/oi/nod/onderzoek/OND1289773/toon>

§ 2.1.6 Waardeanalyse van locaties

Bij inkoopmanagement worden waardeanalyses gebruikt om de functionaliteit en de kosten van diverse onderdelen van de huisvesting, zoals producten en leveranciers, in kaart te brengen. Het doel van de waardeanalyse is het elimineren van alle kosten die niet bijdragen tot de waarde van het product. Het is een onderzoek naar het ontwerp, de functie('s) en de kosten van een te produceren of van een te verkopen product. De kernvraag bij een waardeanalyse luidt dan ook: op welke wijze kunnen tegen zo laag mogelijke kosten toch de gewenste functies van een product worden bereikt?²⁵

Het bepalen van de waarde van producten wordt gedaan aan de hand van twee aspecten:

- De productiekosten van het product
- De eigenschappen van het product voor zover die bijdragen aan de vervulling van de gewenste functie

Deze aspecten worden vaak verwerkt in testvragen die deze aspecten beantwoorden. De testvragen geven vaak ook een beeld over de mogelijkheden voor het product, door vergelijking van diverse inkopers.

§ 2.1.7 De selectie

Bij het vakgebied inkoopmanagement wordt er na het aantrekken van diverse leveranciers een selectie gemaakt. Als eerste wordt er gekeken of de offerte alle gevraagde gegevens bevat, zoals specificatie van het product en leveringsvoorwaarden. Vervolgens volgt er een offerte evaluatie. De vastgestelde criteria krijgen punten toegewezen aan de hand van een opgestelde meetschaal.

3 = uitstekend

2 = goed

1 = voldoende

0 = niet acceptabel²⁶

§ 2.1.8 Inventarisatiemethodieken

Het opstellen van criteria vraagt om inventarisatiemethoden. Deze methoden zijn:

- Het raadplegen van al eerder uitgevoerde evaluaties: er kan gekeken worden naar eerdere soortgelijke onderzoeken waarin ook gebruik gemaakt wordt van criteria. Deze kunnen een op een worden meegenomen.
- Deskresearch: literatuur, folders en het Internet verschaft een grote verzameling aan eens opgestelde criteria.
- Deskundigen: hierbij kan worden gedacht aan consultant's en onderzoeksinstituten, maar ook aan eigen werknemers, zoals de gebruiker van een bepaald product wat getest moet worden
- Brainstormen: deze techniek zorgt ervoor dat criteria boven water komen en aangevuld en aangescherpt kunnen worden.²⁷

²⁵ Gelderman, C.J., Albronda, B.J., Professioneel inkopen

²⁶ Gelderman, C.J., Albronda, B.J., Professioneel inkopen

²⁷ Syllabus: Decision Management

Hoofdstuk 3 Plan van aanpak.

In dit hoofdstuk zal de opzet van het onderzoek verwoordt worden. Er zal een link worden gelegd naar de theorie uit hoofdstuk 2.

§ 3.1 Onderzoeksmethodieken

Er is hierbij gebruik gemaakt van drie soorten onderzoek, namelijk interviews, observaties, en deskresearch. Verder wordt er ook gebruik gemaakt van topiclijsten.

Kwalitatief onderzoek²⁸ is een vorm van empirisch onderzoek wat wordt gekenmerkt door de manier van gegevens verzamelen en van analyseren, de onderzoeksopzet, het onderwerp van onderzoek en vaak ook de rol van de onderzoeker. De gebruikte verzamelingmethoden zijn: een interview aan de hand van een opgestelde topiclijst voor de locaties, het houden van observaties en het maken van foto's.

Het is in dit onderzoek van belang te kijken naar de processen die binnen de huisvesting plaats vinden en deze in waarde (het effect van een locatie op een bepaalde plaats voor de omgeving) en belang (het voordeel van een locatie op een bepaalde plaats voor de omgeving) voor de organisatie te rangschikken. Er moet hierbij gedacht worden aan fietsafstand tussen locatie en cliënt, overige bereikbaarheid, maar ook de maatschappelijke functie voor de omgeving. Hierna kan verder gedacht worden aan het herinrichten van de huidige huisvesting.

§ 3.2 De topiclijst

De waardeanalyse, zoals genoemd in § 2.1.7, is te vertalen naar huisvesting. Als uitkomst wordt de waardeanalyse hiervoor uitgevoerd aan de hand van de volgende aspecten:

- Aanwezigheid van diverse locatie-elementen, zoals de aanwezigheid van parkeerplaatsen en bijvoorbeeld een centrale ligging in het werkgebied.
- De functies en processen binnen de locaties
- De bezetting van de locaties
- Het algemeen belang van de locaties voor de omgeving
- Het belang van de diverse elementen van de locatie voor de omgeving
- De kosten van de locaties gebaseerd op huur, koop of gebruikskosten

Deze aspecten zijn omgezet in een topiclijst. (zie bijlage 5) Dit komt op hetzelfde neer als de testvragen bij producten. (zie § 2.6.1). Het product is in dit onderzoek dan de locatie. De uitkomsten van deze vragenlijst vormt de huidige situatie van de locaties.

De vragenlijst is ontstaan aan de hand van de waardeanalyse voor producten die wordt gebruikt bij inkoopmanagement. De waardeanalyse voor producten is beschreven in paragraaf 2.10. De hierin aangegeven checklist van tien testvragen is voor de locaties omgezet in een aantal vragen, die de huidige situatie van de locaties beschreven. Tevens is er gebruikt gemaakt van diverse andere onderzoeksmethodieken, om een inventarisatie te maken van de te hanteren criteria. Deze onderzoeksmethodieken zijn te vinden in § 2.1.8. De onderzoeksmethodieken die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn:

- het gebruik maken van eerdere evaluaties: is er al een onderzoek geweest naar de huidige situatie van de verzorgings- en verpleeghuizen.
- Deskundigen: in dit onderzoek is dat de Facilitair Manager

²⁸ <http://www.siswo.uva.nl/media/media/tijdschriften/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm>

Uit het opstellen van de criteria zijn de vragen samengesteld. Deze vragen zijn samengevoegd tot een topiclijst.

De vragenlijsten, de topiclijsten, zullen persoonlijk op de locatie worden afgenomen. De uitkomsten van deze vragenlijst moeten een beeld geven over een aantal punten van de desbetreffende locatie, zoals de omgeving, de verschillende functies binnen de locatie, de activiteiten die bij deze functies horen, de openingstijden, parkeergelegenheid en het aantal werknemers. (Zie bijlage 6)

§ 3.2 Interviews

Er is bij dit onderzoek gekozen voor mondelinge interviews²⁹, omdat mondeling interviewen ook zorgt voor emotionele opvang. De beantwoording van de vragen kan weerstand oproepen bij degene die het in moet vullen. Door persoonlijk de vragenlijsten af te nemen, is er goede controle op de juistheid van het invullen van de vragen. Het nadeel van dit soort onderzoek is dat het veel tijd kost om langs alle vestigingen te gaan. Deze interviews zijn uitgewerkt en te zien in bijlage 6

§ 3.3 Observaties

De observatie begint binnen Florence om een beeld te vormen van de bedrijfscultuur die er aanwezig is. De bedrijfscultuur binnen de organisatie is van groot belang, omdat de openheid van de medewerkers en de bereidheid tot meewerken aan het onderzoek een zeer grote rol spelen zal. Bij het beantwoorden van de vragen voor het in kaart brengen van de huidige situatie is het van groot belang dat de vragen naar waarheid worden beantwoord. De medewerkers zijn degene die aan moeten geven wat het belang is van hun locatie.

Verder wordt er geobserveerd voor, tijdens en na het afnemen van de topiclijst op de locaties. Tijdens het interviewen en tijdens het nemen van de foto's op de locatie is er tijd om aan de hand van observaties te kijken hoe er gewerkt wordt op de locatie. De observaties zijn een goede methode om een beeld te vormen over situaties die onopgemerkt gebeuren en wat 'normaal' wordt gevonden. Bij het observeren wordt er specifiek gekeken naar de volgende punten:

- Ruimte-indeling
- Ligging van de locatie
- Bereikbaarheid van de locatie
- Mogelijkheid tot ordening
- Mogelijkheid tot uitbreiding

Relevante observaties zullen worden meegenomen in de beschrijving van de huidige situatie. Een observatie is voor deze opdracht relevant als er zichtbare dingen zich afspelen die tijdens het invullen van de vragen anders worden beantwoord. Een voorbeeld hiervan is: men zegt dat er ruimtegebrek hebben, maar in werkelijkheid is er zichtbaar erg veel ruimte onbenut. Relevante observaties zullen worden vernoemd bij de locatie in bijlage 6.

§ 3.4 Deskresearch

Mede door middel van deskresearch zal de gehele organisatie in kaart worden gebracht. De opzet en afbakening van de nieuwe regio's, de missie en de visie van Florence zullen op deze manier in kaart worden gebracht.

Verder deskresearch zal plaatsvinden door onderzoek naar aanwezige documenten voor het samenstellen van de huidige situatie van de locaties.

Er zal hierin vooral gekeken worden naar de eigendomsverklaring van een locatie. De locatie kan eigendom zijn van de holding zelf of kan worden gehuurd. Op het moment dat de locatie gehuurd wordt, zal er onderzoek worden gedaan naar de eigenschappen van dit huurcontract. De huurcontracten zijn aanwezig binnen de organisatie, daarom is het een vorm van deskresearch.

²⁹ Baarda, D.B., Goede, M.P.M., Methoden van onderzoeken

Er zal dus gekeken worden wat de looptijd het contract is en wat de eventuele mogelijkheden zijn met deze looptijd als er wordt gekozen om een locatie af te stoten. Ook worden deze mogelijkheden van de contracten opgenomen in de weging of de locatie kan verdwijnen.

§ 3.5 Ideale situatie

Er moet ook gekeken worden vanuit het oogpunt dat er altijd diverse oplossingen kunnen worden gevormd die gezien de situatie ideaal zouden passen binnen de holding. Zo kan er een beeld gemaakt worden over wat de ideale situatie zou kunnen zijn voor dit onderzoek.

Na het doen van onderzoek en het in kaart brengen van de huidige situatie is de ideale situatie redelijk goed in beeld te brengen. Er zijn een aantal oplossingen:

- Een mogelijke oplossing is het plaatsen van thuiszorglocaties binnen een verzorgings- of verpleeghuis. Een voorbeeld hiervan is het thuiszorggedeelte binnen verzorgingshuis Adegeest. Er is hier een goede combinatie gemaakt van thuiszorg met andere vormen van zorgverlening. Het zorgt ervoor dat het verzorgingshuis Adegeest een zeer compleet zorgcomplex is geworden met de mogelijkheid tot leveren van een complete uiteenzetting van de verschillende facetten van zorg.
- Een andere mogelijkheid is het afstoten van alle locaties en de benodigde ruimte gaan huren. Er moet dan goed gekeken worden naar locaties die aan het eisenpakket voor een locatie voldoen. Dit eisenpakket is onder andere terug te vinden in hoofdstuk 3.
- Een andere ideale situatie is het realiseren van een groot gebouw met daarin alle facetten van zorg buiten verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg. Er zou dan een gebouw per regio geplaatst kunnen worden. Dit zal dan zorgen van een duidelijk onderscheid tussen de twee soorten zorg, namelijk intramurale en extramurale zorg. Het zorgt dan ook voor een gehele verzameling van de functies, met voornamelijk thuiszorg. Maar ook afdelingen zoals maatschappelijk werk en diëtiste kunnen in dit gebouw gehuisvest worden. Zo wordt er gezorgd voor één geheel.
- Ook een optie is het langzaam terugdringen van het totaal aantal locaties. Dit langzaam terugdringen kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door bij de locaties die afvallen het huurcontract te beëindigen op de daarvoor gestelde datum. Hiervoor moeten de huurcontracten worden uitgezocht op afloop en/of opzegdatum. Aangezien de kans heel groot is dat de locaties niet allemaal tegelijk opgeheven kunnen worden, kan er ook geleidelijker gekeken worden naar het herhuisvesten van de medewerkers.
- Een laatste oplossing is het geleidelijk terugdringen van de 19 locaties naar minder dan 19 locaties. Dit geleidelijk terugdringen van de locaties moet dan uiteindelijk resulteren in het vormen van 4 regiokantoren.

§ 3.6 Waardeanalyse van huisvesting

De kernvraag bij een waardeanalyse luidt: op welke wijze kunnen tegen zo laag mogelijke kosten toch de gewenste functies van een product worden bereikt?³⁰

Door de vraag in zijn huidige vorm te plaatsen in de context van huisvesting, kan de uitkomst ervan op dit onderwerp worden afgestemd. Het principe van het minimaliseren van huisvestingskosten met het behouden van de functies die binnen de locaties aanwezig zijn, komt op hetzelfde neer als het minimaliseren van product- of productiekosten met het behoud van de functionaliteit van het product. Bij een standaard waardeanalyse wordt er gezocht naar mogelijkheden om ongewenste of overbodige functies en de daarmee samenhangende kosten te elimineren. Vertaald naar huisvesting kan de waarde van een locatie, en de daarbij behorende functies en processen, aangegeven worden. Met waarde van de locatie wordt in dit onderzoek gerefereerd op het belang van de locatie met de daarbij behorende functies en processen in de huidige situatie. De kosten worden in deze dan aangeduid met de kosten voor het huren of het gebruik van de locatie.

³⁰ Gelderman, C.J., Albronda, B.J., Professioneel inkopen

§ 3.7 Beslissingsmatrix

Het beoordelen van de efficiëntie en effectiviteit van de huisvesting van de locaties zal gebeuren door middel van het opstellen en invullen van een beslissingsmatrix. De beslissingsmatrix zal worden gemaakt door kenmerken of aspecten van de locaties een bepaalde weging toe te kennen. De kenmerken zijn terug te vinden in de gebruikte topiclijst voor het in kaart brengen van de huidige situatie. De kenmerken zijn ook terug te vinden in de uitwerking van de huidige situatie. (Zie bijlage 6) De weging van de kenmerken zal worden opgesteld aan de hand van belangrijkheid van een bepaald punt van de locatie. Het is dus mogelijk dat het belang van de aanwezigheid van bepaalde functies groter is dan het belang om een bepaald aantal medewerkers op de locatie te handhaven.

§ 3.6.1 Wat is een beslissingsmatrix?

In de beslissingsmatrix krijgen de verschillende locatieaspecten een cijfer. Dit cijfer geeft het belang aan van dat aspect bij die locatie. Aan de hand van het totaal van de matrix zal worden bepaald welke locaties over het totaal meer belang hebben dan andere locaties. Het doel van de wegingsmatrix is te bepalen hoe het totaal van 19 locaties effectiever en efficiënter kan worden ingedeeld. Deze manier van bepalen of locaties van waarde zijn voor een organisatie is zeer nieuw op het gebied van huisvesting, maar zeker van belang. Het is van belang om aan de hand van diverse vooraf bepalende factoren locaties te kunnen selecteren op aanwezigheid van deze factoren. Zo kan er snel worden gezien of een locatie wel degelijk voldoet aan de gestelde eisen. Het bepalen van waarde van een product komt wel veel voor op het gebied van inkoopmanagement. Dit is tevens aangegeven in paragraaf 2.10. Op het gebied van inkoop is gebleken dat het maken van een afweging tussen diverse kenmerken van een product aan kan geven of het product waardevol is voor de organisatie en wat de waarde dan is.

Door de theorie uit inkoopmanagement om te zetten naar huisvesting ontstaat er een effectieve manier om een duidelijk overzicht te krijgen van de diverse locaties en de kenmerken van de locaties. Het omzetten van kenmerken van producten naar kenmerken van locaties, zorgt voor de mogelijkheid van het schatten van complete waarde van een locatie. Door deze kenmerken apart op waarde te schatten en in een matrix te plaatsen, zal er een duidelijk overzicht ontstaan in de verschillen in waarde tussen de locaties. Er zal in de matrixen ook een weging worden gemaakt tussen de kenmerken. Hierdoor wordt de waarde van de locatie extra duidelijk gemaakt.

§ 3.6.2 Knock out criteria.

Zoals in hoofdstuk 2 al genoemd is, zullen in de weging van de locatie knock out criteria meespelen. Als een locatie voldoet aan een knock out criteria, zal deze locatie niet meewegen in het schema en de matrix.

De knock out criteria voor dit onderzoek zijn:

- Als een locatie erg veel belang heeft voor zijn omgeving en klanten. De reden hiervoor kan zijn dat het de enige locatie in de omgeving is.
- Als van een locatie het huurcontract pas over meer dan tien jaar afloopt. De probleemstelling geeft aan dat het huisvestingsproject binnen tien jaar moet afspelen. Locaties die een huurcontract hebben van langer dan tien jaar, vallen dan buiten het huisvestingsproject.

Hoofdstuk 4 Uitwerking van het onderzoek: bevindingen

Dit hoofdstuk bevat de uitwerkingen van het onderzoek wat in hoofdstuk 3 is beschreven. De uitwerkingen van de wegingen van de kenmerken van de locaties zijn gemaakt in een schema en een matrix. Per matrix zal van tevoren aan worden gegeven wat de matrix weergeeft en hoe dit berekend wordt. Met geel is aangegeven welke locaties zijn geselecteerd. De geselecteerde locaties voldoen niet aan de gestelde norm. Deze norm wordt per matrix aangegeven. Ook zal er uitgelegd worden hoe deze norm is ontstaan.

§ 4.1 Schema 1

Zoals genoemd is in § 2.1.8, krijgen de kenmerken van een offerte een aantal punten toegewezen, die zijn opgesteld aan de hand van een meetschaal. Deze theorie kan ook worden gebruikt in het beoordelen van de locaties. Zo kan er snel worden gezien of een locatie voldoet aan de vooraf gestelde eisen. In het eerste schema zullen de locaties per wegingkenmerk een aantal punten toegewezen krijgen aan de hand van cijfers. De punten geven weer hoeveel van belang de kenmerken op het moment zijn. Aan de hand van de punten zal er een totaal ontstaan. Dit totaal geeft het belang van de locatie weer ten opzichte van de andere locaties. De punten zijn gebaseerd op huidige situatie. De meetschaal is hieronder te lezen.

De kenmerken die horizontaal zijn uitgezet, hebben allemaal een aparte betekenis. De uitwerkingen van de kenmerken zijn per locatie terug te vinden in de analyse van de huidige situatie. (zie bijlage 6). Kenmerk 11, 12, 13 zijn niet zodanig terug te vinden in de topiclijst, maar zijn wel belangrijk genoeg om mee te nemen in de weging.

1. Openingstijden: Dit zijn de openingstijden van de locaties.
0= geen openingstijden
1= wel openingstijden
2. Bezetting: Dit is de bezetting van de werkplekken binnen de locatie.
0= geen tot minimale bezetting(= tot 3 dagen per week)
1= wel bezetting (= drie of meer dagen per week)
3. Functies en activiteiten: Dit zijn de functies en activiteiten die binnen de locatie aanwezig zijn.
0= geen tot minimaal aantal functies aanwezig
1= wel functies aanwezig
4. Uitbreiding: Dit geeft de mogelijkheid van uitbreiding weer die binnen de locatie aanwezig is.
0= geen tot minimale uitbreiding mogelijk
1= wel uitbreiding mogelijk
5. Koop/ huur: Dit geeft aan of de locatie koop of huur is. Is de locatie koop krijgt deze 1 punt. Dit is omdat er dan geen rekening gehouden moet worden met gevolgen van een huurcontract, zoals een opzegtermijn. Andere punten worden toebedeeld aan de hand van de gegevens van het huurcontract.
0= koop
1= huur
6. Gebied: Dit is het gebied wat vanuit de locatie wordt bestreken.
0= geen tot minimale gebiedsbestrijking
1= wel grote gebiedsbestrijking
7. Bruto vloeroppervlak. Dit is het totaal bruto vloeroppervlak van de locatie.
0= klein bruto vloeroppervlak
1= groot bruto vloeroppervlak

8. Ligging: Dit is de ligging die de locatie heeft binnen het gebied dat bestreken wordt.
0= geen centrale ligging
1= wel centrale ligging
9. Belang: Dit is het belang dat de locatie heeft voor de plaats waar de locatie zich nu bevindt.
Vaak is dit belang vooral emotioneel en zakelijk
0= geen belang
1= wel belang
10. Bezoekers: Dit is het aantal bezoekers dat de locatie heeft per dag of week.
0= geen tot minimaal aantal bezoekers
1= wel bezoekers
11. A-locatie: De locatie is een A locatie als deze dicht bij een verzorgings- of verpleeghuis ligt.
0= geen A-locatie
1= wel A-locatie
12. Voldoende ruimte: Is er voldoende ruimte voor het opslaan van medische artikelen?
0= niet voldoende ruimte
1= voldoende ruimte
13. Herkenbaarheid: Is de locatie goed herkenbaar in zijn omgeving?
0= niet duidelijk herkenbaar
1= wel duidelijk herkenbaar
14. Fiets bereikbaarheid: Zijn de cliënten vanuit de locatie binnen 10 minuten fietsen bereikbaar?
0= niet met de fiets bereikbaar
1= wel met de fiets bereikbaar

Door het invoeren van de knock out criteria(zie § 3.6.2) zijn de volgende locaties afgevalen voor de weging:

- Locatie De mantel
- Locatie IJsdijkerstraat
- Locatie Duivenvoorde
- Locatie Wijngaardelaan

Deze locatie hebben een erg groot emotioneel en zakelijk belang voor de omgeving waarin de locatie zich bevindt. Er is bij deze locaties erg grote binding met de cliënten.

Schema 1

Kenmerken	1. openingstijden	2. bezetting	3. functies en activiteiten	4. uitbreiding	5. koop/ huur	6. gebied	7. Bruto vloeroppervlakte	8. ligging	9. belang	10. bezoekers	11.A-locatie	12. voldoende ruimte	13. herkenbaar	14. fiets bereikbaarheid	totaal
Locaties															
Regio 1															
Geestbrugkade	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	11
Strijplaan	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	9
K. Doormanlaan	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	9
Vredenburgplein	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Marchallplein	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	6
P. Postmapad	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	7
Regio 2															
Hospice	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	9
Zwaluwsingel	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
Willem de Bijelaan	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	8
Vinckenborg	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	5
Regio 3															
Bachlaan	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Pr. Bernardlaan	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	6
Hofcampweg	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	8
v. Zuylen v. Nyeveldstraat	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	6
Sophieke huis	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	6

§ 4.2 Matrix 2

Om het belang van de ene locatie ten opzichte van de andere locatie weer te geven, zal er in het tweede schema een verwerking worden gegeven met de weegfactoren die de aspecten hebben gekregen.

• Openingstijden van de locaties	2
• Bezetting van het aantal werkplekken	3
• Functies en activiteiten binnen de locatie	3
• Uitbreidingsmogelijkheden van de locatie	4
• Koop / huur	2
• Gebied van zorg	4
• Bruto vloeroppervlak van de locatie.	2
• Ligging van de locatie	4
• Belang van de locatie	5
• Bezoekersaantallen	3
• A-locatie	3
• Voldoende ruimte	3
• Herkenbaar	3
• Fiets bereikbaar	4

De weegfactoren bij de kenmerken geven het belang van de kenmerken aan. De weegfactoren van de kenmerken zijn door mij persoonlijk opgesteld, maar wel in overleg met de manager Facilitair Bedrijf. Een percentage van de te behalen score van minder dan 60% zorgt voor het afvallen van de locatie.

Kenmerken	1. openingstijden	2. bezetting	3. functies en activiteiten	4. uitbreiding	5. koop/ huur	6. gebied	7. Bruto vloeroppervlakte	8. ligging	9. belang	10. bezoekers	11. A-locatie	12. voldoende ruimte	13. herkenbaar	14. fiets bereikbaarheid	totaal	Percentage van de te behalen score (45 punten)
Locaties	2	3	3	4	2	4	2	4	5	3	3	3	3	4		
Regio 1																
Geestbrugkade	2	3	3	0	2	4	2	4	0	3	0	3	3	4	33	73%
Strijplaan	2	3	3	4	2	0	2	0	0	0	0	3	3	4	26	58%
K. Doormanlaan	2	0	0	0	2	0	2	4	5	3	0	3	3	4	28	62%
Vredenburgplein	0	3	3	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	12	27%
Marchallplein	2	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	3	3	4	17	38%
P. Postmapad	0	3	0	0	2	4	0	4	5	0	0	3	0	4	25	56%
Regio 2																
Hospice	2	3	0	0	0	4	0	4	5	3	3	3	0	4	31	69%
Zwaluwsingel	0	0	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	4	11	24%
Willem de Bijelaan	2	0	0	0	0	0	2	4	5	3	0	3	3	4	26	57%
Vinckenborg	2	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	3	4	14	31%
Regio 3																
Bachlaan	2	3	3	0	0	0	2	4	5	3	3	3	3	4	35	78%
Pr. Bernardlaan	0	0	0	0	2	0	0	4	5	3	0	0	3	4	21	47%
Hofcampweg	2	3	3	0	2	0	0	0	0	0	3	3	3	4	21	47%
v. Zuylen v. Nyeveldstraat	2	0	0	0	2	0	0	4	0	3	0	0	3	4	18	40%
Sophieke huis	2	0	0	0	0	0	0	4	5	3	3	0	0	4	20	44%

Het percentage te behalen score is als volgt berekend:

De getallen uit het eerste schema

Geestbrugkade	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

zijn vermenigvuldigd met de weging.

Daaruit volgen de getallen uit de matrix

Geestbrugkade	2	3	3	0	2	4	2	4	0	3	0	3	3	4
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Totaal te behalen punten uit de matrix is 45

33

--- x 100% = 73%

45

§ 4.3 Herhuisvesting

Bij het afstoten van de locaties moet er natuurlijk rekening gehouden worden met de medewerkers van deze locaties. De reden hiervoor is dat deze medewerkers ergens anders gehuisvest zullen moeten worden. Per locatie is hieronder uitgesplitst om hoeveel fte per locatie het gaat. Het aantal fulltime medewerkers (Fte) zijn terug te vinden in de analyse van de huidige situatie (zie bijlage 6). Het doel is deze medewerkers elders te huisvesten, zoals in nabijgelegen verzorgings- en verpleeghuizen.

Locatie	Aantal fte
Vredenburgplein	3
P. Postmapad	2
Strijplein	10
Willem de Bijelaan	5
Marchallplein	14
Zwaluwsingel	0.2
Vinckenborglaan	3
Prins Bernardlaan	3
Hofcampweg	12
V. Zuylen v. Nyeveldstraat	3
Sophieke Huis	2
Totaal	57.2

Conclusies, probleemstelling behaalt?

In dit hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen aan bod die zijn gevormd aan de hand van het onderzoek. De conclusies en aanbevelingen zullen ondersteund worden door het financiële gedeelte uit het vorige hoofdstuk. Deze conclusies en aanbevelingen zullen antwoord geven op de probleemstelling: **Op welke wijze kan minimaal 25% van het totaal aantal locaties van Florence, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen, tussen nu en 10 jaar effectief en efficiënt worden teruggebracht?**

Door deze probleemstelling op te spitsen, zoals gedaan is bij de subvragen, kan er gekeken worden of de probleemstelling behaald is. Deze subprobleemstellingen zijn:

- er moet een daling komen in het totaal aantal locaties van 25%
- er moet een daling komen in de huisvestingskosten, wat een direct gevolg is van de daling in het totaal aantal locaties.
- er moet overzichtelijk in kaart worden gebracht welke processen er zich binnen de locaties afspelen en wat het belang is van de locatie.

De ontworpen wijze van het onderzoek voor het afstoten van minimaal 25% van het totaal aantal locaties is geslaagd. Het gebruik maken van een wegingmatrix of een beslissingmatrix is een goed instrument om een weging te maken tussen diverse criteria. Deze criteria moeten goed overdacht worden. Daarna moeten ze voorzien worden van punten. De locaties kregen individueel per criteria punten toegewezen. Dit was gebaseerd op de huidige situatie in de locaties. De criteria kregen vervolgens een wegingscijfer toegewezen, waardoor de belangrijkheid werd aangeduid. Na de weging toe te passen, werd het totaal behaalde punten vervolgens procentueel aangeduid. De locaties die minder dan 60% van het totaal te behalen punten had gehaald, vielen af.

11 van de 19 locaties voldeden niet aan de gestelde eisen. Omgerekend is dit een percentage van 58% van het totaal aantal locaties. Dit betekent dat het gedeelte van het afstoten van minimaal 25% van het totaal aantal locaties van Florence, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen, behaald is. Op basis van de probleemstelling lijkt en is dit natuurlijk er veel. Vanuit de organisatie is echter naar voren gekomen dat het eigelijke doel was om zo veel mogelijk locaties te laten verdwijnen. Dan is 58% een zeer mooi percentage.

Met andere woorden; door het dalen van het aantal locaties, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen, is er ook een directe daling ontstaan in de totale huisvestingskosten.

Er was een knock-out criterium ingesteld dat locaties die na 10 jaar kunnen worden afgestoten, niet mee worden genomen in het schema en de matrix. Hierdoor is het gedeelte van de probleemstelling, over het afstoten van de locaties binnen nu en 10 jaar ook behaald. Elke locatie die geselecteerd is, is door het invoeren van het knock-out criterium, binnen nu en 10 jaar af te stoten.

Zoals ook te zien zal zijn in de financiële onderbouwing, zit er aan deze onderzoeksuitkomst een goede financiële uitkomst.

Vredenburgplein	€ 29.310,00
Zwaluwsingel	€ 13.580,00
Marchallplein	€ 39.970,00
Strijplaan	€ 176.180,00
Willem de Bijelaan	€ 145.030,00
Vinckenborglaan	€ 96.130,00
Prins Bernardlaan	€ 10.580,00
Hofcampaan	€ 89.250,00
Van Zuylen van Nyevelstraat	€ 26.580,00
	-----+
Mogelijke besparing	€ 626.610,00
Totale huisvestingskosten 2003	€ 1481.010,00
	----- -
	€ 854.400,00

Door het gebruik van topiclijsten bij het bezoeken van de locatie en het ondervragen van personen op de locaties, is er een duidelijk beeld ontstaan van de diverse processen binnen deze locaties en het emotionele belang van de locaties. Dit vormt een duidelijk compleet naslagwerk wat terug te vinden is in bijlage 6

Het opheffen van 11 van de 19 locaties zorgt voor een stroming van medewerkers naar nadere locaties. Op de andere locaties zullen deze medewerkers gehuisvest worden. Afhankelijk van hun functie en taken pakket moet er gekeken worden binnen welke locatie daar ruimte voor is en binnen welke locatie de uit te voeren functie past.

Een mogelijkheid voor deze stroming wordt weergegeven in de aanbevelingen. Het aantal Fte waar het in dit onderzoek om gaat is:

Locatie	Aantal fte
Vredenburgplein	3
P. Postmapad	2
Strijplein	10
Willem de Bijelaan	5
Marchallplein	14
Zwaluwsingel	0.2
Vinckenborglaan	3
Prins Bernardlaan	3
Hofcampweg	12
V. Zuylen v. Nyeveldstraat	3
Sophieke Huis	2
Totaal	57.2

De financiële onderbouwing gaat er dan als volgt uit zien:

Mogelijke besparing	€ 626.610,00
Kosten inrichting werkplek	€ 171.600,00

Totale besparing	€ 455.010,00
Totale besparing	€ 455.010,00
Totale huisvestingskosten 2003	€1481.010,00

	€ 1.026.000,00

De uitkomst van het onderzoek is dus dat 11 van de 19 locaties afgestoten kunnen worden. Dit is een besparing van 58%. Op jaarbasis zullen de huisvestingskosten binnen 10 jaar met +/- 29% dalen.

Het afstoten van de hierboven genoemde locaties zal nog meer voordeel met zich mee brengen. Aangezien Florence streeft naar het bieden van een goede regionale indeling, een duidelijk overzicht en een goed werkklimaat voor haar medewerkers (hoofdstuk 1), zullen de volgende voordelen waarneembaar zijn.

- Het verkleinen van het totaal aantal locaties geeft een duidelijk overzicht en een goed regionale spreiding. Doordat er minder locaties zijn, zijn de overgebleven zelfstandige locaties inzichtelijker geworden.
- De functie van de locaties, waarvan de medewerkers binnen verzorgings- en verpleeghuizen geplaatst zijn, vormt een geheel met het bieden van de zorg uit de huizen en de door hen zelf geboden zorg. Dit zorgt weer voor een zorgcontinuum.
- Door het in kaart brengen van de locaties wordt er duidelijk welk zorggebied elke locaties heeft. Door deze naast elkaar te leggen kan er gekeken worden of er geen overlappingsen zijn. Zo kan er gestreefd worden naar duidelijkheid in werkgebied en het zorgen voor effectief werken.

Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusies van het onderzoek naar voren gebracht. De aanbevelingen zullen in dit hoofdstuk volgen. De aanbevelingen zijn oplossingen die, aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2, aangepast zijn op de uitkomsten van het onderzoek. Er wordt al het ware een mogelijke oplossingsrichting beschreven. Deze oplossingsrichting zal zich presenteren in drie delen. Het eerste deel zal gaan over het afstoten van de locaties, binnen welk tijdspad dat kan gebeuren, het tweede deel zal gaan over de communicatie van de veranderingen naar de medewerkers toe. Als laatste en derde deel zal er gesproken worden over de mogelijkheid van het plaatsen van de verschillende fte uit de afgestoten locaties binnen de overgebleven locaties.

§ 7.1 Aanbeveling 1: afstoten locaties

Voor het afstoten van de geselecteerde locatie kan aan de hand van huurcontracten een tijdspad worden gemaakt. Dit tijdspad zal aangeven welke locatie op welk moment kan worden afgestoten. Locaties die eigendom zijn van Florence kunnen wanneer nodig in de verkoop worden gebracht.

Allereerst zijn de locaties aan de Willem de Bijelaan en aan de Vinckenborglaan eigendom van Zorggroep Horst en Vlietstreek. Deze locatie kunnen verkocht worden wanneer er ruimte is gevonden voor de medewerkers.

Het tijdspad gaat over de locaties met een huurcontract. Deze zullen op volgorde worden uitgeschreven met daarbij de voorwaarden uit het huurcontract. Bovenaan staat de locatie die als eerste kan worden afgestoten, daarna de locatie die daarna kan worden afgestoten en zo verder. De volgorde is bepaald aan de hand van de datum waarop moet worden vermeld dat het huurcontract wordt opgeheven.

1. Locatie **Pieter Postmapad**

Omdat er van deze locatie nog geen huurcontract aanwezig is, is het ook niet aan te geven wanneer dit contract weer opgezegd kan worden. Daarom is deze locatie bovenaan gezet.

2. Locatie **Sophieke huis**

Het huurcontract van deze locatie kan per het einde van de maand worden opgezegd.

3. Locatie **Zwaluwsingel**

Het huurcontract van deze locatie kan per het einde van de maand worden opgezegd.

4. Locatie **Marchallplein**

Bij aangifte van opzegging van het huurcontract per 30 september 2004, zal dit een jaar later worden vervuld. Dan kan de locatie per 30 september 2005 worden afgestoten.

5. Locatie **Prins Bernardlaan**

Het huurcontract voor deze locatie kan per 1 juni 2005 worden opgezegd. Met in acht neming van een opzegtermijn van 6 maanden moet het opzeggen van het huurcontract dus voor 1 januari 2005 worden aangegeven.

6. Locatie **Vredenburgplein**

Op deze locatie zit een tijdelijke bouwvergunning tot 2006. Hierna zal deze locatie in ieder geval worden opgeheven. De bouwvergunning geeft in dit geval het recht op het plaatsen van een porto cabine aan.

7. Locatie **v. Zuylen v. Nyeveldstraat**

Voor opzegging van het huurcontract van deze locatie moet dit 3 maanden voor de sluitingsdatum worden aangegeven. De sluitingsdatum van de locatie ligt op 1 juni 2006. Dit betekent dat opzegging van het huurcontract per voor 1 april 2006 moet geschieden

8. Locatie **Strijplaan**

Het huurcontract loopt tot 31 januari 2007. Het kan voor het einde van de maand daarvoor worden opgezegd. Het opzeggen moet dus geschieden voor 31 december 2006.

9. Locatie **Hofcampweg**

Het huurcontract van deze locatie loopt op 1 juli 2009 af. Voor opzegging van het contract, moet dit 6 maanden van tevoren worden aangegeven. Dit is dus voor 1 januari 2009.

Locatie	Datum opzegging huurcontract	Beëindiging huurcontract
Pieter Postmapad	Einde van de maand	Einde van de maand
Sophieke huis	Per einde van de maand	Per einde van de maand
Zwaluwsingel	Per einde van de maand	Per einde van de maand
Marchallplein	Per 30 september 2004	Per 30 september 2005
Prins Bernardlaan	Voor 1 januari 2005	Per 1 juni 2005
Vredenburgplein	Niet van toepassing	Tijdelijke bouwvergunning tot 2006
v. Zuylen v. Nyeveldstraat	Voor 1 april 2006	Per 1 juni 2006
Strijplaan	Voor 31 december 2006	Per 31 januari 2007
Hofcampweg	Voor 1 januari 2009.	Per 1 juli 2009

Hieronder zullen nog een aantal kleinere aanbevelingen worden genoemd die een direct of indirect gevolg zijn op de eerste grote aanbeveling over het afstoten van de locaties.

§ 7.1.1 Communicatie

Zoals hierboven wel duidelijk wordt, zullen er veel veranderingen gaan plaatsvinden op het gebied van huisvesting. En veranderingen binnen een organisatie zullen duidelijk en helder geformuleerd moeten worden. Het is van groot belang dat de geplande veranderingen op het juiste moment binnen een organisatie worden doorgevoerd. Daarnaast is het van zeer groot belang om alle personen die op een of andere manier met de verandering te maken, te informeren. Ook hiervoor moet een goed tijdstip gezocht worden.

Het is van groot belang dat de hierboven genoemde punten, planning van het doorvoeren van de verandering en planning van informeren, van te voeren op papier worden gezet, bijvoorbeeld in een communicatieplan. De volgende punten moeten gecommuniceerd worden naar diverse personen.

- Welke locaties gaan er verdwijnen?
- Om welke medewerkers gaat het?
- Waarom moeten deze locaties verdwijnen?
- Wat gebeurt er met de medewerkers?
- Wanneer gaat het gebeuren?

Onrust binnen de organisatie moet voorkomen worden. Er kan onrust ontstaan onder de medewerkers voor het verlies van baan en/of werkplek. Onrust kan zich omzetten in weerstand en dat moet juist voorkomen worden. Alleen duidelijk informatie op het juiste tijdstip kan ervoor zorgen dan er minimale tot geen onrust ontstaat.

§ 7.1.2 Plaatsing fte's

Het herhuisvesten van de fte's van de, in conclusie 1 genoemde, locaties zal op diverse manieren plaatsvinden.

Allereerst zal er gedacht moeten worden aan mogelijkheden om deze fte's te huisvesten. Hier zijn verschillende oplossingen voor. De oplossingen hieronder passen het meest bij de organisatie en de te bereiken doelen.

Om terug te vallen op de ideale situatie die in hoofdstuk 3 geschetst is, is een goede oplossing het onderbrengen van de fte's binnen verzorgings- en verpleeghuizen uit de holding. Deze keuze is te onderbouwen, doordat er op deze manier een directe link wordt gelegd tussen diverse vormen van zorgverlening. Er zal dus gekeken moeten worden of er ruimte gecreëerd kan worden binnen diverse verzorgings- en verpleeghuizen. Er moet dan wel gekozen worden voor verzorgings en verpleeghuizen uit de omgeving, aangezien er vanuit de geselecteerde locaties een bepaald afgebakend gebied wordt bestreken.

Hierbij moet gedacht worden aan de volgende mogelijkheden:

- De medewerkers binnen de locatie Vredenburgplein zullen ondergebracht kunnen worden binnen de hoofdlocatie Vredenburg. Het ligt in de directe omgeving van de geselecteerde locatie. De gebiedsbestrijking zal ook niet veranderen.
- Het werkoverleg van de medewerkers uit de wijk Ypenburg zullen ook binnen verzorgingshuis Vredenburg de vergaderingen en bijeenkomsten moeten houden. De locatie aan de Geestbrugkade is dicht bij de locatie aan de Zwaluwsingel, maar binnen de locatie aan de Geestbrugkade is totaal geen ruimte hiervoor. Het verzorgingshuis Vredenburg biedt meer mogelijkheden, zelfs voor eventuele uitbreidingen.
- De medewerkers van de locatie aan het Marchallplein zullen ondergebracht kunnen worden binnen het verzorgingshuis Steenvoorde.
- Voor de medewerkers van de locatie aan de Vinckenborglaan moet er gezocht worden naar een locatie waar zij cliënten kunnen ontvangen. Dit zijn cliënten voor maatschappelijk werk een jeugdzorg.
- De locatie aan de Hofcampweg biedt nu huisvesting aan 12 medewerkers. Om deze medewerkers ergens anders te huisvesten moet er ook gedacht worden aan de medewerkers uit de wijk die ook binnen deze locatie administratie werkzaamheden uitvoeren, evenals aan de vergaderingen en bijeenkomsten die binnen deze locatie worden gehouden. Omdat hiervoor een zodanig grote

locatie of ruimte beschikbaar moet zijn, zijn er twee oplossingen die voor deze locatie meer in aanmerking komen. In plaats van het huisvesten binnen een verzorgings- of verpleeghuis in de omgeving, kan er hier ook gekozen worden voor het kopen of huren van een geheel eigen locatie. Een andere optie is het handhaven van de huidige situatie. Er zal dus gekeken moeten worden naar de mogelijkheden van het huren of kopen van een andere locatie of het handhaven van de huidige locatie.

- Voor de medewerkers van de locatie aan de Van Zuylen van Nyeveldstraat zal er gezocht moeten worden naar een locatie waar zij cliënten voor maatschappelijk werk en jeugdzorg kunnen ontvangen. In dit geval zijn dat 3 medewerkers.
- Voor de medewerkers van de locatie aan de Willem de Bijelaan zal er gezocht moeten worden naar een locatie waar zij cliënten voor maatschappelijk werk en jeugdzorg kunnen ontvangen. Het aantal medewerkers binnen deze locatie is 5.
- Strijplaan: de medewerkers van de locatie aan de Strijplaan zouden mogelijk gehuisvest kunnen worden in het verzorgingshuis Steenvoorde. Het werkgebied zal hierdoor niet veranderen. Het gaat hier om 10 medewerkers.
- Voor de dagopvang van het Pieter Postmapad zal ook een andere locatie gezocht moeten worden. Er kan gekeken worden of dit ook mogelijk is binnen het verzorgingshuis Steenvoorde. Er zou ook gekeken kunnen worden naar een andere locatie, zoals de serviceflat Overvoorde. Deze valt niet onder Florence, maar de mensen uit deze flat zouden er ook gebruik van kunnen maken.
- De dagverzorging aan de Prins Bernardlaan kan worden geplaatst in het verzorgingshuis Adegeest. Dit verzorgingshuis ligt er vlak bij. Er wordt nu al gebruik gemaakt van het tussen de middag eten.
- De dagverzorging van het Sophieke huis zal ook elders gehuisvest moeten worden.

Het doel van Florence is het voorkomen van ontslagen. Er zal nog een onderzoek moeten plaatsvinden naar mogelijke andere stromingen naar diverse andere locaties. Dit onderzoek moet uitgevoerd worden door het Facilitair Bedrijf van Florence

§ 7.1.3 Slecht nieuws gesprekken voeren

Veranderingen in een organisatie zijn voor de medewerkers soms niet leuk. In dit geval zullen de medewerkers moeten gaan werken op een andere locatie. De medewerkers van Florence zullen vaak niet willen verhuizen. Zij vinden de huidige locatie goed. Het overbrengen van de informatie over de verhuizing zal voor de medewerkers dan vaak komen als slecht nieuws. Het gesprek van dan volgt noemen we een slecht nieuws gesprek. De persoon aan wie het gesprek is gericht zal dit vaak zo ervaren. Vandaar dat als aanbeveling wordt gegeven om de personen die de gesprekken gaan doen te trainen in het geven van deze gesprekken. Er is voldoende informatie op de markt aanwezig om voor te bereiden op het houden van het gesprek. De Facilitair Manager heeft hier al training in gehad. Daarom kan deze persoon het beste het initiatief nemen in deze gesprekken of op de bijeenkomsten.

§ 7.1.4 Verhuisplan

Het opzeggen of afstoten van de locaties heeft als gevolg dat medewerkers naar een andere locatie gaan verhuizen. Het verhuizen brengt een hoop regelen met zich mee. Er moeten nieuwe ruimtes worden gecreëerd en ingericht binnen een andere locatie. Het meubilair moet verhuisd worden van de huidige naar de nieuwe locatie. Dit alles moet beschreven worden in een verhuisplan. Het is dus aanbevolen dat binnen Florence iemand de taak heeft dit verhuisplan te gaan opstellen en schrijven. Hier zal veel kennis bij te pas komen. Het is dus zaak dat de juiste persoon dit gaat maken. Deze persoon moet worden uitgekozen door bijvoorbeeld de Facilitair Manager

§ 7.1.5 Verandermanager

Doordat er veel gaat veranderen binnen de organisatie, ook buiten het afstoten van de geselecteerde locatie, zou het van belang kunnen zijn om een verandermanager in te huren. Deze persoon kan de veranderingen en de daarop gebaseerde gevolgen begeleiden.

Financiële onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt de financiële onderbouwing gegeven voor het advies wat daarop zal volgen. De financiële paragraaf zal bestaan uit een weergave van de totale huisvestingskosten van de geselecteerde locaties. Deze totale huisvestingskosten zullen worden opgesplitst in verschillende deelposten. Deze deelposten zullen per locatie worden aangegeven met het daarbijbehorende bedrag. De deelpost overige huisvesting bevat kosten zoals de glazenwasser.

De deelposten zijn per locatie verschillend. Dit is ontstaan doordat er verschillen zitten in de huurcontracten. Sommige deelposten zijn in huurcontracten opgenomen en worden daarom niet vermeld in de balans. De bedragen van deze deelposten zijn automatisch opgenomen in de deelpost Huur gebouw.

De bedragen uit de balans zijn verkregen met medewerking van de Financiële Administratie binnen Florence. Bij het maken van de financiële onderbouwing is controle verkregen van Dhr K. Smit, hoofd Financiële Administratie.³¹ De bedragen zijn afgerond op tientallen. Het uitgebreide overzicht van de huisvestingskosten per locatie staat in bijlage 7.

De totale huisvestingskosten voor het boekingsjaar 2003 bedragen € 1.481.010,00

De kosten van de locatie Sophieke Huis zijn niet bekend omdat het hier gaat over een samenwerkingsovereenkomst. De kosten voor de locatie aan het P. Postmapad zijn tevens niet bekend, omdat hierover nog overleg wordt gepleegd. Door de uitkomsten van de huisvestingskosten van de geselecteerde locaties van dit bedrag af te halen, komt de besparing van het afstoten van deze locaties naar voren. De uitkomst is dan als volgt:

Vredenburgplein	€ 29.310,00
Zwaluwsingel	€ 13.580,00
Marchallplein	€ 39.970,00
Strijplaan	€176.180,00
Willem de Bijelaan	€145.030,00
Vinckenborglaan	€ 96.130,00
Prins Bernardlaan	€ 10.580,00
Hofcamplaan	€ 89.250,00
Van Zuylen van Nyeveldstraat	€ 26.580,00
	-----+
Mogelijke besparing	€ 626.610,00
Totale huisvestingskosten 2003	€1481.010,00
	----- -
	€ 854.400,00

Als de alle hierboven vernoemde locaties zouden worden afgestoten zou dit een besparing opleveren van meer dan € 600.000,00. Dit is een besparing van +/- 57%.

Alle kosten zijn exclusief BTW, omdat er bij de huisvestingskosten geen BTW wordt afgedragen. Wel wordt er natuurlijk BTW betaald over bijvoorbeeld de energierekening. Dit is al in de deelpost Gas/Elektra/Water verwerkt.

Het afstoten van de locaties kost in wezen geen geld. De locaties zullen worden afgestoten aan de hand van het aflopen van de huurcontracten. Mochten de locaties eerder worden afgestoten, zullen er kosten worden gemaakt voor het afkopen van het huurcontract. Hier zal verder onderzoek voor nodig zijn. Ook zal er onderzoek moeten worden gedaan naar het terug brengen in oorspronkelijke staat van sommige gehuurde, afgestoten locaties.

³¹ Dhr. K. Smit, Financiële Administratie, Florence

Door dat er fte op andere locaties gehuisvest moeten gaan worden, zullen er dus ook kosten zijn voor het creëren van een nieuwe werkplek binnen een andere locatie. De kosten voor het inrichten van een nieuwe werkplek zijn ongeveer € 3000.³² Dit bedrag bestaat onder andere uit bureau, stoel, computer, telefoon, etc. Dit moet dus ook worden meegenomen in de financiële onderbouwing van het onderzoek. Als het in richten van nieuwe werkplekken meer kost dan dat het oplevert, is het misschien verstandiger om de oude situatie te handhaven en geen locaties af te stoten.

De totale kosten voor het inrichten van nieuwe werkplekken voor 57,2 fte zijn:

$$€ 3000 \times 57,2 = € 171.600,00$$

De financiële onderbouwing gaat er dan als volgt uitzien:

Mogelijke besparing	€ 626.610,00
Kosten inrichting werkplek	€ 171.600,00
	----- -
Totale besparing	€ 455.010,00

Totale besparing	€ 455.010,00
Totale huisvestingskosten 2003	€1481.010,00
	----- -
	€ 1.026.000,00

$$\begin{aligned} & € 455.010,00 \\ & \text{-----} \div \times 100\% = 31\% \text{ besparing ten opzichte van totale huisvestingskosten 2003} \\ & €1481.014,54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & €1.026.000,00 \\ & \text{-----} \div \times 100\% = 69\% . \\ & €1.481.010,00 \end{aligned}$$

Dit geeft aan dat binnen tien jaar er een totale daling van de huisvestingskosten van de thuiszorglocaties is van 29% ten opzichte van 2003.

³² artikel: Werkgevers positief over telewerken

Afstudeerscriptie Effectieve en efficiënte huisvesting bij Zorggroep Florence

Hieronder vind u het overzicht van de financiële paragraaf in een schematische weergave.
Het schema geeft de besparing op jaarbasis aan.

Besparing op jaarbasis	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zwaluwsingel	13580	13580	13580	13580	13580	13580	13580
Marchallplein		39970	39970	39970	39970	39970	39970
Prins Bernardlaan		10580	10580	10580	10580	10580	10580
Vredenburgplein			29310	29310	29310	29310	29310
Van Zuylen van Nyeveldstraat			26580	26580	26580	26580	26580
Strijplaan				176180	176180	176180	176180
Vinckenborglaan					96130	96130	96130
Willem de Bijelaan					145030	145030	145030
Hofcampaan						89250	89250
Huisvestingskosten 2003	1481010	1481010	1481010	1481010	1481010	1481010	1481010
Aftrekken							
Kosten afgestoten locaties	13580	13580	13580	13580	13580	13580	13580
		39970	39970	39970	39970	39970	39970
		10580	10580	10580	10580	10580	10580
			29310	29310	29310	29310	29310
			26580	26580	26580	26580	26580
				176180	176180	176180	176180
					96130	96130	96130
					145030	145030	145030
						89250	89250
Tussenbedrag	1467430	1416880	1360990	1184810	943650	854400	854400
Optellen							
Inrichting werkplek	600	51600	69600	99600	123600	159600	159600
Sophieke huis							6000
Pieter Postmapad							6000
Nieuwe huisvestingskosten	1468030	1468480	1430590	1284410	1067250	1014000	1026000

Implementatieplan

Het implementatieplan bevat een manier voor het invoeren van de aanbevelingen, waarin in grote lijnen beschreven wordt wie wat wanneer gaat doen.

Bij veranderingen in een organisatie zal er altijd moeten worden nagedacht over de communicatie naar de personen die ermee gemoeid zijn. In dit geval zal er gecommuniceerd moeten worden over het verdwijnen van de locatie en de reden hiervan. Er moet goed duidelijk gemaakt worden dat wat er allemaal gaat gebeuren en wat de gevolgen zijn voor de medewerkers en zorgvragenden. Om de veranderingsbereidheid onder de medewerkers te vergroten, is niet alleen een zo groot mogelijke medewerking van de medewerkers van belang. Ook communicatie over de mogelijke verandering draagt bij aan minder weerstand. Maar dat vereist dan wel een speciale manier van communiceren. Er moeten in dat verband beslissingen worden genomen met betrekking tot het WAT, HOE, WIE en WANNEER.

De volgende vragen komen zullen naar voren komen bij het presenteren van de veranderingen binnen de organisatie:

- Welke locaties gaan er verdwijnen?
- Om welke medewerkers gaat het?
- Waarom moeten deze locaties verdwijnen?
- Wat gebeurt er met de medewerkers?
- Wanneer gaat het gebeuren?

Voor de communicatie zal er gekeken moeten worden wat er wordt gecommuniceerd, hoe het wordt gecommuniceerd, wie de informatie gaat ontvangen en wanneer deze informatie naar buiten wordt gebracht.

Wat communiceren?

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van communicatie, intern en extern. Communicatie binnen een organisatie wordt ook wel interne communicatie genoemd. Externe communicatie is communicatie naar de klant, maar bijvoorbeeld ook naar leveranciers.³³

De doelstellingen van interne communicatie zijn:

- Interne communicatie moet het gat dichten tussen enerzijds de initiators van de veranderingen (veelal het topmanagement) en anderzijds de managers en medewerkers.
- Interne communicatie is belangrijk tijdens het veranderingsproces, om te zorgen voor commitment en vertrouwen.
- Interne communicatie is het bevorderen van de bedrijfscultuur. De neuzen in dezelfde richting krijgen maakt het veranderingsproces makkelijker.³⁴

Het onderwerp van de communicatie moet in eerste instantie bestaan uit het waarom. Waarom moet er locaties verdwijnen. Er moet gecommuniceerd worden dat er door de fusie onduidelijkheid is ontstaan over de 19 locaties van de voormalige ZHV, anders dan verzorgings- en verpleeghuizen. Er zal duidelijk gemaakt moeten worden dat er onderzoek is gedaan om het geheel van 19 locaties in kaart te brengen. Ook moet er gezegd worden dat de uitkomsten van het onderzoek gericht zijn op het zo effectief en efficiënt mogelijk indelen van de huisvesting. Daarna moet de informatie bestaan uit het aangeven welke locaties er gaan verdwijnen en wanneer dat gaat gebeuren. Medewerkers moeten op de hoogte worden gebracht van de gevolgen voor henzelf en voor de organisatie.

Ook zal er duidelijk gemaakt worden dat dit niet betekend dat er ontslagen gaan vallen. Er moet aan worden gegeven dat het verdwijnen van de locaties aangeeft dat de medewerkers zullen gaan werken vanuit of in een andere locatie, die in hetzelfde werkgebied ligt. Er zullen dan bijvoorbeeld geen extreme reistijdveranderingen gaan ontstaan. Ook zullen de kantoormedewerkers weer een werkplek

³³ Artikel: Interne communicatie

³⁴ <http://www.communicatiecoach.com>

krijgen. Er zullen in eerste instantie ook geen veranderingen plaatsvinden in de taakhoud van de huidige functies.

De medewerkers uit de wijk zullen verbonden zijn aan een andere locatie. Daar zal ook een mogelijkheid zijn voor het opslaan van hun werkspullen.

De veranderingsbereidheid onder de medewerkers is te vergroten door in de communicatie rekening te houden met de belangen die onder druk staan. Medewerkers zullen onzeker zijn voor hun werkplek, veranderingen in de functie en het moeten werken met nieuwe collega's

Hoe communiceren?

Over de inhoud van de communicatie over de veranderingen zullen de belangen van de medewerkers een rol moeten spelen. Daarmee sluit de communicatie immers aan bij de beleefswereld van de medewerkers. Vaak is er namelijk op zich al minder weerstand als er duidelijk aandacht bestaat voor de belangen die onder druk staan.

Behalve de inhoud moet ook de manier van communiceren worden bepaald. Er zijn drie soorten manieren van communiceren:

- Monoloogaanpak: Deze aanpak kenmerkt zich door éénrichtingsverkeer: de top geeft informatie aan de rest van de organisatie over de vastgestelde verandering
- Dialoogaanpak: Deze wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Er wordt dan gebruik gemaakt van informatie-uitwisseling waarbij partijen over en weer de eigen standpunten naar voren kunnen brengen over de verandering.
- Discussieaanpak: Hier is tevens sprake van tweerichtingsverkeer. De aanpak is er op gericht om de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces door het creëren van inspraak en medezeggenschap.³⁵

Gezien de bedrijfscultuur van Florence zou een monoloogaanpak normaal gesproken geen optie zijn. Alleen bij grote beslissingen vanuit de top is deze aanpak wel gewenst, omdat er anders geen mogelijkheid bestaat voor het doorvoeren van de veranderingen.

Wie wordt er aangesproken?

Bij het communiceren over de veranderingen in de organisatie is het van belang duidelijk in beeld te hebben aan wie welke informatie wordt gecommuniceerd. De informatie over het verdwijnen van de locaties is al bij de top aanwezig. Alleen is er aan de top nog niet gepresenteerd op welke manier de selectie is gemaakt en welke locaties wanneer kunnen gaan verdwijnen. Dit zal dan als eerste moeten gebeuren. Deze presentatie zal mogelijk geschieden door de Facilitair Manager. Deze heeft immers ook de opdracht gegeven voor het onderzoek.

Hierna zal de communicatie naar de verhuurders van de locaties plaatsvinden en naar de medewerkers. De communicatie naar de verhuurders zal grotendeels schriftelijk plaatsvinden. Er wordt schriftelijk aangegeven wanneer er vanuit Florence gewenst is dat het huurcontract wordt opgezegd.

De communicatie naar de medewerkers zal zeer duidelijk en volledig moeten zijn. Daarom kan er gekozen worden voor een grote bijeenkomst voor al het personeel alle locaties. Hierin kan een presentatie worden gehouden over de toekomstige veranderingen. Er kan tevens voor gekozen worden om een aparte bijeenkomst te houden voor de medewerkers van de te verdwijnen locaties. Hierin kan duidelijk worden aangegeven naar welke locatie zij worden geplaatst. Tevens zal dit een bijeenkomst van geruststelling moeten zijn. Een hoofddoel van deze bijeenkomst zal het behoud van een werkplek en een ongeveer gelijke reistijd zijn.

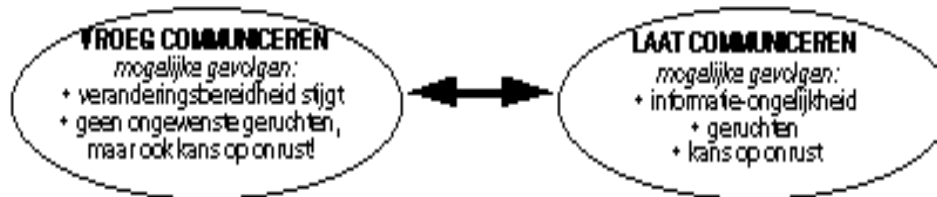
Als laatste zal er ook gecommuniceerd moeten worden naar de cliënten. Zij moeten ook op de hoogte worden gesteld aan welke locatie ze in de toekomst verbonden zullen zijn. Er kunnen hiervoor ook bijeenkomsten worden gehouden.

³⁵ artikel: Participatie en communicatie in veranderende organisaties.

Er is dus een verschil tussen interne en externe communicatie. Interne communicatie naar de medewerkers en externe communicatie naar de cliënten, leverancier, verhuurders, etc. het verschil zit in het tijdstip van informeren, de manier van informeren en de inhoud van de informatie. Interne communicatie is van groot belang om de neuzen dezelfde richting op te krijgen, er moet vertrouwen gecreëerd worden bij de medewerkers. Er moet een duidelijk beeld worden gevormd voor wie de communicatie bestemd is. Wie mag welke informatie ontvangen?

Wanneer communiceren?

Wanneer de communicatie van start gaat is ook een belangrijke overweging. Een vroege start van de communicatie resulteert vaak in minder weerstand en een meer veranderingsbereidheid. Bovendien wordt op deze manier de kans op gewenste geruchten kleiner. Aan de andere kant kan vroegtijdig communiceren ook de onrust onder de medewerkers vergroten (figuur 3). Lang wachten met het communiceren naar de medewerkers schept minder onrust, maar de kans op geruchtenstromen wordt wel groter. Een zekere mate van medewerking over de invulling van de verandering kan dan ook goed gecombineerd met het vroegtijdig verstrekken van de informatie.³⁶



Figuur 3

Bij Florence zal de communicatie allereerst naar de top plaatsvinden. Dit kan zodra het rapport is afgerond. De verhuurders van de locaties zullen op de hoogte worden gebracht op de datum van opzegging huurcontract. De communicatie naar de medewerkers van de locaties zal als laatste gebeuren als de plannen definitief zijn. Hiervoor is gekozen omdat definitieve plannen minder weerstand oproepen. Het staat immers al vast. Het probleem van laat communiceren is dat er waarschijnlijk al geruchten en misschien niet volledige of geheel onjuiste informatie door de organisatie gaat. In dit geval is vroeg communiceren ook geen optie. Vroeg communiceren kan het onderzoek naar de locaties vertragen of zelfs tegenwerken. De medewerkers zullen dan hun locatie gaan verdedigen en de vragen niet naar waarheid beantwoorden.

Weerstand

Weerstand bij veranderingen ontstaat vaak als de medewerkers niet in de verandering geloven of wanneer ze geen of afwijkende informatie krijgen. Om weerstand te verminderen zal interne communicatie een grote rol spelen. Weerstand bij veranderingen in een organisatie komt vaak vooruit het gebrek aan informatie. Weerstand kan ook ontstaan door gebrek aan vertrouwen in de organisatie, de angst om te verliezen, of het hebben van een andere inschatting van de gevolgen.³⁷

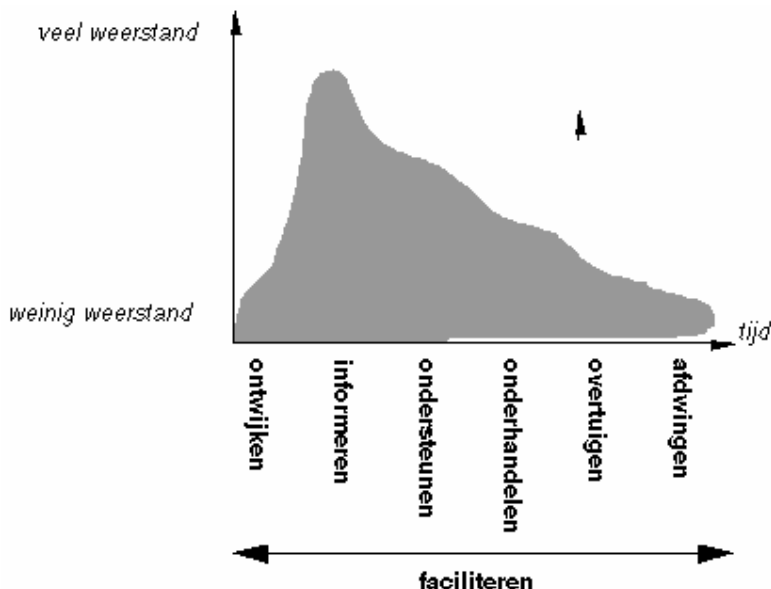
Door het overbrengen van informatie wordt het inzicht van de medewerkers in de situatie vergroot. Dan kunnen de medewerkers ook sneller een positieve houding aannemen. Een mogelijkheid is ook het overtuigen van de medewerkers door overhalende en beïnvloedende communicatie. De communicatie is dan sterk gericht op de normen en waarden en de verantwoordelijkheden van de medewerkers. Bij het afdwingen van acceptatie is de macht de basis en hierbij wordt communicatie gebruikt om de macht naar voren te brengen

³⁶ <http://www.communicatiecoach.com>

³⁷ Doorn, van, A., Veenman, R.; Grondslagen van de professionele communicatie

Zeven weerstandverminderende strategieën

Het management van de organisatie kan ook een keuze maken uit zeven strategieën (Ezerman, 1986), (figuur 4) die de weerstand moeten verminderen. De zeven strategieën vormen eigenlijk ook de fasen waarlangs een veranderingsproces zich doorgaans ontwikkelt.



Figuur 4 Weerstandsstrategiemodel van Ezerman (in: Vrakking (red.), 1986) ³⁸

1. Ontwijken: Als een manager op een ontwijkende manier omgaat met de veranderingen, hoopt hij dat de tijd in het voordeel zal werken. Er wordt niet snel gereageerd op geruchten, omdat er bijvoorbeeld hoop is dat externe factoren de zaak in het voordeel zullen beïnvloeden. Er vindt dus geen communicatie plaats.
2. Informer: Er worden gegevens verzameld, geanalyseerd en meegedeeld aan de betrokkenen. Ook worden mogelijke alternatieven eenzijdig aan de partijen voorgelegd. Er is hier dan duidelijk sprake van een communicatieve monoloog die vaak nogal wat weerstand oproept.
3. Faciliteren: Tijdens alle fasen worden condities geschapen om ervoor te zorgen dat de verandering slaagt. De top van de organisatie observeert en stelt veel vragen aan de medewerkers om te horen wat er leeft. Er is een dialoog mogelijk over de wijze waarop de verandering wordt ingevuld (het eerder genoemde HOE).
4. Ondersteunen: De alternatieven worden op een rij gezet en de achtergronden van de weerstand worden besproken. Er wordt begrip getoond voor het standpunt van de ander en er wordt voorzichtig geïnformeerd naar de redenen van de weerstand. Een vertrouwelijke sfeer is belangrijk om deze communicatieve dialoog aan te kunnen gaan.
5. Onderhandelen: Een duidelijk 'hardere' benadering dan ondersteunen. Er is sprake van geven en nemen. Men is bereid compromissen te sluiten en men is tactisch in het verschaffen van informatie. Er is geen volledige openheid. Door het behoedzaam aftasten van de positie van de ander, bijvoorbeeld door het veelvuldig stellen van vragen, tracht men tot een compromis te komen. Communicatief gezien is hier eveneens sprake van een dialoog over de inhoud van de veranderingen en een discussie over het veranderingsproces.
6. Overtuigen: Een meerderheid van de medewerkers begint de noodzaak van de verandering in te zien. Door charismatisch optreden wordt de verandering 'verkocht'. Ook wordt objectieve informatie aangedragen die het standpunt van het management onderstreept en worden mensen door

³⁸ Artikel: Participatie en communicatie in veranderende organisaties.

belonen overgehaald mee te werken aan de verandering. Communicatief gezien krijgt nu de discussie de overhand.

7. Afdwingen: Dit is bedoeld om de laatste tegenstanders over te halen. Geen geringe opgave, omdat het risico bestaat dat deze '*die hards*' blijven proberen ook anderen voor hun standpunt te winnen. De leiding geeft daarom de consequenties aan wanneer men de verandering niet accepteert. Er worden eenzijdige afspraken gemaakt en zaken worden opgelegd. Tijdsdruk speelt nu een belangrijke rol. Het is de 'hardste' weerstandsstrategie, waar eigenlijk alleen nog een monoloog volstaat.³⁹

Bij het opkomen van weerstand kan er gekozen worden voor faciliteren, het stellen van vragen vanuit de top aan de medewerkers, of informeren. De vragen die naar voren komen bij faciliteren zijn bijvoorbeeld:

- Wat zijn de veranderingspunten die de meeste weerstand opleveren?
- Hebben de medewerkers zelf voorstellen om de weerstand te verminderen?
- Wat gaat er om in de medewerkers?

Deze vragen kunnen worden beantwoord door informeren, overtuigen en afdwingen.

- Informeren over welke veranderingen er plaats vinden, waarom ze plaatsvinden, wie is erbij betrokken en wanneer gaan ze plaatsvinden. Dit is hierboven al genoemd.
- Overtuigen van de noodzaak van de veranderingen help het verminderen van weerstand. Door duidelijk aan te geven wat de positieve gevolgen zijn van de veranderingen, zullen bijvoorbeeld de medewerkers de voordelen gaan inzien van het veranderen van locatie.
- Als laatste moet er natuurlijk voor ogen worden gehouden dat de veranderingen toch plaats gaan vinden, weerstand of niet. Dit is een vorm van afdwingen.

Er zijn nog een aantal tips om weerstand het hoofd te bieden.⁴⁰

- geef weerstand alle ruimte door deze eerst te benoemen. Waarom is er die weerstand, waar is het verzet op gericht?
- verken de weerstand vervolgens door te vragen naar de achtergrond en te informeren of er nog meer 'speelt'. Zijn er nog andere onzekerheden die indirect een rol spelen bij de verandering?
- erken de weerstand vervolgens door begrip te tonen. Begrip tonen voor de situatie, zorgt ervoor dat de medewerker zich begrepen voelt. De weerstand zal hierdoor minder worden, want de medewerker zal eerder aangeven waar de weerstand vandaan komt.
- zoek samen actief naar mogelijkheden om de negatieve gevolgen van de verandering te beperken en de positieve gevolgen extra te benutten. Door samen met de medewerkers te zoeken naar mogelijke oplossingen en hen eigen ideeën aan te laten dragen, zullen de medewerkers zich meer betrokken voelen. Het is overigens wel, dat deze aanpak veel tijd en energie kost. Bij mindere mate van weerstand kan deze aanpak achter wegen gelaten worden

³⁹ Artikel: Participatie en communicatie in veranderende organisaties.

⁴⁰ Artikel: Participatie en communicatie in veranderende organisaties.

Tijdspad

Het volgende tijdspad is een opzet voor de volgorde waarin de verschillende handelingen kunnen gaan plaatsvinden. Dit is eerst puntsgewijs aangegeven en vervolgens zal het worden weergegeven in een tijdbalk. In deze tijdbalk is te zien wanneer wat gaat gebeuren. Ook geeft de tijdsbalk weer hoeveel tijd er tussen elke handeling zit. Dit is een geschatte tijd, afgestemd aan de hand van de tijd waarin een locatie kan worden afgestoten. Dit is ook terug te vinden in het schema bij de conclusies.

1. inlichten verhuurders: de verhuurders moeten worden ingelicht wanneer Florence het contract beëindigd. Dit inlichten moet gebeuren aan de hand van een officiële brief. Deze zal worden opgesteld door de Facilitair Manager
2. inlichten medewerkers: de medewerkers van de betreffende locaties zullen worden ingelicht door middel van informatie avonden en documentatie. Er moet hierin goed duidelijk worden gemaakt waarom de locaties gaan verdwijnen en wat er nu met hen gaat gebeuren. Het inlichten moet in het begin gebeuren door grootschalige bijeenkomsten waarin de plannen worden gepresenteerd. Vervolgens moet er een informatieoverdracht zijn in de vorm van een bijeenkomst gemiddeld twee maanden voordat de officiële verhuizing gaat plaatsvinden
3. start implementatiefase
4. afstoten kooplocaties: dit kan geschieden op een moment dat er minder gebeurt, zodat er voldoende tijd is om de werkplekken van de medewerkers in een andere locatie in te richten
5. afstoten Pieter Postmapad
6. afstoten Sophieke huis
7. afstoten Zwaluwsingel
8. afstoten Marchallplein
9. afstoten Prins Bernardlaan
10. afstoten Vredenburgplein
11. afstoten v. Zuylen v. Nyeveldstraat
12. afstoten Strijplaan
13. afstoten Hofcampweg

Cijfer = opzeggen huurcontract

Cijfer = afstoten locatie

Cijfer = andere handelingen

Cijfer > Cijfer = inlichten medewerkers betreffende locatie over de planning van hun verhuizing

Cijfer = Evaluatie

2004

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
								1t/m3,8		2>5	9

2005

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
5		5	2>9		9	2>8	9	8	8	2>10	

2006

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
10		10	11, 2>11			11		11		2>12	12

2007

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
12		12		2>6		6		6		2>7,4	

2008

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
		7	4	7			4		2>13		13

2009

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
13		13									

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M.; Methoden en technieken, Wolters-Noordhoff, Groningen, tweede druk, ISBN: 9020725890
- Berenschot e.a.; Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV, 1999. ISBN 90 6155 928 6.
- Bouter, R. F.; Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004, Drukkerij Ribberink van der Gang, Zoetermeer, negende druk, ISBN 9073077095
- Doorn, van, A., Veenman, R.; Grondslagen van de professionele communicatie, Bohn Stafleu Van Loghum, Lisse, Eerst druk 1997, ISBN 9031319309
- Gelderman, C.J., Albronda, B.J.; Professioneel inkopen, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1999, eerste druk, ISBN 901103451
- Jellema; Hogere bouwkunde, deel 13, Beheren, ThiemeMeulenhoff, Utrecht / Zutphen, 1996, eerste druk, vierde oplage, ISBN 9021290626
- Keuning, D. en Eppink, D.J.; Management & Organisatie Theorie en Toepassing. 7e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9.
- Kempen, P.M. & Keizer, J.A.; Advieskunde voor praktijkstages, Wolters-Noordhoff, Groningen, Tweede druk, ISBN 9001468225
- Koenen, M.J., Drewes, J.B.; Wolters Handwoordenboek Nederlands, Wolters Woordenboeken, Utrecht, 1996, 29^e druk, ISBN 9066486074
- Mintzberg, Henry; Organisatiestructuren, Academic Service, 1^e druk ISBN: 9052610509
- Mooij, M.; Kantoorinnovatie, efficiënt effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving, Facto media, Kluwer BV, Alphen aan de Rijn, Eerste druk, Eerste oplage, 2002, ISBN 9014089376
- Walvius, M; Bereikbaarheid van en voor een organisatie. Referentiekader voor vervoersmanagers, Facto Media, Kluwer bv, Alphen aan de Rijn, Eerste druk, Eerste oplage, 2002, ISBN 9014093896
- Wolters, handwoordenboek.

Syllabi, scripties, etc.

- Florence; Een nieuwe stijl, folder
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, 2000-2001
- Samen groeien, van drie werkmaatschappijen naar een concern, Handboek Florence
- Sheets MVO1, Dhr Genet, Haagse Hogeschool, 2001
- Syllabus: Decision Management

Artikelen:

- Bosdriesz, J; Werkgevers postief over telewerken, Computable, 7 januari 2000, nr 1
- Branchegroep Gezondheidszorg, 'Strategisch Lange Termijn Huisvestingsplanning', Zorgsignalen nr. 1, maart 2004,
- Glavimans, L.J.M., Reijnders, E., 'Participatie en communicatie in veranderende organisaties', Internet: Holland Consulting Group
- Hofstra, A.: 'Interne communicatie', Alexander Communicatie Advies, handboek Facility Management, december 1998
- Organisatie Instrumenten; Interne communicatie bij veranderingen, 1998
- Schols, C.M.J.: 'Strategisch huisvestingsmanagement'
- Wilmink, G.: 'Kostenpost of goudmijn?'.

Internet

- www.factomedia.nl
- www.florence-zorg.nl
- <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Managementstijlen.htm>, (23-02-04).
- <http://www.absofacts.com/geschiedenis/data/nightingalef.shtml> (16-03-04)
- <http://www.deventer.nl/Dwn/LocatiestudieLetteleOkkenbroek.pdf> (25-02-04)
- <http://www.siswo.uva.nl/media/media/tijdschriften/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm> (16-03-04)
- <http://www.vacature.com/scripts> (29-04-04)
- <http://www.communicatiecoach.com> (29-04-04)
- <http://www.hcg.net/publicaties> (29-04-04)
- <http://www.kubrusse.ac.be/WSetew/indexen/indexentekst.html> (02-05-04)
- <http://www.floor.nl/management/7s-model.html> (07-06-04)
- http://www.madhouse.nl/Art/2002.01.00_The_Art_webversie.pdf (07-06-04)
- http://www.utwente.nl/nieuws/pers/archief/2002/cont_02-011.doc/ (10-06-04)
- <http://www.niwi.knaw.nl/nl/oi/nod/onderzoek/OND1289773/toon> (10-06-04)

Personen

- Dhr. K. Smit, hoofd Financiële Administratie, Florence
- Dhr. K. Deelder, manager Facilitair Bedrijf, Florence
- Mevr. F. Klein, neerlandica
- Dhr W. Schuller, docent Facility Management, Haagse Hogeschool
- Dhr P. Postmes, docent Facility Management, Haagse Hogeschool

Huisvesting Florence Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Florence Nightingale.

Bijlage 2 Organigram Florence

Bijlage 3 Organigram Facilitair Bedrijf Florence

Bijlage 4 Regio-indeling Florence

Bijlage 5 Topiclijst locaties

Bijlage 6 Analyse huidige situatie

Bijlage 7 uitwerking financiële paragraaf.

Bijlage 1

Florence Nightingale.

De Britse verpleegkundige en hervormster van het ziekenhuiswezen Florence Nightingale werd op 12 mei 1820 geboren te Florence. Zij overleed in Londen op 13 augustus 1910.

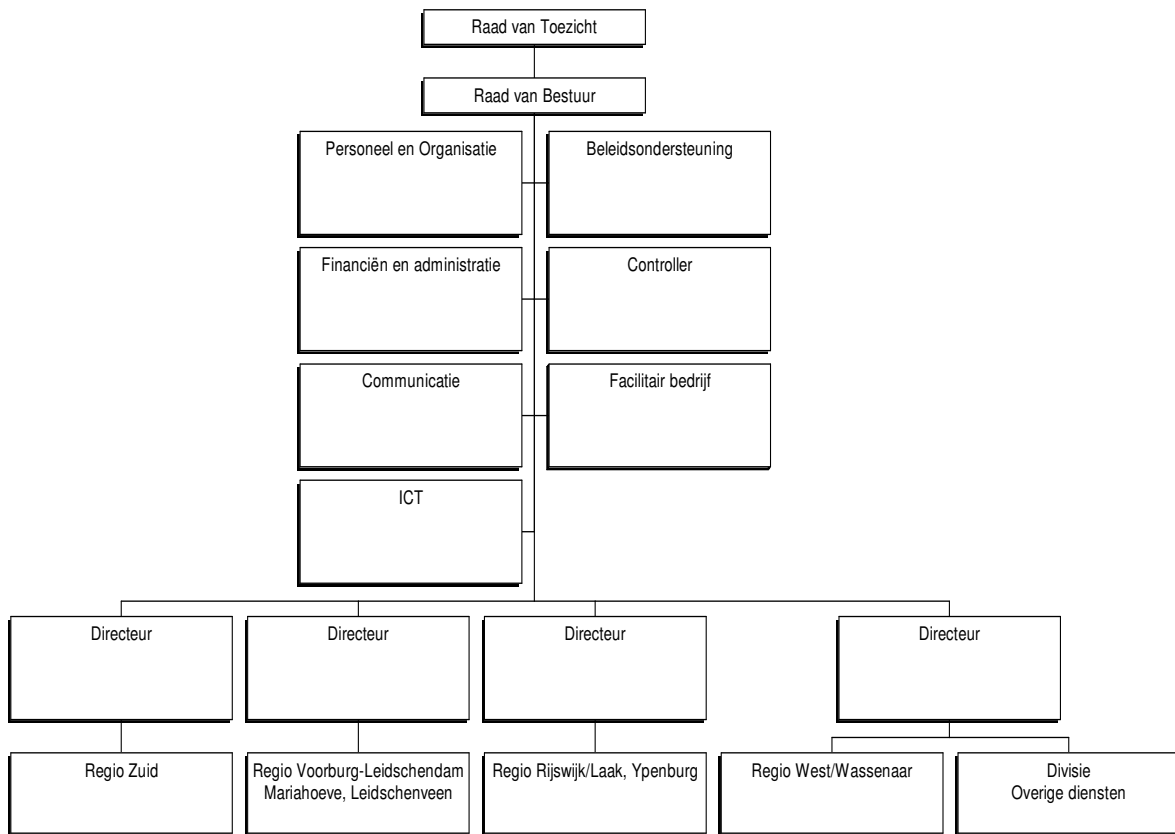
Reeds vroeg in haar leven had Florence belangstelling voor sociaal en filantropisch werk. Ondanks sterk verzet van haar zeer welvarende familie ontwikkelde zij zich in de ziekenverpleging. Toen in 1854, tijdens de Krimoorlog, W.H. Russell, de correspondent van The Times, de mensonterende toestanden van de zieke en gewonde Britse soldaten aan het front aan de kaak stelde, bood zij haar diensten aan.

Florence Nightingale werd benaderd door de Minister van Oorlog Sidney Herbert om aan het hoofd te staan van een groep van 38 verpleegsters, die naar Scutari werden gezonden. Met grote wilskracht, geduld en tact schiep zij orde in het legerhospitaal. Zij wist te bereiken dat de verzorging van de gewonden sterk verbeterde.

Na haar terugkeer in Engeland in 1856 richtte zij met het voor haar in het Nightingale Fund bijeengebrachte geld een verpleegstersschool op in het St. Thomas Hospitaal te Londen. Dit was de eerste deugdelijke verpleegstersopleiding ter wereld. Hierdoor wordt zij beschouwd als de pionierster van de moderne verpleegkunde

Bijlage 2

Organigram Florence



Bijlage 3

Organigram Facilitair Bedrijf Florence

Bijlage 4

Regio-indeling

Bijlage 5

Topiclijst locaties

Topiclijst locaties

1. Hoeveel dagen per week is het pand open?

..... dagen

2. Wat zijn de openingstijden van het pand?

3. Hoeveel medewerkers zitten er nu per dag?

.....fte

4. Hoeveel medewerkers kunnen er gehuisvest worden in dit pand?

5. Welke functies worden er vervuld binnen de locatie?

6. Welke activiteiten/ processen spelen zich hier af?

- | | | |
|-------------------------|---|---|
| • Planning | 0 | |
| • Sollicitatie | | 0 |
| • Receptie | 0 | |
| • Administratie | | 0 |
| • Controle werkbriefjes | | 0 |
| • Opstellen contracten | | 0 |
| • Contact klanten | | 0 |
| • Promotiewerkzaamheden | | 0 |
| • Zorgindicatie | | 0 |
| • Financiën | 0 | |
| • Managen medewerkers | | 0 |
| • Vergaderingen | | 0 |
| • Projectgroepen | | 0 |
| • Ict | 0 | |
| • Schoonmaak | | 0 |
| • Anders, nl..... | | |

7. Zijn er uitbreidingsmogelijkheden mogelijk?

8. Is de locatie huur of koop?(huur bij wie)

9. Welk gebied wordt er bestreken?

10. Wat is het bruto vloeroppervlak?

11. Wat is het aantal parkeerplaatsen dat nu wordt gebruikt?

12. Is er een mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen?

13. Waar ligt de locatie? Dicht bij / in....

Woonwijk	0
Winkelcentrum	0
Industrieterrein	0
Wijkcentrum	0
Verzorgingshuis	0 nl.....
Verpleeghuis	0 nl.....
Ziekenhuis	0 nl.....

14. Wat is het belang van de locatie?

15. Moeten de functies daar gehuisvest worden?

16. Hoeveel bezoekers komen er per dag?

17. Is de locatie goed bereikbaar?

Bijlage 6

Analyse huidige situatie

Analyse huidige situatie

Inleiding

In deze analyse wordt de huidige situatie van de locatie weer gegeven.

De locaties die in kaart zijn gebracht, zijn:

- *Vredenburgplein*
- *Geestbrugkade*
- *Zwaluwsingel*
- *Marchallplein*
- *Willem de Bijelaan*
- *Vinckenborglaan*
- *Wijngaardelaan*
- *Van Zuylen van Nyeveldstraat*
- *Karel Doormanlaan*
- *Bachlaan*
- *Pieter Postmapad (de smetkroes)*
- *Strijplaan*
- *De Mantel*
- *Hofkampweg*
- *Sophieke Huis*
- *Prins Bernardlaan*
- *Ijsduikerstraat*
- *Hospice*
- *Duivenvoorde*

Om voor deze locaties de huidige situatie goed in kaart te brengen zijn de volgende vragen beantwoord.

1. Om welke locatie het gaat.
2. Waar, hoe laat en met wie de afspraak was.
3. Wat de openingstijden zijn van de locatie.
4. Hoeveel medewerkers er zitten en hoeveel fte dat zijn.
5. Hoeveel medewerkers er gehuisvest kunnen worden.
6. Welke functies er vervuld worden binnen de locatie.
7. Welke activiteiten daarbij gebeuren.
8. Of er uitbreidingsmogelijkheden mogelijk zijn.
9. Of de locatie huur of koop is.
10. Welke gebied er wordt bestreken vanuit de locatie.
11. Wat het bruto vloeroppervlak is.
12. Wat het aantal parkeerplaatsen is.
13. Of er een mogelijkheid is tot het plaatsen van fietsen.
14. Waar de locatie ligt(omgeving)
15. Wat het belang is van de locatie.
16. Of het noodzakelijk is dat de functies op de locatie gehuisvest blijven
17. Hoeveel bezoekers er per dag komen.
18. Of de locatie goed bereikbaar is met fiets, openbaar vervoer en auto.

Deze vragen zijn in beantwoord in rubrieken om een goed overzicht te krijgen.

Deze rubrieken zijn:

Openingstijden: 3

Bezetting:4,5

Functies en activiteiten:6,7

Uitbreiding :8

Koop of huur:9

Gebied:10

Bruto vloeroppervlak:11

Parkeer/fietsplaatsen: 12,13

Ligging :14,18

Belang van de locatie: 15,16

Bezoekers: 17

Per locatie zijn de vragen uitgewerkt. Tevens zijn er per locatie een aantal foto's genomen om het geheel te onderbouwen en om een indruk te krijgen van de locatie.

Vredenburgplein

Locatie: v. Vredenburgplantsoen 1
2282 SK Rijswijk

Datum en tijd: vrijdag 13 februari 2004
9.00 uur

Contactpersoon: dhr. J. van Vliet

Openingstijden.

De locatie is 5 dagen per week geopend van 8.00 tot 17.00

Bezetting.

Op het moment zijn er 3 medewerkers per dag aanwezig in de locatie. Gezien de ruimte en mogelijkheden die de locatie nu bied kunnen er 8 mensen werken.

Functies en activiteiten.

Binnen de locatie zijn er een aantal functies aanwezig. Deze zijn:

- Regiodirecteur
- Stafafdeling
- Zorgmanager
- Cliëntondersteuner
- Projectmanager
- Projectmedewerker

Bij deze functies horen een aantal activiteiten en processen, namelijk

- Administratie
- Opstellen contracten
- Zorgindicatie
- Managen medewerkers
- Vergaderen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Binnen deze locatie zijn geen uitbreidingsmogelijkheden mogelijk. Wel zou de bezetting meer omhoog kunnen.

Koop of huur.

De porto cabine is op het moment eigendom van de KVV. Er zit een tijdelijke bouwvergunning op tot 2006. Hierna zullen ze daar weg moeten.

Gebied.

De grootste deel van de functies bestrijken het geheel aan Haagse randgemeentes. Alleen de zorgmanager en de cliëntondersteuner bestrijken een stukje van Rijswijk.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de porto cabine is 108 m².

Parkeer- / fietsplaatsen.

De mensen van de locatie hebben op het moment 5 parkeerplaatsen tot hun beschikking. Verder is er voldoende ruimte voor het plaatsen van fietsen.

Ligging.

De porto cabine is geplaatst op het terrein van het verzorginghuis Vredenburg. Verder ligt het in het oude centrum van Rijswijk en vlak bij het winkelcentrum van Rijswijk.

De locatie is goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Rondom de wijk waar de porto cabine in ligt zijn meerdere mogelijkheden van openbaar vervoer, zoals tram en bus. Ook is er in de wijk veel mogelijkheid om te parkeren.

Belang van de locatie.

Op het moment is er geen belang voor de locatie. De functies die er gevestigd zitten, hebben geen binding met de plek waar ze nu zitten. Zij kunnen ook worden uitgeoefend op een andere locatie.

Bezoekers.

Er is een gemiddelde van 12 bezoekers per dag.

Observatie.

De porto cabine ligt achter op het terrein van het verzorgingstehuis. Daardoor is hij niet goed zichtbaar voor bezoek.

De kantoren binnen de locatie zijn verdeeld in grote en kleine ruimtes, daardoor hebben sommige mensen heel veel ruimte en andere minimaal.

Geestbrugkade

Locatie: Geestbrugkade 35
2281 CX Rijswijk

Datum en tijd: Dinsdag 17 februari 2004
9.00 uur

Contactpersoon: Mevr. M. den Dekker

Openingstijden.

De locatie aan de Geestbrugkade is 5 dagen per week geopend van 8.00 tot 17.00 uur.

Bezetting.

In de locatie zijn ongeveer 96 mensen. Hierbij zit er verschil tussen fulltime en parttime, maar hier is helaas geen duidelijkheid in te vinden.

Functies en activiteiten.

Binnen de locatie zijn veel verschillende functies aanwezig. Deze zijn:

- Hoofd Zorg en Preventie
- Hoofd Algemeen Maatschappelijk Werk
- Secretariaat
- Thuiszorg
- Werkbegeleiders
- Hoofd PR
- Stafbureau Zorg en Preventie
- Planners
- Regiomanager
- Zorg VB
- Directeur
- Financieel manager
- Medewerkers P&O
- Hoofd Automatisering
- Medewerkers Automatisering
- Cliëntadministratie
- Hoofd P&O
- Stafdienst
- Hoofd Financiën

Hierbij horen de volgende activiteiten en processen.

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Controle werkbriefjes
- Opstellen contracten
- Contact klanten

- Promotiewerkzaamheden
- Zorgindicatie
- Financiën
- Managen medewerkers
- Vergaderen
- Projectgroepen
- Ict
- Opslag

Uitbreidingmogelijkheden.

Binnen de locatie zijn er geen uitbreidingsmogelijkheden meer. Het is goed functioneel ingedeeld en er is dus geen ruimte meer voor extra werkplekken. Dit is ook te merken aan het feit dat er vaak te kort is aan werkplekken. Op het moment dat er iemand vrij is, zit er een ander op de werkplek. Er wordt ook veel geschoven en onderling gepland.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van Erven Lucas Gravenstad v.o.f. Het wordt in deze vertegenwoordigd door Lucas Beheer B.V.

De duur van het contract is 5 jaar, gestart op 1 juli 2000 tot 30 juni 2005. Zonder opzegging met een termijn van 12 maanden voor de sluitingsdatum zal het contract automatisch met telkens 5 jaar worden verlengd.

De bestaande huurprijs uit het contract stond vastgelegd op een bedrag van fl 430.000,00 per jaar.

Per 3 maanden is het uitgesplitst in

- huur fl. 107.500,00
- voorschot op vergoeding
warmte- en warmwaterlevering fl. 10.400,00
- voorschot op vergoeding van
bijkomende levering of diensten fl. 7.400,00

-----+

Totaal bedrag fl. 125.300,00

Gebied.

De meeste functies vallen binnen de organisatie van zorggroep horst en vlietstreek. Alleen de zorgmanager en de cliëntondersteuner bestrijken een stuk van Rijswijk, namelijk oud Rijswijk. Dit is het gedeelte tot aan de spoorbaan.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de kamers op de begane grond is: 289.7 m²

Het bruto vloeroppervlak op de eerste verdieping is: 780.6 m²

Het totaal aan vierkante meters van de kamers, keukens en spreekruimtes is 1070.3 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Rondom de locatie is een grote hoeveelheid parkeerruimte. Probleem is echter dat deze parkeerruimte ook wordt gebruikt door het bedrijf dat naast deze locatie ligt. Ook worden de parkeerplaatsen gebruikt door de omwonenden uit de huizen ernaast en erachter. Gevolg is dan dat er verder in de wijk geparkeerd moet worden, waarna je een stuk moet lopen naar de locatie. Dit parkeerprobleem geldt zowel voor de werknemers en voor de bezoekers.

Voor de fietsen zijn er twee grote fietsenhokken die op slot kunnen. De bezoekers kunnen hun fiets voor het bij de ingang kwijt.

Ligging.

De locatie ligt op 20 min loopafstand van het winkelcentrum van oud Rijswijk. De locatie is verder gemakkelijk bereikbaar met fiets, auto en openbaar vervoer. De locatie ligt dicht bij de oprit naar de snelweg. Op loopafstand van 5 minuten stoppen trams en bussen.

Belang van de locatie.

Gezien de functies die binnen de locatie zitten is er geen direct belang met de locatie. Wel wordt het van belang geacht dat een locatie een goede uitstraling heeft en dat de naam van de organisatie goed duidelijk is. De locatie aan de Geestbrugkade mist op het moment de uitstraling, maar heeft wel een goed zichtbare naam.

Bezoekers.

Omdat er veel verschillende functies binnen de locatie gehuisvest zitten komen er veel bezoekers. Het is moeilijk aan te geven hoeveel het er per dag of week zijn, omdat er niet wordt gewerkt met een zogenaamd pasjes of inschrijfsysteem. Wel is duidelijk dat het er me dan vijftig per dag zijn.

Observatie.

Deze locatie huisvest een zeer groot aantal verschillende functies. Het is zeker goed georganiseerd binnen de locatie. De verschillende functiegroepen zitten vlak bij elkaar. Hierdoor vind je in een gang de functie die met elkaar te maken hebben, zoals alle functies van de thuiszorg.

De kantoren zijn voldoende groot voor het aantal werkplekken wat er in zit. Het is wel duidelijk zichtbaar dat er geen werkplekken meer bij kunnen.

Zwaluwsingel

Locatie: Zwaluwsingel 90
2496 TL Den Haag

Datum en tijd: 18 februari 2004
13.30 uur

Contactpersoon: dhr. F. Hofland

Openingstijden.

De locatie aan de zwaluwsingel wordt meestal 1 dag per week gebruikt door 1 persoon. Verder wordt het af en toe gebruikt voor vergaderingen van de medewerkers uit de wijk Ypenburg. Er zijn dus ook geen duidelijke openingstijden.

Bezetting.

De bezetting is dus 1 persoon 1 keer per week. Er kunnen echter vier personen die gehele week zitten.

Functies en activiteiten.

De functie die hier wordt vervuld is op het moment alleen die van zorgmanager.

De verdere activiteiten die hier afspelen samen met de activiteiten die bij de functie horen zijn:

- Sollicitatie
- Administratie
- Opstellen contracten
- Promotiewerkzaamheden
- Managen medewerkers
- Vergaderen
- Schoonmaak

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn verder geen uitbreidingsmogelijkheden gezien het toevoegen van meer werkplekken. Wel kan er meer gebruik gemaakt worden van de werkplekken die er nu aanwezig zijn.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van de woningbouwvereniging Vestia Nootdorp. De duur van het contract is gestart op 1 januari 2003 en is voor onbepaalde tijd. Opzegging kan plaats vinden voor het einde van de maand.

De netto huurprijs van deze locatie is E 492,27

Hierbij worden per maand de volgende kosten bij opgeteld.

- schoonmaakkosten algemene ruimte	E 10,00
- elektra openbare ruimte	E 11,50
- elektra parkeerplaatsen	E 5,00
- schoonmaakkosten parkeerplaatsen	E 2,00
- glasverzekering	E 1,13
- rioolontstopping	E 0,91
- bijdrage Huurdervereniging	E 0,50
- huur parkeerplaats	E 27,23

	-----+
Totaal	E550,54

Gebied.

Het gebied dat vanuit de locatie wordt bestreken is het gedeelte Ypenburg-Nootdorp.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 86 m

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat nu wordt gebruikt is 1. Maar er kan in de gehele wijk gratis worden geparkeerd. Ook is er mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen.

Ligging.

De locatie ligt midden in de nieuwbouwwijk Ypenburg. De locatie is eigenlijk een woning die is omgebouwd in een kantoor.

De locatie is goed bereikbaar met openbaar vervoer, auto en fiets.

In de nabije omgeving stopt een tram.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien als een middelpunt van de nieuwe wijk. Het geeft een herkenbaarheid aan de inwoners. Het geeft hun het gevoel erbij te horen. Het andere belang is dat de locatie zorgt voor het beter functioneren van de medewerkers als team. Ook zij voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Het is dus bij deze locatie wel van belang dat de functies die er zitten gehandhaafd worden.

Bezoekers.

Op het moment komt er een minimaal aan bezoekers. Toen de locatie beter bezet was, kwamen er ongeveer 10 week.

Marshallplein

Locatie: Marshallplein 268
2286 LT Rijswijk

Datum en tijd: 19 februari 2004
9.30 uur

Contactpersoon: Dhr. M. Beyers

Openingstijden.

De locatie aan het Marshallplein wordt soms zeven dagen per week gebruikt. Daarbij moet wel gezegd worden dat er dan soms maar 1 uurtje per dag mensen aanwezig zijn op de locatie. Vijf dagen per week is er een leidinggevende aanwezig. Dit is op maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 17.00 uur.

Bezetting.

Op de locatie werken ongeveer 14 tot 16 mensen. Gezien de werkplekken en de indeling hiervan kunnen er echter wel 20 mensen werken.

Functies en activiteiten.

De volgende functies worden vervuld op en vanuit de locatie aan het Marshallplein:

- Activiteitenbegeleiding
- Verzorgenden
- Verpleegkundigen
- Managers
- Cliëntondersteuning
- Praktijkbegeleider

Hierbij horen de volgende activiteiten:

- Planning
- Sollicitatie
- Administratie
- Controle werkbriefjes
- Contact klanten
- Managen medewerkers
- Vergaderingen
- Projectgroepen
- Ict

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn uitbreidingsmogelijkheden binnen deze locatie. Door herindeling van de huidige werkplekken en het plaatsen van extra bureaus kunnen er in ieder geval vier personen meer werken.

Koop of huur.

De locatie is gehuurd bij Aegon Woningen B.V. vertegenwoordigd door Kamerbeek Vastgoedmanagement Den Haag B.V.

De duur van het huurcontract is 5 jaar, gestart op 1 oktober 2000 tot 30 september 2005. Zonder opzegging met een termijn van 12 maanden voor de sluitingsdatum zal het contract automatisch met telkens 5 jaar worden verlengd.

De huur prijs per jaar exclusief BTW is E 11.410,06

De prijs per kwartaal wordt aangegeven inclusief BTW en bedraagt E 4178,16

Deze prijs is opgebouwd aan de hand van de volgende punten:

- huurprijs
- vergoeding bijkomende leveringen en diensten
- omzetbelasting

Gebied.

Het gebied dat wordt bestreken is nieuw Rijswijk.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak beslaat 173,66 m2 wat verdeeld is over twee verdiepingen.

Parkeer- / fietsplaatsen.

Op het parkeerterrein achter de locatie zijn drie parkeerplaatsen gehuurd. Verder kan er geparkeerd worden in de wijk achter het pand. Hiervoor moeten de mensen dan alleen wel beschikken over een parkeervergunning van de omgeving.

Verder is er een fietsenhok dat op slot kan.

Ligging.

De locatie ligt aan de rand van een woonwijk en schuin tegenover een groot winkelcentrum. Verder ligt het langs de Prinses Beatrixlaan. Dit is onder andere een grote toe- en afvoeroute van de A4

De locatie is goed bereikbaar met fiets, auto en openbaar vervoer.

Belang van de locatie.

Het enige wat van groot belang is van de ligging van deze locatie, is dat het een centrale ligging heeft in het werkgebied van nieuw Rijswijk. Verder hebben de functies die op de locatie zitten geen directe binding met de locatie zelf.

Bezoekers.

Per week komen er ongeveer 2 tot 8 bezoekers.

Willem de Bijelaan

Locatie: Willem de Bijelaan 147
2274 KV Voorburg

Datum en tijd: 20 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: S. Poll

Openingstijden.

De locatie aan de Willem de Bijelaan is 5 dagen per week geopend. De openingstijden zijn op die dagen van 9.00 tot 17.00.

Bezetting.

Per dag zitten er nu ongeveer 5 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken kunnen er geen personen meer bij.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie gehuisvest zitten zijn:

- Algemeen maatschappelijk werk
- Opvoedbureau

De activiteiten die bij deze functies horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Contact klanten
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn dus binnen de locatie geen uitbreidingsmogelijkheden mogelijk.

Koop of huur.

De locatie is eigendom van de ZHV

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt bestreken is geheel Voorburg.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 750,95 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat nu wordt gebruikt is drie. Deze parkeerplaatsen zijn geen vaste plaatsen, maar plaatsen in de wijk.
Er is mogelijkheid tot het stallen van fietsen. Dit kan voor en achter het pand.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. De locatie is vanuit alle kanten van de wijk goed bereikbaar met openbaar vervoer, fiets en auto.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien in het feit dat het een goede ligging heeft. Er zitten ook meerdere functies in het pand. Het is van belang dat de functies die er nu gehuisvest zitten, op die locatie blijven.

Bezoekers.

Deze locatie heeft een gemiddeld aantal bezoekers van 10-20 per dag.

Vinckenborglaan

Locatie: Vinckenborglaan 41
2275 CX Leidschendam

Datum en tijd: 20 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: S. Poll

Openingstijden.

De locatie aan de Vinckenborglaan is 5 dagen per week geopend. De openingstijden zijn op die dagen van 9.00 tot 17.00.

Bezetting.

Per dag zitten er nu ongeveer 3 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken kunnen er geen werknemers meer bij.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie gehuisvest zitten zijn:

- Algemeen maatschappelijk werk
- Opvoedbureau
- Consultatiebureau

De activiteiten die bij deze functies horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Contact klanten
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn dus binnen de locatie geen uitbreidingsmogelijkheden.

Koop of huur.

De locatie is eigendom van ZHV.

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt bestreken is Leidschendam.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 926,8

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat door de werknemers van deze locatie wordt gebruikt is 1 of 2 plaatsen. Er is een mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen aan de buitenzijde van het pand.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. De locatie is niet goed bereikbaar. Ook ligt het vlak bij een verzorgingshuis, namelijk verzorgingshuis Marienpark.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien in het feit dat er meerdere functies binnen een locatie zitten. Het is van zodanig niet van belang dat de functies die er nu gehuisvest zitten, op die locatie blijven.

Bezoekers.

Deze locatie heeft een gemiddeld aantal bezoekers van 10-15 per dag

Wijngaardelaan

Locatie: Wijngaardelaan 2
2252 XN Voorburg

Datum en tijd: 20 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: S. Poll

Openingstijden.

De locatie aan de aan de Wijngaardelaan is 5 dagen per week geopend. De openingstijden zijn op die dagen van 9.00 tot 17.00.

Bezetting.

Per dag zitten er nu ongeveer 3 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken kunnen er geen werknemers meer bij.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie gehuisvest zitten zijn:

- Algemeen maatschappelijk werk
- Opvoedbureau

De activiteiten die bij deze functies horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Contact klanten
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn dus binnen de locatie geen uitbreidingsmogelijkheden aan de pand.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd bij Steunstichting Gezondheidszorg Voorschoten

De duur van het contract is 5 jaar, gestart op 1 augustus 2002 tot 31 juli 2007. Zonder opzegging met een termijn van 6 maanden voor de sluitingsdatum zal het contract automatisch met telkens 5 jaar worden verlengd.

De huurprijs voor deze locatie is inclusief kosten voor water en energie. Het bedrag komt neer op E 8718,75 per jaar.

Per maand is dit een bedrag van E726,56.

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt bestreken is Voorschoten

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 46,5 m² verdeeld over 3 kantoorkamers.

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat door de werknemers van deze locatie wordt gebruikt is 1 of 2. Er is een mogelijkheid voor het plaatsen van fietsen. Dit kan buiten het pand.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. Ook ligt het vlak bij het winkelcentrum van Voorschoten. De locatie is vanuit alle kanten van de wijk goed bereikbaar met openbaar vervoer, fiets en auto.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien in het feit dat het een centrale ligging heeft. Hierdoor wordt zeker op deze locatie een snellere inloop gecreëerd. Er zitten ook meerdere functies binnen de locatie. Het is van belang dat de functies die er nu gehuisvest zitten, op die locatie blijven.

Bezoekers.

Deze locatie heeft een gemiddeld aantal bezoekers van ongeveer 10 per dag.

Van Zuylen v. Nyeveldstraat

Locatie: Van Zuylen v. Nyeveldstraat 95
2242 AL Wassenaar

Datum en tijd: 20 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: S. Poll

Openingstijden.

De locatie aan de Van Zuylen v. Nyeveldstraat is 5 dagen per week geopend.
De openingstijden zijn op die dagen van 9.00 tot 17.00.

Bezetting.

Per dag zitten er nu ongeveer 3 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken kunnen er geen medewerkers meer bij.

Functies en activiteiten.

De functie die binnen deze locatie gehuisvest zit, is:

- Algemeen maatschappelijk werk

De activiteiten die bij deze functie horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Contact klanten
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn dus binnen de locatie geen uitbreidingsmogelijkheden aan de pand.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd bij Peersman Properties C.V. vertegenwoordigd door de stichting R & R Woningbeheer.

De duur van het huurcontract is 1 jaar, gestart op 1 juni 2003 tot 1 juni 2004. na verstrijking van deze datum wordt het contract automatisch 2 x 2 jaar verlengt tot 1 juni 2006 en 1 juni 2008. hierna volgt telkens een verlenging van 5 jaar.

Opzegging van het contract kan geschieden bij 3 maanden voor de einddatum.

De huurprijs per jaar bedraagt E 15.000,00

Per maand is het een bedrag van E 1250,00

Tevens is er een bankgarantie/borg van E 3650,00

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt bestreken is Wassenaar.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 61,75 m² verder is er nog een kelder aanwezig van 12,60 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat door de werknemers van deze locatie wordt gebruikt is nul. Er is een mogelijkheid voor het plaatsen van fietsen. Dit kan buiten het pand.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. De locatie is vanuit alle kanten van de wijk goed bereikbaar met openbaar vervoer, fiets en auto.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien in het feit dat het een centrale ligging heeft. Een punt om mee te nemen is ook dat het laagdrempelig is, mensen lopen dus sneller even binnen. Het is niet van belang dat de functies die er nu gehuisvest zitten, op die locatie blijven.

Bezoekers.

Deze locatie heeft een gemiddeld aantal bezoekers van ongeveer 10 bezoekers per dag.

Karel Doormanlaan

Locatie: Karel Doormanlaan 155
2283 AL Rijswijk

Datum en tijd: 20 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: S. Poll

Openingstijden.

De locatie aan de Karel Doormanlaan is 5 dagen per week geopend. De openingstijden zijn op die dagen van 9.00 tot 17.00.

Bezetting.

Per dag zitten er nu ongeveer 5 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken kunnen er nog 3 personen bij. Dit brengt het aantal medewerkers dat er per dag kan werken op 8

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie gehuisvest zitten zijn:

- Algemeen maatschappelijk werk
- Opvoedbureau
- Consultatiebureau

De activiteiten die bij deze functies horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Contact klanten
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn dus binnen de locatie wel wat uitbreidingsmogelijkheden aan de pand van het beter indelen van de ruimtes. Dan kunnen er nog 3 werknemers extra werken.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd bij Schuijvel Vastgoed B.V. te Rijswijk.

De duur van het huurcontract loopt 1 augustus 2002 - 31 juli 2007. Zonder opzegging wordt het contract stilzwijgend verlengd tot 1 augustus 2012. Er zit een opzegtermijn op van 12 maanden voor 31 juli 2007. Tussentijds mag er niet opgezegd worden.

De prijs per kwartaal wordt gevormd uit de prijzen van het kantooroppervlak en dat van de archiefruimte. Dit is inclusief servicekosten.

Dit vormt een bedrag van E 18646,41

E	517,07
	-----+
E	19163,48

Huurprijs: € 61.750,00 per jaar exclusief servicekosten.

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt bestreken is geheel Rijswijk.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de locatie is 500 m² voor het kantoorgedeelte en 42 m² voor de archiefruimte.

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat door de werknemers van deze locatie wordt gebruikt is nul. Er is een mogelijkheid voor het plaatsen van fietsen. Dit kan buiten het pand en in de fietsenkelder.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. De locatie is vanuit alle kanten van de wijk goed bereikbaar met openbaar vervoer, fiets en auto.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt gezien in het feit dat het een centrale ligging heeft. Het is van belang dat de functies die er nu gehuisvest zitten, op die locatie blijven.

Bezoekers.

Deze locatie heeft een gemiddeld aantal bezoekers van 10-20 per dag

Bachlaan

Locatie: Bachlaan 21
2252 NB Voorschoten

Datum en tijd: 23 februari 2004
10.00 uur

Contactpersoon: Mevr. L. Snel

Openingstijden.

De locatie is zeven dagen per week geopend. De tijden van opening zijn van 8.30 tot 17.30.

Bezetting.

Er zitten nu ongeveer 20 medewerkers per dag. Gekeken naar het aantal werkplekken en de mogelijkheden hiermee, zijn er geen extra werkplekken meer te creëren.

Functies en activiteiten.

De volgende functies worden binnen de locatie vervuld:

- Zorgmanager
- Helpenden
- Planners

De volgende activiteiten worden vulde aan d hand van de functies:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Controle werkbriefjes
- Opstellen contracten
- Contact klanten
- Zorgindicatie
- Managen medewerkers
- Vergaderingen
- Projectgroepen
- ICT

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn geen uitbreidingsmogelijkheden meer mogelijk binnen de locatie.

Koop of huur.

De locatie wordt gebruikt in samenwerking met de KVV. De ZHV levert receptiediensten en in ruil daarvoor kan er gebruik gemaakt worden van de ruimte

Gebied.

Vanuit deze locatie worde het gebied Voorschoten bestreken.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 872,8 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Er worden ongeveer 16 tot 17 parkeerplakken gebruikt door de medewerkers. Deze parkeerplekken zijn langs de weg waaraan de locatie ligt. Hier is echter wel beperkt parkeerruimte. Er is wel mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen. Dit kan voor het pand. Er is geen overdekte fietsenstalling.

Ligging.

De locatie ligt in een woonwijk. Ook ligt er in de nabije omgeving een winkelcentrum. De locatie is gevestigd in het verzorgingshuis Adegeest.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie is in ieder geval dat het een centraal ligging heeft. Dit heeft weer van belang dat het dicht bij de mensen staat.

Bezoekers.

Het aantal bezoekers van deze locatie is ongeveer 20 per dag.

Observatie:

Het is een zeer professioneel opgezette locatie. de verschillende functies zitten op verschillende kamers. De link naar de zorg is zeer duidelijk door dat het thuiszorggedeelte in een verzorgingshuis zit.

De smeltkroes.

Locatie: De smeltkroes
Pieter Postmapad 4
2287 DB Rijswijk

Datum en tijd: 24 februari 2004
10.30 uur

Contactpersoon: Bert Houwer

Openingstijden.

De openingstijden van deze locatie zijn 4 dagen per week van 9.00 tot ongeveer 16.30.

Deze vier dagen zijn onderverdeeld in twee dagen dagrecreatie en twee dagen dagverzorging.

Bezetting.

Binnen deze locatie zijn twee vaste medewerkers voor de dagverzorging. Voor de dagrecreatie zijn er twee vrijwilligers aanwezig.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie worden vervuld zijn:

- Medewerker dagverzorging
- Medewerker dagrecreatie

De activiteiten die bij deze functies horen:

- Administratie
- Contact klanten
- Schoonmaak.

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn eventueel uitbreidingsmogelijkheden aanwezig binnen deze locatie. dit kan worden gerealiseerd door de vijfde dag, die nu niet wordt ingevuld, te gaan gebruiken. Dit kan door extra mensen aan te nemen voor de dagverzorging en recreatie.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van Stichting Welzijn Rijswijk.

Er zijn nog geen gegevens van dit huurcontract bekend, omdat er nog overlegd wordt met de ZHV.

Gebied.

De mensen voor de dagverzorging en recreatie komen vooral uit Rijswijk Sommigen komen ook uit Den Haag.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 98,88 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Er is plaats voor het gebouw om twee auto's te parkeren. Er wordt echter vaak maar van 1 plek gebruik gemaakt door een van de medewerkers. De andere plek wordt vaak gebruikt door bezoekers.

Er is plaats om fietsen te stallen. Dit kan voor het gebouw of aan de zijkant in de overdekte stalling.

Ligging.

De locatie ligt in een parkje aan de rand van een woonwijk. Het is een mooie rustige locatie die goed bereikbaar is voor de klanten en bezoekers. De bereikbaarheid is het beste met auto of fiets. Vanaf openbaar vervoer moet er nog een stuk gelopen worden.

Belang van de locatie.

Voor de werknemers en de cliënten is dit de ideale locatie. Volgens hen is het dat de locatie voldoet aan het eisenpakket. Dit is het totaal aan eisen wat aan de locatie wordt gesteld om de activiteiten voldoende uit te voeren.

Bezoekers.

Op de dagen dat de locatie in gebruik is zijn er vijf bezoekers. Dit is soms meer als er mensen komen kijken.

Observatie:

De locatie is zeer mooi gelegen. Er is een goede overeenkomst met de aangesloten gedeelte waar jongeren vertier zoeken. Dit is namelijk in de avonduren. Dit heeft als gevolg dat de twee verschillende processen elkaar niet dwars liggen bij de uitvoering.

Strijplan

Locatie: Strijplaan 101
2285 HV Rijswijk

Datum en tijd: 25 februari 2004
11.00 uur

Contactpersoon: Mevr. A. Collignon

Openingstijden.

De locatie aan de Strijplaan is 5 dagen per week geopend van 8.00 tot 17.00 uur.

Bezetting.

Per week werken er ongeveer 10 fte binnen de locatie. Dit komt neer voor deze locatie op ongeveer 11 medewerkers. Hierbij worden niet de mensen gerekend die in de wijk werken. Deze zijn vaak alleen tussen 12.00 en 14.00 aanwezig.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze vestiging vervuld worden, zijn:

- Zorgmanager
- Secretaresse
- Coördinator
- Wachtlijstbeheerder
- Telefoniste
- Planner

De activiteiten die bij deze functies vervuld worden, zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Controle werkbriefjes
- Contact klanten
- Zorgindicatie
- Managen medewerkers
- Projectgroepen
- Schoonmaak
- Cursussen

Uitbreidingsmogelijkheden.

Binnen de locatie zijn wel uitbreidingsmogelijkheden aanwezig. Deze uitbreidingen kunnen gerealiseerd worden door ook de ruimtes te gebruiken die door het personeel uit de wijk tussen de middag wordt gebruikt. Met deze ruimte erbij kunnen er ongeveer 30 werkplekken gerealiseerd worden.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd bij Rijswijk wonen.

Het huurcontract is gestart op 1 maart 2000 en loopt tot 31 januari 2002. Daarna volgt stilzwijgend steeds een verlening van 5 jaar. Beëindiging kan geschieden door middel van dit aan te geven aan het einde van elke maand.

De huurprijs van deze locatie bedraagt E 4112,65.

Deze prijs is inclusief glasverzekering, elektriciteitsverbruik en het vervangen van lampen en schakelaars.

Gebied.

Het gebied dat vanuit deze locatie wordt besreken is Nieuw Rijswijk.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de locatie 231,25 m².

Parkeer- / fietsplaatsen.

Er kan gratis in de wijk geparkeerd worden. Er is hier veel parkeermogelijkheid. Het aantal parkeerplaatsen dat de gehele dag gebruikt wordt is ongeveer 6. Daar komen tussen de middag nog tien bij van het personeel uit de wijk.

Ook is er een fietsenrek aanwezig voor het plaatsen van de fietsen. Deze staat aan de buitenkant van het pand

Ligging.

De locatie ligt aan de buitenrand in de woonwijk De Strijp. De locatie ligt redelijk valk bij een verzorgingshuis en een verpleeghuis. Deze horen echter niet bij de Florence holding.

De locatie is met auto en fiets goed bereikbaar. Met openbaar vervoer is dat niet goed. Er stopt geen bus of tram vlakbij. Er zal zeker tien minuten gelopen moeten worden vanaf de dichtstbijzijnde halte van openbaar vervoer.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie is dat deze ligt binnen het werkgebied van de uitvoerenden. Dit zorgt voor een zo kort mogelijke reistijd voor de uitvoerenden. Er is geen belang dat de functies die binnen de locatie gehuisvest zitten, om dat gehuisvest te blijven. Wel is het van belang dat er bij verplaatsing van de functies binnen het werkgebied gebleven wordt.

Bezoekers.

Er komen minimaal aan bezoekers bij deze locatie. het enige duidelijke bezoek is op dinsdag. Dit is bezoek voor de diëtiste.

De mantel

Locatie: De mantel
Klaverweide 54
2272 BV Voorburg
Datum en tijd: 25 februari 2004
16.00 uur

Contactpersoon: Dhr. J Heiboer

Openingstijden.

De locatie is 7 dagen in de week 24 uur geopend. Dit komt omdat het een verzorgingshuis is.

Bezetting.

Binnen deze locatie is er een bezetting van 40 fte .

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie vervuld worden zijn:

- Locatie directeur
- Geestelijk verzorger
- Facilitair manager oude ZHV
- Zorgmanager, Zorgsecretariaat
- Teamleider verpleeghuisunit
- Teamleider team 1
- Teamleider team 2
- Teamleider extramuraal
- Teamleider activiteitenbegeleiding
- Weekend /avond/ nachthoofd
- Zorgbemiddelaar
- Seniormedewerker substitutie
- projectmedewerker substitutie traject
- Teamleider facilitaire dienst
- medewerker administratie
- medewerker winkel
- medewerker huishouding
- voedingscoördinator
- medewerker voedingsdienst
- medewerker restauratieve voorzieningen
- coördinator technische dienst
- medewerker technische dienst
- contactverzorgende
- uitvoerende zorg diverse gradaties

De activiteiten die hierbij horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie

- Administratie
- Opstellen contracten
- Contact klanten
- Zorgindicatie
- Financiën
- Managen medewerkers
- Vergaderingen
- Projectgroepen
- Ict
- Schoonmaak
- Geestelijke verzorging
- Activiteitenbegeleiding
- Bezorgdienst winkel
- Voedingsdienst
- Technische dienst
- Vrijwilligers
- Transport

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn binnen de locatie geen uitbreidingsmogelijkheden. Er zou alleen maar uitgebreid kunnen worden als er extra etages op het huidige pand geplaatst worden.

Koop of huur.

Deze locatie is eigendom van ZHV

Gebied.

Er worden mensen geplaatst, wat niet plaatsgebonden is.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is ± 20000 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Er worden nu ongeveer 50 parkeerplaatsen gebruikt.
Er is ook mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk.
Verder ligt het dicht bij het verpleeghuis Maria Hoeve. Ook ligt het dicht bij het medisch centrum Haaglanden (Antoniushove)

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie is dat het een zeer grote locatie is met veel faciliteiten en functies.

Het is ook wel van belang dat deze daar blijven.

Bezoekers.

Er komen binnen deze locatie zeer veel bezoekers.

Hofcampweg

Locatie: Hofcampweg 65
2241 XN Wassenaar

Datum en tijd: 27 februari 2004
14.00 uur

Contactpersoon: Mevr. I. Buurma

Openingstijden.

De locatie aan de Hofcampweg is voor het kantoorpersoneel 5 dagen per week geopend van 8.30 tot 17.00. Voor de uitvoerenden, dus de mensen die in de wijk werken, is het kantoor ook 's avonds en in het weekend open

Bezetting.

Per dag werken er binnen de locatie ongeveer 12 mensen. Er kunnen meer mensen gehuisvest worden, gezien het gebruik van de vergaderzalen.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locaties gehuisvest worden zijn:

- Zorgmanager
- Regiomanager
- Planners
- Praktijkopleiders
- Administratie

De activiteiten die hierbij worden uitgevoerd zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Receptie
- Administratie
- Controle werkbriefjes
- Contact klanten
- Zorgindicatie
- Managen werknemers
- Vergaderingen
- Projectgroepen

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn geen uitbereidingsmogelijkheden meer mogelijk binnen deze locatie. alle kamers worden nu gebruikt en de vergaderzalen zijn zeer van belang om deze te behouden

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van stichting Bronovo-Nebo te Den Haag.

Het huurcontract is gestart op 1 juli 1999 en loopt tot 1 juli 2004. Het contract wordt telkens stilzwijgend met 5 jaar verlengd. Opzegging kan geschieden door middel van het in acht nemen van een opzeggingstermijn van 6 maanden.

De huurprijs van de locatie is E 6624,12 per maand

Gebied.

Het gebied dat wordt bestreken vanuit de locatie is geheel wassenaar

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de locatie is 260,80 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen wat nu wordt gebruikt is 12 per dag. Het kan echter in de middag oplopen tot 50 als de uitvoerenden uit de wijk terug komen naar de locatie. voordeel hierin is wel dat er veel parkeerruimte op het parkeerterrein van de locatie is, en dat er in de wijk er omheen gratis geparkeerd kan worden.

Er is ook mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen in het open rek op het parkeerterrein.

Ligging.

De locatie ligt midden in een woonwijk. Nabij is er het winkelcentrum van wassenaar. Ook liggen het Sophieke huis, duinstede en het ziekenhuis Willibrord in de nabije omgeving.

De bereikbaarheid met fiets en auto is goed, met openbaar vervoer echter niet. Er stop geen bus of tram in de directe omgeving.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie in zijn huidige vorm is dat het centraal ligt, het is goed herkenbaar voor de klant en het is redelijk bereikbaar per auto en fiets.

Het is niet van belang dat de functies daar gehuisvest blijven. Wel is van belang dat bij verandering van locatie er gezorgd wordt voor een centrale locatie, die goed herkenbaar is voor de klant en die tevens goed bereikbaar is.

Bezoekers.

Het aantal bezoekers van deze locatie is minimaal. Er komen tussen de 0-5 bezoekers per dag.

Sophieke huis

Locatie: Sophieke huis
Van Zuylen van Nyeveldstraat 313
2242 LJ Wassenaar

Datum en tijd: 2 maart 2004
10.30 uur

Contactpersoon: Anneke Westera

Openingstijden.

De dagverzorging van het Sophieke huis is 5 dagen per week per week geopend van 8.30 tot 16.30. de mensen komen ongeveer van 9.00 tot 16.00

Bezetting.

Er werken per dag 2 fte in de dagverzorging.

Functies en activiteiten.

De functie die binnen deze locatie verricht word is:

- Dagverzorging

De activiteiten die hierbij horen zijn:

- Administratie
- Contact klanten
- Schoonmaak

Uitbreidingmogelijkheden.

Er geen uitbreidingsmogelijkheden mogelijk binnen deze locatie.

Koop of huur.

Deze locatie wordt gehuurd van het Sophieke huis. Er is een overeenkomst gesloten over het gebruik van de ruimte.

Gebied.

De cliënten die bij de dagverzorging komen uit wassenaar.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de locatie is 53 m2.

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantalparkeerplaatsen dat wordt gebruikt vanuit de dagverzorging is maximaal per dag. Er is ook mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen.

Ligging.

De locatie ligt in een woonwijk. Het ligt vlak bij het oud centrum van wassenaar. Het ligt ook vlak bij het medisch centrum Bronovo.

De locatie is goed bereikbaar met auto. Er is gratis parkeren rondom het Sophieke huis. Ook is de locatie goed bereikbaar met het openbaar vervoer en met de fiets. De cliënten komen met de ouderenbus.

Belang van de locatie.

Het belang van deze locatie is dat deze vlak bij het bij het oude centrum van wassenaar ligt. Dit is ook het gedeelte van wassenaar waar de meeste cliënten vandaan komen.

Het is niet van belang dat de functie dagverzorging daar gehuisvest worden.

Bezoekers.

Er zijn per dag ongeveer 6 tot acht cliënten aanwezig op de dagverzorging.

Prins Bernardlaan

Locatie: Prins Bernardlaan 163
2252 GV Voorschoten

Datum en tijd: 2 maart 2004
14.00 uur

Contactpersoon: Berta van Dijk

Openingstijden.

Deze dagverzorging is 3 dagen per week van 9.00 tot 17.00. De cliënten van de dagverzorging komen van 9.30 tot 15.30.

Bezetting.

De bezetting is op donderdag en vrijdag 3 fte en op dinsdag 2 of 3 fte.

Functies en activiteiten.

De functie die hier vervuld wordt is:

- Dagverzorging

De activiteiten die hierbij horen zijn:

- Administratie
- Contact klanten
- Schoonmaak

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn wel uitbreidingsmogelijkheden binnen deze locatie. Deze zou gerealiseerd kunnen worden door ook maandag en woensdag open te gaan.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van woningbouwvereniging Zijl en Vliet uit Leiden.

Het huurcontract is gestart op 1 juni 2000 en loopt tot 1 juni 2005. hierna zal het contract telkens stilzwijgend met 5 jaar worden verlengd. Opzegging kan geschieden door middel van het in acht nemen van een opzeggingstermijn van 6 maanden.

De huurprijs van deze locatie is per maand E 691,16

Gebied.

De cliënten van de dagverzorging komen uit voorschoten.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van deze locatie is 71 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Er wordt altijd 1 , soms 2 parkeerplaatsen gebruikt. Het is mogelijk om voor de deur te parkeren. Er is ook mogelijkheid om je fiets te plaatsen voor de deur van de dagverzorging. Fietsen kunnen ook in de berging geplaatst worden. Daar wordt echter zelden gebruik van gemaakt.

Ligging.

De dagverzorging ligt te midden van een woonwijk. Ook is het winkelcentrum van voorschoten op loopafstand. Ook is het verzorgingshuis Adegeest op loopafstand. Hier gaan de medewerkers met de cliënten tussen de middag eten. De locatie is goed bereikbaar met openbaar vervoer, fiets en auto.. De cliënten komen veelal met het ouderenbusje

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie is dat het voldoende ruimte bied voor de activiteiten die er worden gehouden. Ook is er een grote keuken. De locatie zat eerst gehuisvest in het verzorgingshuis Adegeest, maar de ruimte die daarvoor werd gebruikt werd te klein. Dit werd overigens wel gezien als een goede link met de andere vormen van zorg.

Bezoekers.

Per dag komen er maximaal 10 cliënten.

Ijsduikerstraat

Locatie: Ijsduikerstraat 1
2492 PM Den Haag, Leidschenveen

Datum en tijd: 3 maart 2004
10.30 uur

Contactpersoon: Karin Blokland

Openingstijden.

De locatie is 7 dagen per week 24 uur open, dat wil zeggen dat er iemand in de locatie aanwezig is, om op eventuele alarmen te reageren. De locatie is overdag geopend van 10.00 tot 22.00.

Bezetting.

Per dag is er vanuit Florence gezien een bezetting van 1 tot 1,5 fte.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen de locatie vervuld worden, zijn:

- Activiteitenbegeleider
- Zorgmanager
- Planner
- Alarmering

De activiteiten die hierbij horen, zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Controle werkbriefjes
- Administratie
- Contact klanten
- Promotiewerkzaamheden
- Zorgindicatie
- Managen medewerkers
- Vergaderen
- Projectgroepen

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn binnen deze locatie wel uitbreidingsmogelijkheden. Deze zijn te vinden in het meer gebruiken van de werkplekken. Dan kunnen er per dag 4 mensen werkplekken, gekeken naar het aantal werkplekken.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd van de Kompaan.

Gebied.

Het gebied dat wordt gestreken vanuit de locatie is Leidschenveen, een stukje Leidschendam vanaf de vliet en stompwijk.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak is ongeveer 300 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen dat nu wordt gebruikt is 2. Verder kan er in heel de wijk gratis geparkeerd worden.

Er is een mogelijkheid voor het plaatsen van fietsen op het plaatsje achter het pand.

Ligging.

De locatie ligt in een woonwijk. De locatie is per fiets en per auto bereikbaar. Met het openbaar vervoer is de locatie niet of nauwelijks bereikbaar. Ook is het voetpad slecht betegeld, dus is het voor oudere mensen moeilijk om op te lopen.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie is dat de omringende flats verbonden zitten met de locatie door middel van een alarm. Verder is het een ontmoetingsplaats en recreatieplaats voor mensen uit de flats, dit zijn voornamelijk ouderen en gehandicapten. Binnen de locatie zitten ook de trombose dienst en de maaltijdenverzorging.

Bezoekers.

Het aantal bezoekers dat er per dag komt is 40 tot 50 personen.

Hospice

Locatie: Hospice
Fonteynenburglaan 7
2275 CX Voorburg

Datum en tijd: 4 maart 2004
12.15 uur

Contactpersoon: Mevr. M. Bos

Openingstijden.

De locatie is 7 dagen per week 24 uur per dag geopend.

Bezetting.

Vanuit de ZHV zitten er gemiddeld per dag 3.75 fte.

Functies en activiteiten.

De functie die de medewerkers binnen deze locatie uitoefenen is:

- Verpleegkundigen

De activiteiten die daarbij horen zijn:

- Planning
- Sollicitatie
- Administratie
- Opstellen contracten
- Contact klanten
- Promotiewerkzaamheden
- Zorgindicatie
- Managen medewerkers
- Vergaderingen
- Projectgroepen
- Directe zorgverlening aan de bewoners

Uitbreidingsmogelijkheden.

Er zijn binnen deze locatie geen uitbreidingsmogelijkheden.

Koop of huur.

Er is een samenwerkingsverband met de Stichting Hospice voor de zorgverlening. Het personeel op de locatie levert dus uitsluitend de zorg.

Gebied.

Het gebied waaruit de bewoners van het Hospice komen, is het geheel aan omgrenzende gemeentes.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak is ongeveer 200 m²

Parkeer- / fietsplaatsen.

Het aantal parkeerplaatsen wat momenteel gebruikt wordt per dag is 8 tot 10. Deze parkeerplaatsen liggen op de parkeerplaats van het Diaconesse ziekenhuis. Er is ook mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen. Dit kan in het rek voor de deur, maar ook in de kelder.

Ligging.

De locatie ligt in een woonwijk. Direct naast het pand zit een wijkcentrum. Schuin aan de overkant ligt het Diaconesse ziekenhuis. Ook is er vlak bij een kerk.

De locatie is zeer goed bereikbaar. Er stopt veel openbaar vervoer in de buurt en er kan voldoende geparkeerd worden.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt vooral gezien vanuit een praktisch oogpunt. Gezien het feit dat het dicht bij een ziekenhuis ligt, is er ook veel contact met en ondersteuning vanuit het ziekenhuis. Er moet hierbij gedacht worden aan maaltijdverzorging, schoonmaak, linnenkamer en gespecialiseerde zorg op loopafstand.

Het is dus zeker van belang dat de functie daar gehuisvest blijft.

Bezoekers.

Binnen de locatie zijn er 6 bewonerskamers, waarvan er een bezetting is van 85% per jaar. Er gelden geen bezoeken, iedereen kan in en uit lopen. Het verschilt ook van bewoner, wat er aan bezoek komt. Vaak is het ongeveer 18 personen per week.

Duivenvoorde

Locatie: Duivenvoorde 2
2261 AH Leidschendam

Datum en tijd: 31 maart 2004
15.00 uur

Contactpersoon: Mevr. N. Ouwehand

Openingstijden.

De locatie is de ene week 5 dagen geopend en de andere week 6 dagen. De locatie is dat open van 8.30 tot 18.30.

Bezetting.

Binnen de locatie werken 3 fte's.

Functies en activiteiten.

De functies die binnen deze locatie vervuld worden zijn:

- Dagverzorging
- Zorgcoördinator

De activiteiten die bij deze functie horen zijn:

- Administratie
- Contact klanten
- Zorgindicatie

Uitbreidingmogelijkheden.

Er zijn binnen deze locatie geen uitbreidingsmogelijkheden aanwezig.

Koop of huur.

De locatie wordt gehuurd bij stichting Duivenvoorde. De huurovereenkomst is gestart op 1 april 2001. Opzegging kan 4 tot 6 maanden voor de 1^e van de maand.

De huurprijs bedraagt E 541,38

servicekosten E 108,27

*totaal -----+
E 649,65*

Gebied.

Het gebied dat vanuit de locatie wordt bestreken is Voorburg en Leidschendam.

Bruto vloeroppervlak.

Het bruto vloeroppervlak van de locatie is 118 m².

Parkeer- / fietsplaatsen

Het aantal parkeerplaatsen dat wordt gebruikt is op het moment een. Verder is er mogelijkheid tot het plaatsen van fietsen in de tuin of in de garage.

Ligging.

De locatie ligt in een woonhuis. Verdere is er in de nabije omgeving een seniorencomplex. De locatie is goed bereikbaar. In de directe omgeving stopt een tram. Verder is de locatie met auto en fiets ook goed bereikbaar. De cliënten van de psycho geriatrische dagverzorging komen met een ouderenbus.

Belang van de locatie.

Het belang van de locatie wordt als groot aangegeven. De reden hiervoor is dat de locatie in een mooie omgeving ligt. De cliënten maken hier geregeld wandelingen. Verder is er binnen de locatie een huiselijke sfeer ontstaan waardoor de cliënten zich fijn voelen

Ook is de locatie van belang voor het seniorencomplex. Het is hier een losstaand, maar toch belangrijk onderdeel van.

Het is dus van belang dat de functies daar gehuisvest blijven.

Bezoekers.

Het aantal bezoekers, in dit geval cliënten is maximaal 10 per dag.

Bijlage 7

Uitwerking financiële paragraaf.

Uitwerking financiële paragraaf.

Vredenburgplein

- Inrichtingskosten	€ 540,00
- Overige huisvestingskosten	€ 4.090,00
- Huur gebouw	€24.680,00
	-----+
Totaal	€ 29.310,00

Zwaluwsingel

- Afschrijving installaties	€ 2.240,00
- Afschrijving inrichting	€ 460,00
- Onderhoud gebouw	€ 310,00
- Onderhoud tuin	€ 60,00
- Schoonmaakkosten	€ 320,00
- Schoonmaakkosten derden	€ 1.490,00
- Gas /Elektra /Water	€ 1.590,00
- Inrichtingskosten	€ 520,00
- Huur gebouw	€ 6.590,00
	-----+
Totaal	€ 13.580,00

Marchallplein

- Afschrijving inrichting	€ 2.870,00
- Onderhoud gebouw	€ 3.270,00
- Onderhoud installaties	€ 170,00
- Onderhoud tuin	€ 1.350,00
- Verzekering	€ 50,00
- Belasting	€ 440,00
- Schoonmaakkosten	€ 50,00
- Schoonmaakkosten derden	€ 6.330,00
- Gas /Elektra /Water	€ 1.010,00
- Inrichtingskosten	€ 570,00
- Overige huisvestingskosten	€ 80,00
- Huur gebouw	€23.780,00
	----- +
Totaal	€ 39.970,00

Strijplan

- Afschrijving verbouwing	€45.430,00
- Afschrijving installaties	€ 7710,00
- Afschrijving inrichting	€16.730,00
- Onderhoud gebouw	€19.530,00
- Onderhoud installaties	€ 7.760,00
- Onderhoud tuin	€ 500,00
- Verzekering	€ 1.210,00
- Belasting	€ 1.220,00
- Schoonmaakkosten	€ 1.880,00
- Schoonmaakkosten derden	€17.580,00
- Gas /Elektra /Water	€ 7.030,00
- Inrichtingskosten	€ 590,00
- Overige huisvestingskosten	€ 590,00
- Huur	€48.410,00
	-----+
Totaal	€ 176.180,00

Willem de Bijelaan

- Afschrijving gebouw	€ 7.970,00
- Afschrijving installaties	€14.340,00
- Afschrijving inrichting	€20.020,00
- Onderhoud gebouw	€19.930,00
- Onderhoud installaties	€12.090,00
- Rente hypotheek	€ 8.900,00
- Verzekering	€ 1.860,00
- Belasting	€ 6.130,00
- Schoonmaakkosten	€ 1.550,00
- Schoonmaakkosten derden	€32.590,00
- Gas /Elektra /Water	€13.970,00
- Inrichtingskosten	€ 3.480,0
- Overige huisvestingskosten	€ 2.250,00
- Doorbelasting huisvestingskosten	€ 50,00 -
	-----+
Totaal	€ 145.030,00

Vinckenborglaan

- Afschrijving gebouw	€ 9.160,00
- Afschrijving installaties	€ 9.940,00
- Afschrijving inrichting	€ 5.160,00
- Onderhoud gebouw	€ 7.650,00
- Onderhoud installaties	€18.750,00
- Onderhoud tuin	€ 3.160,00
- Verzekering	€ 1.620,00
- Belasting	€ 5.450,00
- Schoonmaakkosten	€ 2.730,00
- Schoonmaakkosten derden	€16.040,00
- Gas /Elektra /Water	€14.370,00
- Inrichtingskosten	€ 1.080,00
- Overige huisvestingskosten	€ 1.430,00
- Doorbelasting huisvestingskosten	€ 410,00 -
	-----+
Totaal	€ 96.130,00

Prins Bernardlaan

- onderhoud tuin	€ 150,00
- verzekering	€ 70,00
- schoonmaakkosten	€ 20,00
- schoonmaakkosten derden	€ 1.250,00
- Gas /Elektra /Water	€ 900,00
- overige huisvestingskosten	€ 40,00
- huur gebouw	€ 8.150,00
	-----+
Totaal	€ 10.580,00

Hofcampweg

- Afschrijving installaties	€ 170,00
- Afschrijving inrichting	€ 3.850,00
- Onderhoud installaties	€ 3.990,00
- Onderhoud tuin	€ 570,00
- Verzekering	€ 60,00
- Schoonmaakkosten derden	€ 170,00
- Inrichtingskosten	€ 690,00
- Overige huisvestingskosten	€ 1.040,00
- Huur gebouw	€78.710,00
	-----+
Totaal	€ 89.250,00

Van Zuylen van Nyeveldstraat

- Afschrijving installaties	€ 1.160,00
- Onderhoud gebouw	€ 5.310,00
- Onderhoud tuin	€ 3.260,00
- Schoonmaakkosten	€ 10,00
- Schoonmaakkosten derden	€ 2.420,00
- Gas /Elektra /Water	€ 1.150,00
- Inrichtingskosten	€ 720,00
- Overige huisvestingskosten	€ 150,00
- Huur gebouw	€12.400,00
	-----+
Totaal	€ 26.580,00