

Zeven jaar facilitaire regie bij Kessler Stichting: terugblik en learnings

Redactie Facto

Gepubliceerd: 15 nov. 2023



Onder Bram Schinkelshoek, bestuurder Kessler Stichting en boven Anton Daamen, mede-eigenaar Sense FM.

Om meer grip en sturing op de facilitaire dienstverlening en kosten te krijgen introduceerde de Kessler Stichting in 2016 een regieorganisatie met een centrale plek voor contractmanagement. Nu, zeven jaar later staat de organisatie aan de vooravond van een fusie. Een goed moment om terug te kijken. Wat is de stichting op facilitair gebied onderweg tegengekomen? En wat zijn de learnings?

*Door: Bram Schinkelshoek en Anton Daamen**

Facilitaire dienstverlening Kessler Stichting in 2016

Anno 2016 was de facilitaire dienstverlening van de Kessler Stichting, een zorgorganisatie in Den Haag gericht op het opvangen, verzorgen en begeleiden van dak- en thuislozen niet of nauwelijks vastgelegd.

Een helder fundament ontbrak waardoor er nogal activiteitengericht werd gehandeld. Dit had een aantal gevolgen:

- de **dienstverlening** werd verschillend ingevuld, was onvoorspelbaar en persoonsafhankelijk;

- het **kennis- en vaardigheidsniveau** was onvoldoende om het toenemend aantal vragen te beantwoorden;
- de **uitvoering** van interne en externe dienstverlening werd **niet (goed) gecontroleerd** en een helder inzicht in de kosten ontbrak;
- de **waan van de dag** regeerde (medewerkers waren overigens wel van goede wil om elke klantvraag te beantwoorden);
- de zorgteams hadden **lage verwachtingen** van de kwaliteit van ondersteuning.

Dit, in combinatie met het ontbreken van vastgestelde prestatie-indicatoren, leidde tot een situatie waarin onvoldoende gestuurd kon worden op kwaliteit en kosten. Het primaire zorgproces werd niet ontzorgd. Het was de hoogste tijd – ook bij facilitair – voor verandering.

Visie op facilitaire organisatie

De geschetste situatie in combinatie met de toenmalige ‘(markt)ontwikkelingen’ leidde tot het besluit om een flexibele facilitaire organisatie in te richten.

Daarbij werden een aantal uitgangspunten geformuleerd, zoals:

- De facilitaire dienst is ondersteunend aan de zorg en heeft invloed op het welbevinden van de cliënten.
- De facilitaire dienst biedt - met respect voor de autonomie van iedere cliënt - voorzieningen en services die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de begeleiding aan de cliënt.
- De facilitaire dienst onderhoudt relaties met leveranciers zodat zij duurzaam waarde toevoegen aan de dienstverlening.

Ook belangrijk was de wens dat het gewenste niveau van dienstverlening passend bij Kessler zou zijn. Dus: focus op kosten, een sober investeringsniveau, maar wel gulle dienstverlening waar dit niet tot extra kosten leidt. Afspraken nakomen, een glimlach en een vriendelijk woord leveren veel op.

Van uitvoerder naar regisseur

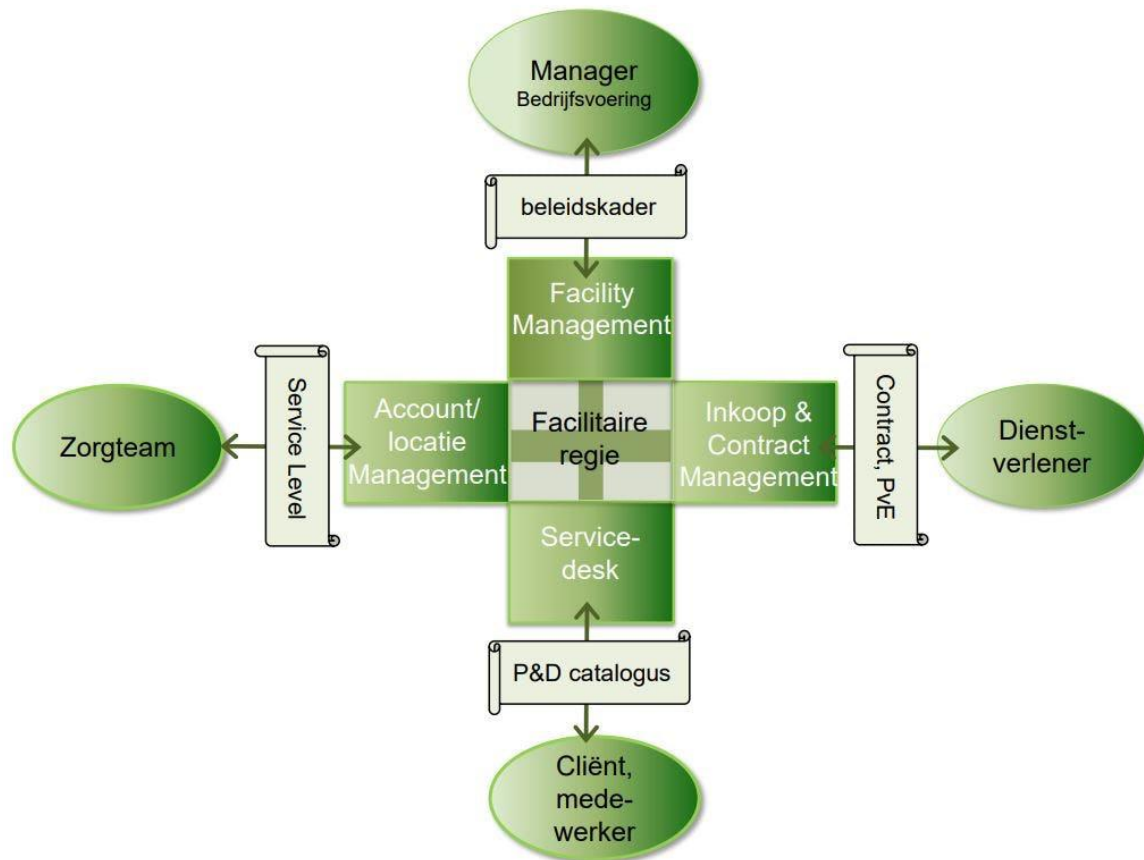
Ook werd besloten te gaan werken volgens een facilitair regiemodel, waarbij de operationele uitvoering van dienstverlening waar mogelijk zou worden uitbesteed, maar waar de regie op alle processen in eigen hand zou blijven. Figuur 1 bevat een weergave van dit regiemodel.

Regie+ model

Hoe werkt het facilitaire regiemodel bij de Kessler Stichting? De facilitaire dienst legt verantwoording af aan de manager bedrijfsvoering, die het mandaat heeft namens de bestuurder en dit vastlegt in een beleidskader. Dit is het vertrekpunt voor de facilitaire dienst.

Op tactisch niveau stemt de facilitaire dienst de dienstverlening af met de zorgteams. Alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten of op een andere wijze. Met de leveranciers/ dienstverleners worden contracten afgesloten op basis van heldere doelstellingen en een programma van eisen. Het aanbod aan cliënten en medewerkers is vastgelegd in een producten- en dienstencatalogus.

Onderstaand zijn de verschillende rollen vanuit communicatieperspectief weergegeven.



Figuur 1. © Regie + model, Sense FM

Het beleidskader geeft richting aan de tactisch en operationele uitvoering. Op operationeel niveau worden de taken uitgevoerd door de facilitaire dienst, de leveranciers en aanspreekpunten binnen de zorgteams.

De facilitaire dienst staat op basis van het Regie+ model in verbinding met de verschillende doelgroepen. De toegevoegde waarde (de +) ontstaat door een samenspel van de verschillende organisatieonderdelen: het beleidskader en budget met het bestuur/directie, de servicelevels met de interne klanten (zorgteams), PDC met de gebruikers (medewerkers, cliënten) en contracten met de externe dienstverleners.

‘Zeggen wat je doet’ en ‘Doen wat je zegt’

Door het vastleggen van de kaders en - naarmate de dienstverlening meer operationeel wordt – de meer gedetailleerde uitwerking in specifieke documenten per doelgroep, ontstaat een helder vertrekpunt (*zeggen wat je doet*). Op basis van contractmanagement worden de resultaten gemonitord en geborgd (*doen wat je zegt*).

Ontwikkeling Zorgorganisatie Dak-Thuislozen Kessler Stichting

Vanaf 1912 worden dak- en thuislozen in Den Haag opgevangen, verzorgd en begeleid door de Kessler Stichting. De dak- en thuislozen sector is een sector in beweging. Het aantal mensen dat een beroep op opvang en begeleiding doet stijgt al jaren. De hulpvraag wordt steeds complexer (meer psychiatrische kenmerken). Inmiddels is er een landelijk actieplan 'eerst een thuis.' Om goed antwoord te kunnen blijven geven op de steeds complexer wordende vraag in een tijd van personeelskrapte en dreigende bezuinigingen of ombuigingen, is Kessler op zoek gegaan naar een fusiepartner.

De snel opeenvolgende veranderingen in de zorgsector maakt verdere professionalisering van de facilitaire dienstverlening noodzakelijk.

Uitrollen facilitair beleid

In 2017 vond de transitie plaats van een traditionele facilitaire lijn- en uitvoeringsorganisatie naar een facilitaire regiorganisatie, met daarin twee contractmanagers en een Servicedesk.

Binnen contractmanagement is het van belang te zorgen voor een juiste balans in de drie aspecten: kosten, klanttevredenheid en kwaliteit. Een belangrijke toegevoegde waarde van contractmanagement is dat door het verzamelen van facilitaire kengetallen op termijn een betere voorspelling mogelijk is van de te verwachten exploitatiekosten, iets dat evident is voor een gezonde bedrijfsvoering.

De contractmanagers zijn voortvarend gestart. Als eerste zijn leveranciers en dienstverlening in kaart gebracht en verplichtingen inzichtelijk gemaakt. Met de leveranciers zijn gesprekken gevoerd met als doel het herijken en vooral helder krijgen van de gewenste dienstverlening en afspraken.

Ook werden algemene spelregels en voorwaarden voor gebouwenbeheer en services opgesteld en besproken met de leveranciers. Vervolgens werden afspraken vastgelegd in overeenkomsten of servicelevel-agreements, opgesteld door Kessler. Van leveranciers waar de nodige transparantie niet kon worden bereikt is afscheid genomen.

In de eerste periode stond vooral de communicatiestructuur, een belangrijk onderdeel van contractmanagement en het vastleggen van afspraken, centraal. Voor gebouwenbeheer werd een meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld.

Wat is Kessler onderweg tegengekomen?

Vanaf 2017 tot en met 2022 zijn de volgende facilitaire diensten aan externe leveranciers uitbesteed:

- Technische dienst;
- Schoonmaakdienst;
- Linnenvoorziening;
- Beveiliging.

In de loop van de tijd is de kwaliteit van deze diensten op alle vlakken toegenomen. De contractmanagers hebben meer grip op leveranciers en de diensten. Hierdoor zijn kosten ook meer in control. Uit onderzoeken en klantgesprekken blijkt steeds dat tevredenheid is toegenomen.

In 2023 zijn ook de beheerstaken, die door zorgmedewerkers van de noodopvang werden uitgevoerd, uitbesteed aan de beveiligingsorganisatie. De invulling van deze zorgondersteuners van vijf diensten per dag is ter vervanging van medewerkers uit het zorgteam. Door taken te differentiëren en uit te besteden wordt bijgedragen aan het oplossen van personeelsschaarste in de zorg.

“De klanttevredenheid is toegenomen, maar dat geldt ook voor de verwachtingen”

Wat is opgevallen?

In het traject om te komen tot soepel functionerende facilitaire regieorganisatie is een aantal zaken opgevallen.

- **Constatering 1. Het verder uitbesteden van diensten leidde tot interne koudwatervrees.**
Gebrek aan vertrouwen of een gevoel dat externe partijen vooral commercieel gedreven worden is hardnekkige beeldvorming. Op de een of andere manier zijn we geneigd kritischer te kijken naar externe leveranciers dan naar de dienstverlening die in eigen beheer wordt uitgevoerd.
- **Constatering 2. De facilitaire dienst kan zich herorganiseren maar dat betekent nog niet dat dit ook helder is voor de interne organisatie.**
In een structuur met zelfverantwoordelijke teams ontstond een spanningsveld. Zonder duidelijke toelichting ontstaat geen draagvlak en vervallen medewerkers en facilitaire dienst in oude patronen. Het is de zaak om ook de interne organisatie in lijn te brengen.
- **Constatering 3. Het meenemen van medewerkers als het gaat om de rol en verwachtingen van facilitair krijgt vaak te weinig aandacht.**
Iedereen heeft een mening en ervaringen. Op een introductiedag en op gezette tijden zou er aandacht moeten zijn voor visie en werkwijze van de facilitaire dienstverlening.
- **Constatering 4. De klanttevredenheid is toegenomen, maar dat geldt ook voor de verwachtingen.**
Dat is natuurlijk prima, maar vraagt wel een verdere doorontwikkeling van contractmanagement.

Volwassenheid contractmanagement Kessler?

Naast het ontwikkelen van facilitaire tools, zoals KPI's, PDC, kengetallen en managementinformatie, is één van de belangrijkste aandachtspunten de communicatie en attitude.

Het inrichten van een facilitaire regieorganisatie is geen theoretische exercitie maar vraagt een professionele houding van de facilitaire dienst op alle niveaus, de interne klanten en het management. Alleen dan kun je steeds vaker aan de ‘waan van de dag’ ontkomen, neemt de

voorspelbaarheid toe en zorgt optimalisatie voor steeds meer grip en sturing op de facilitaire dienstverlening.

Fusie met andere stichting op komst

De aankomende fusie met stichting Perspektief, die in 2024 gerealiseerd moet zijn, zal een verdere doorontwikkeling van de facilitaire organisatie betekenen. Gelukkig is het denken over facilitair beleid en inrichting in beide organisaties hetzelfde. Dat maakt de fusie op dit onderdeel ook erg waardevol.

* Over de auteurs:

- *Bram Schinkelshoek* is bestuurder van de Kessler Stichting en sinds 2017 lid Raad van Toezicht van Stichting Teylingereind.
- *Anton Daamen MFM* (mede-eigenaar van Sense FM) is als adviseur/projectmanager sinds 2016 betrokken bij Kessler Stichting. Zijn bureau heeft het facilitair beleid opgesteld, uitbestedingen uitgevoerd en contractmanagement geïmplementeerd. Anton ondersteunt de contractmanagers.

Kerncijfers Kessler Stichting

- Ruim 800 cliënten in Den Haag
270 medewerkers, 4 grote locaties en 8 kleinschalige woonvormen.
Omzet € 25 miljoen.
- Vanaf 1-1-2024 fusie met Stichting Perspektief en Arosa tot Stichting KesslerPerspektief
Werkgebied: Den Haag, Delft, Rotterdam