

## Van klagen naar dragen

*“Samenwerken met Ineke heb ik als enorm positief ervaren. Ineke is open, recht door zee, ziet de context der dingen en weet altijd de juiste verbanden te leggen.*

*Zij zorgt dat anderen in hun kracht worden gezet, ze coacht en is nooit te beroerd om zelf op de werkvloer de handen uit de mouwen te steken. Dat doet ze met veel overgave en energie en altijd met een enorme drive om resultaat te halen.*

*Het begeleiden van een verandering is bij Ineke in goede handen: ze helpt mens en organisatie vooruit.” – Erik Dijkstra, directeur Stichting Certe Medische Diagnostiek*

### Directeur Bedrijfsvoering a.i.

Bij de start van mijn opdracht is er veel onduidelijkheid in de organisatie over de koers en richting van Certe. De bestuurder is zoekende in zowel het besturingsmodel als in de samenwerking. Certe is een fusieorganisatie en er liggen vraagstukken m.b.t. strategie, ketensamenwerking en organogram. De samenwerking tussen Directieteam, de divisiedirecties en de divisie Ondersteunende diensten vraagt om verbetering.

Er ontstaan barstjes in de monopoliepositie van Certe: de eerste concurrent meldt zich in het verzorgingsgebied en verzekeraars voeren voorzichtig de prijsdruk op.

Hoewel mijn functie die van directeur Bedrijfsvoering a.i. is, richt ik mij in het eerste deel van mijn opdracht op het meest urgente: het ontwikkelen van een meerjarenplan en het verbeteren van de samenwerking in de top van het bedrijf. Na enkele maanden komt er ruimte om de focus te verleggen naar de bedrijfsvoering.

### De koers

Een plan geeft duidelijkheid en rust, dus initieer ik het ontwikkelen van een strategie. Samen met de divisiedirecties stellen we het Meerjarenplan 2018 – 2021 op.

Ik begeleid het proces en stimuleer de zakelijkheid en concreetheid. Ik leg verbanden tussen de verschillende deelplannen waardoor er overzicht en richting ontstaat. Vier programma's, met duidelijke doelen, vormen het fundament: 1Certe, Certe van Waarde, Certe Digitaal en Certe Vitaal.

Samen aan een gemeenschappelijk plan werken, verbetert ook de onderlinge samenwerking. De introductie van divisiegesprekken zorgt voor dialoog over de voortgang van de plannen. Maandelijks heidesessies met de directies geven de gewenste diepgang en het begrip voor elkaars standpunten.

### Stichting Certe Medische Diagnostiek

Certe staat voor integrale medische diagnostiek en advies. Zeker en zinvol. Persoonlijk en dichtbij.

Met laboratoriumonderzoek, functieonderzoeken en beeldvormende diagnostiek leveren zij hoogstaande dienstverlening. Ziekenhuizen, (huis)artsen, verloskundigen en daarmee honderdduizenden patiënten vertrouwen op de diagnostiek van Certe.

Certe heeft een omzet van circa € 95 miljoen en is een kennisintensieve organisatie met ruim 1.200 betrokken en deskundige medewerkers. Zij werken op een van de circa 170 spreekuur- of productielocaties in Noord-Nederland.

### Organisatie

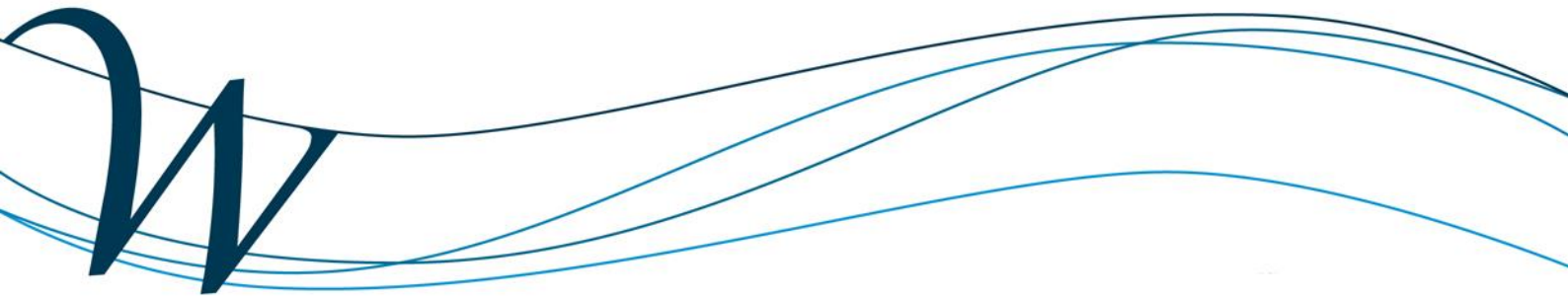
De aansturing vindt plaats vanuit het Directieteam bestaande uit een algemeen bestuurder, een directeur Waarde en een directeur Bedrijfsvoering.

Er zijn drie divisies: HAL/ TRD, Medische Microbiologie en Klinische Chemie. De divisies worden geleid door een medisch directeur tezamen met een manager bedrijfsvoering.

Daarnaast is er een centrale divisie Ondersteunende diensten.



De opdracht is uitgevoerd in de periode januari 2018 t/m februari 2019.



### Ketensamenwerking

Ook binnen de bedrijfsvoering stimuleer ik een aanpak in gezamenlijkheid. Samen met de managers bedrijfsvoering focussen we op de ketensamenwerking.

Het opleiden van medewerkers is onderdeel van de aanpak, o.a. via methodieken als Lean Six Sigma en Agile Scrum. De theorie van de opleidingen wordt gecombineerd met projecten. Naast het begrijpen dus ook het toepassen in de praktijk.

Voor de Ondersteunende diensten ontwikkel ik een strategie. Met diverse impulsen verhogen we de kwaliteit van de dienstverlening aan de divisies.

### Van klagen naar dragen

Het mooiste moment beleef ik op de werkvloer. Het Martini ziekenhuis is niet tevreden over de dienstverlening van de prikpoli. Het team zelf moppert ook over van alles en nog wat. Het werkproces loopt stroef, vooral op de piekmomenten.

Ik leid zelf het project. Samen met het team bedenken we een groot aantal verbeteringen. We testen de vernieuwingen uit in een uitgebreide pilot. Het gaat lopen. Iedereen denkt dat dat komt omdat het niet druk is. Totdat ik met cijfers onderbouw dat het even druk is als anders, maar dat we desondanks de wachttijd hebben gehalveerd! Die trotse glimlachen, daar doe ik het voor.

Van klagen gaat het team over naar dragen. De aanpak van de pilot wordt de standaard werkwijze. Veel kleine verbeteringen leiden tot grote veranderingen.

### De resultaten

Onder mijn leiding, c.q. met grote betrokkenheid van mij, is gerealiseerd:

- Meerjarenplan Certe 2018 – 2021.
- Continu verbeteren als basis voor bedrijfsvoering, opleiden medewerkers in Lean Six Sigma en Agile Scrum methodieken, met als resultaten o.a.:
  - Een reductie van de wachttijden met 50% bij de prikpoli.
  - Een stijging van de efficiency van de thuispriksters met 18%.
  - Tijd- en kostenbesparingen op diverse afdelingen.
- Verhogen van de kwaliteit van dienstverlening van de Ondersteunende diensten, door:
  - Ontwikkelen en uitvoeren Strategie Ondersteunende diensten.
  - Ontwikkelen en uitvoeren Meerjarenplan IT/ IV met een investering van circa € 5 miljoen, inclusief reorganisatie en aantrekken nieuwe manager.
  - Reorganisatie van de afdeling Facilitaire diensten.
  - Professionalisering van de afdeling Inkoop.
  - Inrichten programmamanagement voor Certe-brede projecten.
  - Pre-certificering NEN7510 Informatiebeveiliging.
- Conceptontwikkeling Hartstikke Logisch, toekomstige optimale inrichting van de logistieke keten.

Of, zoals een van de directeurs het samenvatte: de organisatie is uit de kramp en de vernieuwing is aangejaagd.

### LSS Green- en Black Belt klassen

In het Meerjarenplan 2018 – 2021 is continu verbeteren een belangrijke pijler. Het eerste initiatief moet zeker slagen. Ik besluit daarom zelf mee te doen in de eerste Lean Six Sigma Green- en Black Belt klas. Zo kunnen we de aanpak *on the fly* optimaliseren.

Het geeft me ook de gelegenheid om de organisatie tot in de haarvaten te leren kennen. Ook ik draai een project. Het inzicht van wat er op de werkvloer speelt, maakt dat ik in het Directieteam betere strategische beslissingen kan nemen.

We behalen de maximale score: iedereen (!) uit de eerste klas slaagt binnen een half jaar voor het examen. We zijn genoodzaakt een numerus fixus in te stellen voor de volgende klassen.

