

De garage opruimen

“Ineke is een kundige manager, intelligent zowel cognitief als emotioneel, en dat weet ze goed in de praktijk te gebruiken. Zij paart effectief invloed uitoefenen en resultaatgerichtheid aan oprechte interesse in wat mensen drijft. Op deze wijze komt een team met haar altijd verder en bekijken veranderingen daadwerkelijk.

Ineke heeft een goed gevoel voor verhoudingen, intuïtief weet ze wat mensen echt aankunnen. Zij is ook niet bang om in te grijpen als iets niet door de beugel kan en accepteert daarbij geen uitholling van normen.

Verder is Ineke bijzonder omdat zij ook echt reflectief is, een onmisbare eigenschap in leidinggevende posities. Zij bevraagt zichzelf en kan goed omgaan met feedback. Ze gaat altijd de dialoog aan en waar de argumenten hout snijden, stuurt zij bij. Zij heeft een klein ego en zal niet vanuit eigen belang positie kiezen: Ineke redeneert vanuit inhoudelijkheid.” – Marjolein ten Kroode, voorzitter RvB GGZ Rivierduinen

Directeur Servicebedrijf a.i.

Bij de start van mijn interim opdracht vragen de zorgcentra om verbetering van de geleverde dienstverlening vanuit het Servicebedrijf. Er mag meer eigenaarschap worden getoond en er is grote behoefte aan een integrale en foutloze aanpak.

Mijn verantwoordelijkheid als directeur Servicebedrijf a.i. was om zowel de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren als de noodzakelijke krimp te realiseren.

De garage opruimen

Het op orde brengen van de basis is het uitgangspunt van mijn aanpak geweest. Met de fusies zijn de ondersteunende diensten wel gecentraliseerd, maar de dienstverlening nog niet aangepast aan de sterk veranderende vraag om kwaliteit en efficiency.

Net als bij het opruimen van de garage was in deze situatie voor mij maar één aanpak mogelijk: gewoon gaan beginnen! Dossier voor dossier. De problematiek afpellen, fouten corrigeren, nieuwe richtingen definiëren, oplossingen operationaliseren en net zolang doorgaan tot het gewenste resultaat zichtbaar wordt. Daarbij vooral ook rekening houdend met het belang van GGZ Rivierduinen als geheel.

In mijn visie werkt bij het opruimen van de garage een directeur mee en schroomt daarbij niet de handen uit de mouwen te steken. Dat heb ik dan ook gedaan.

GGZ Rivierduinen

GGZ Rivierduinen is een fusieorganisatie (± 2.000 fte). Operationeel maakt de organisatie al enkele jaren op rij verlies, dit wordt gecompenseerd door de verkoop van vastgoed. Het tafelzilver raakt echter op. In de organisatie is grote behoefte aan implementatiekracht.

GGZ Rivierduinen bevindt zich in een sector waarbij zowel krimp aan de orde is als toenemende externe complexiteit. Denk daarbij aan wijzigingen in wet- en regelgeving, budgetverlagingen en fikse uitbreiding van het aantal inkopende partijen (van 3 naar circa 30). Het aanpassen van de werkwijze aan deze nieuwe werkelijkheid is pure noodzaak.

Servicebedrijf

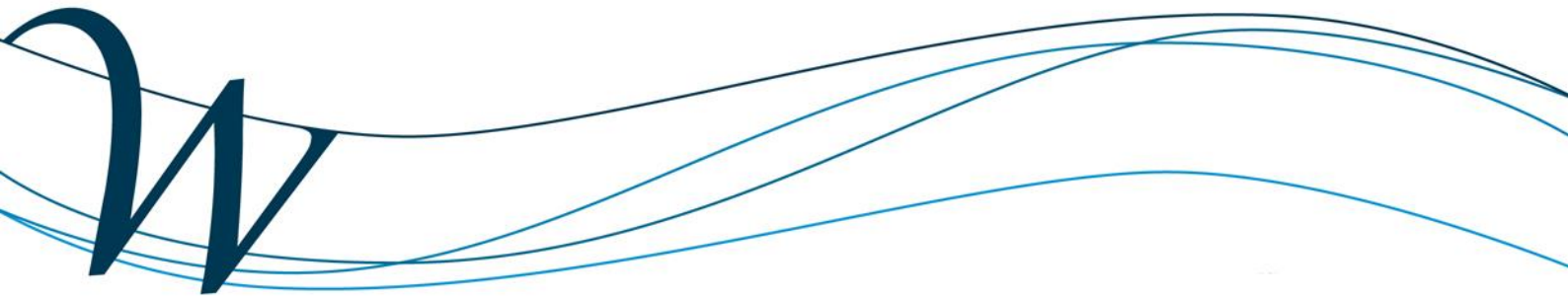
Het brede palet van ondersteunende diensten van GGZ Rivierduinen is samengevoegd in het Servicebedrijf. Van financiën, HRM, zorgadministratie, beleid op zorg en kwaliteit, ICT, projectmanagement, communicatie tot facilitaire diensten en inkoop.

Kenmerken Servicebedrijf:

- ± 200 fte.
- Budget ± € 17 miljoen .
- Geestelijke gezondheidszorg.



De opdracht is uitgevoerd in de periode januari 2015 t/m augustus 2016.



Resultaten

De volgende resultaten zijn onder mijn voorzitterschap, c.q. met grote betrokkenheid van mij, gerealiseerd:

- De patiëntgebondentijd (PGT) van 1.200 behandelaren is in acht maanden verhoogd naar het begroote niveau. Een groei van 12% PGT gemiddeld over 2015. Dit is stabiel gebleven gedurende de tweede helft van mijn interim opdracht.
- Een reductie van 56 fte binnen het Servicebedrijf (eind 2014 – ultimo 2016). Daarmee ook voldoen aan de financiële taakstelling van het Servicebedrijf voor 2016 van een reductie van € 1,4 miljoen.
- Herinrichting van de keten van zorgadministraties, uitgewerkt vanaf planvorming tot en met de afronding van het OR traject. Zowel verhoging van de kwaliteit als een reductie van 28 fte.
- Reductie van niet-valide DBC's met € 5 miljoen.
- Inzicht en overzicht van de wachttijden van alle poliklinieken binnen GGZ Rivierduinen.
- Het kunnen selecteren op kwaliteit van medewerkers en op inzetbaarheid van min. 24 uur per week bij zowel de herinrichting van de zorgadministraties als binnen het Servicebedrijf.

Voorbeelden van geboekte resultaten met het managementteam van het Servicebedrijf zijn:

- Outsourcing ICT, zowel een kwaliteitsverbetering als een kostenbesparing.
- Invoering van de nieuwe naam GGZ Rivierduinen.
- Inrichten portfoliomanagement voor het overzicht en de besluitvorming over alle GGZ Rivierduinen projecten.
- Dashboard met stuurinformatie voor geheel GGZ Rivierduinen.

Aanpak

Mijn aanpak binnen het Servicebedrijf richtte zich op:

- 'Basis op orde' projecten voor de verschillende afdelingen.
- Strategische roadmap Servicebedrijf voor de komende jaren.
- Realiseren krimp middels het doorvoeren van reorganisaties.
- Toekomstbestendigheid waarborgen door te investeren in opleidingen.

Door zelf het voortouw te nemen bij enkele belangrijke GGZ Rivierduinen brede dossiers, is tevens de trend gezet voor een integrale aanpak van de verschillende diensten vanuit het Servicebedrijf.

