

De flexibele facilitaire organisatie in de zorg

De regisseur van dienstverlening

Zonder kompas en duidelijke koers vaart geen schip. In dit artikel wordt aan de hand van recente ervaringen binnen het Facilitair Bedrijf van GGZ inGeest geschetst dat veranderingen van organisatorische, financiële en functionele aard in een zorgorganisatie ook een professionaliseringsslag van de ondersteunende diensten noodzakelijk maken. De omslag naar een meer klantgerichte en gastvrije benadering gezien vanuit cliënten, medewerkers en Raad van Bestuur is nodig om grip en sturing op dienstverlening en kosten te krijgen, zodat integrale strategische keuzes beter gemaakt kunnen worden.

TEKST: JOKE VAN LONKHUIJZEN-HOEKSTRA EN ANTON DAAMEN

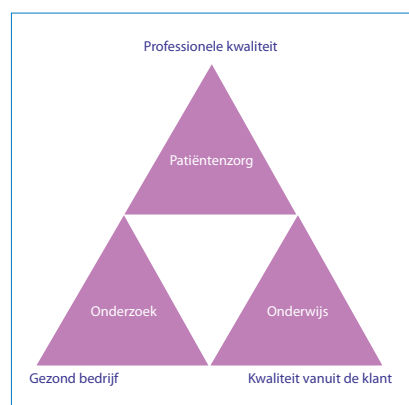
De GGZ-sector is een sector die de laatste jaren gekenmerkt wordt door een veelheid aan fusies. Veranderingen in de zorgvraag, een toename van kortdurende, ambulante zorg en wijzigingen in financiering vanuit onder meer de WMO en AWBZ versterken de noodzaak tot krachtenbundeling en tegelijkertijd professionalisering om het bestaansrecht van de organisatie te waarborgen. Hierbij komt dat binnen de zorgbranche de laatste jaren sprake is van een toename van het uitbesteden van diensten en processen. Dit geldt vooral voor de ondersteunende diensten en services, zoals ICT en facilitaire diensten.

Naast strategische keuzes vanuit het perspectief van het primaire proces liggen er kansen om met een fusie of verdere uitbesteding van diensten kosten te reduceren. Gelet op de alsmaar teruglopende financiering voor de GGZ-sector is dit een kans die gegrepen moet worden.

Strategisch perspectief

De geschetste veranderingen, feitelijk '(markt)ontwikkelingen', pleiten voor de inrichting van een flexibele facilitaire organisatie. De Raad van Bestuur (RvB) hanteert voor zowel het primaire proces als de ondersteunende diensten in haar meerjarenbeleidsplan de driehoek Professionele kwaliteit - Kwaliteit voor de klant - Gezond bedrijf (zie figuur 1). Centraal staat de professionele kwaliteit van de zorg voor de patiënten, welke onlosmakelijk verbonden is met de pijlers gezond bedrijf en kwaliteit voor de klant. Een voorbeeld hiervan is patiëntenlogistiek. Indachtig het beleidskader betekent dit voor de patiënten zo kort mogelijke wachttijden, duidelijkheid over het zorgpad en zo min mogelijk bureaucratische procedures.

Vanuit facilitair perspectief is GGZ inGeest, net als andere GGZ-instellingen, een complexe organisatie om diensten aan te verlenen. Dit wordt



Figuur 1. De driehoek Professionele kwaliteit - Kwaliteit voor de klant - Gezond bedrijf.

veroorzaakt door een grote geografische spreiding en een verscheidenheid aan patiëntgroepen met specifieke klantwensen en verwachtingen. De cultuurverschillen binnen de gefuseerde organisatieonderdelen en de druk op kostenverlaging versterken de complexiteit. Het speelveld van het Facilitair Bedrijf (FB) is divers. Het FB heeft te

maken met interne en externe klanten en is zowel afnemer als aanbieder van facilitaire dienstverlening voor externe partijen. Het FB GGZ inGeest werd al enige tijd geconfronteerd met forse budgetoverschrijdingen en tegelijkertijd door haar klanten (zorgcircuits, diensten, RvB) nog niet als klantgericht ervaren. Van oudsher wordt er meer aanbodgestuurd gehandeld dan dat er wordt ingespeeld op latente klantvragen. Dienstverleningsovereenkomsten (DVO'S) zijn nog niet overal afgesloten en de opvolging baart zorgen. De Raad van Bestuur heeft opdracht gegeven een andere koers te varen vanuit het hiervoor geschetste strategisch perspectief.

Op koers

In het organisatieplan 'FB op Koers', opgesteld door Sense FM, zijn de doelstellingen voor de toekomst verwoord: herwinnen van vertrouwen, kwalitatief verantwoorde basisdienstverlening en maatwerk mogelijkheden voor de klant, adequate organisatiestructuur en focus op kostenbeheersing. Het zijn de basiselementen voor een gezond bedrijf. Het beoogd effect is het bewerkstelligen van een integraal samenspel tussen ondersteunende dienst(en) en klanten. Door een heldere visie en organisatiestructuur wordt meer duidelijkheid over de rolverdeling vanuit en naar het FB bewerkstelligd. Het vergroten van de grip op leveranciers en de eigen dienst geeft inzicht in de kosten, waardoor deze beter kunnen worden beheerd en beheerst. Doordat het FB de klanten beter en vollediger kan voorzien van informatie over de dienstverlening en de daaraan gekoppelde kosten, wordt de bewustwording binnen zorgcircuits en overige directies verder vergroot. Dit vergroot de acceptatie of kan leiden tot een strategische heroverweging van de services binnen de beschikbare financiële middelen. Met name de diverse wensen en behoeften van de zorgcircuits vragen dat kwaliteit vanuit het perspectief van de klant wordt gezien. Klant en opdrachtgever worden daarmee centraal gesteld binnen een helder kader en strakke sturing. Dat realiseren en ernaar handelen is een evidente zaak en vraagt om professionele kwaliteit. Het aansturen van leveranciers

vraagt immers andere competenties van een organisatie dan het in eigen beheer uitvoeren en aansturen van diensten. Het FB dient zich daarom te ontwikkelen als een regisseur van dienstverlening. Vanuit strategisch oogpunt heeft het FB GGZ inGeest gekozen voor het model van uitbesteden van de operationele uitvoering. Het beleid en het meer strategisch perspectief worden overwegend in eigen beheer verzorgd. Het voordeel van uitbesteding van de operationele ondersteuning is dat daardoor de focus op de kerntaken behouden blijft. Een tweede strategische overweging is geweest om centraal te organiseren wat moet en decentraal wat kan. Dit is vertaald in

afhankelijk wordt van een leverancier. Om dit risico te mitigeren is de strategische keuze gemaakt de regie in eigen hand te houden door invoering van een regiemodel voor facilitaire besturing. De regierol is gevisualiseerd in figuur 2. De vier pijlers van de facilitaire regieorganisatie worden hierna verder uitgewerkt.

Account/locatiemanagement

Het inspelen op klantwensen en het vertalen van klantvragen in oplossingen wordt accountmanagement genoemd. De klant wordt centraal gesteld. Met de klanten worden dienstverleningsovereenkomsten afgesloten en klantrapportages ontwikkeld en besproken. Op deze wijze

De Servicedesk is de schakel tussen gebruikers en het FB

de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie. Het centraal organiseren van bepaalde zaken brengt synergievoordelen mee. Door middel van een locatiegerichte benadering in de uitvoering kan worden ingespeeld op de specifieke klantbehoefte. Uitbesteding kan als risico met zich meebrengen dat de organisatie te

is het FB samen met de klanten beter in staat om de dienstverlening en de vraag goed op elkaar af te stemmen. Een praktijkvoorbeeld: een brandveiligheidsscan is uitgevoerd op meerdere locaties. Naar aanleiding van de resultaten van de scan hebben de facilitaire accountmanagers de directeurs van de zorgcircuits ondersteund bij het opstellen van het plan



Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra is voorzitter van de Raad van Bestuur GGZ inGeest te Amsterdam en lid van het bestuur van NVZD (Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg) en GGZ Nederland. Anton Daamen MFM is mede-eigenaar van Sense FM en was interim-directeur Facilitair Bedrijf GGZ inGeest (mei 2008-2009). Sense FM ondersteunt en adviseert organisaties in het optimaliseren van facilitaire dienstverlening (www.sensefm.nl).

ADVERTENTIE

van aanpak. In dit plan van aanpak zijn beheersmaatregelen opgesteld waarbij de samenhang in veiligheid en welbevinden van de patiënten is geborgd.

Service desk FB

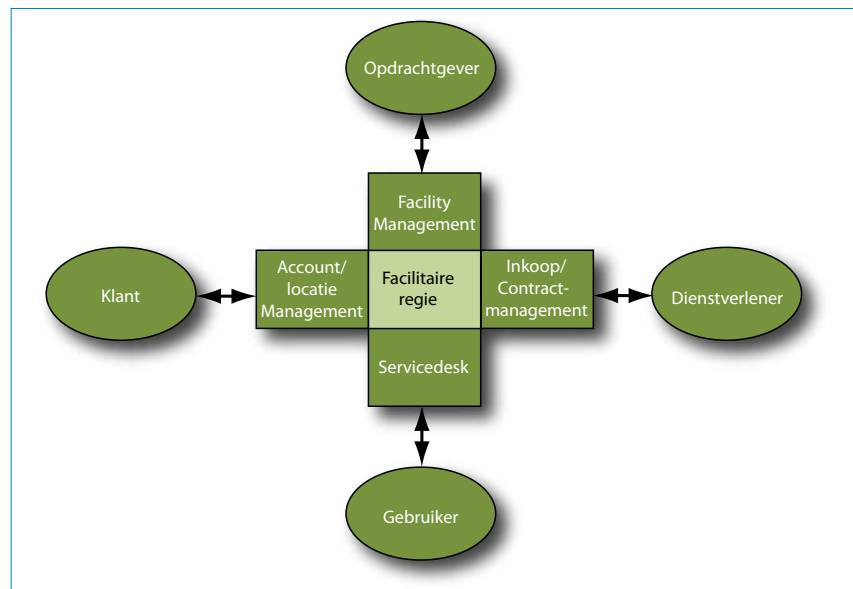
De Service desk is de schakel tussen gebruikers en het FB, het visitekaartje van het FB. Gebruikers kunnen bij de Service desk terecht voor klachten, wensen, informatieverzoeken en meldingen. De Service desk zorgt ervoor dat de onderwerpen bij de juiste afdelingen binnen het FB of bij de betreffende externe dienstverleners terecht komen. Op basis van registratie wordt de voortgang bewaakt. De doorlooptijden worden vergeleken met de normtijden en afwijkingen worden geanalyseerd. De professionele invulling van de Service desk heeft een groot effect op de beleving van gebruikers van de totale facilitaire organisatie. Een praktijkvoorbeeld: door inzicht in het aantal en de aard van de storingen in technische installaties hebben aanpassingen in het preventief onderhoud plaatsgevonden. Hierdoor is minder sprake van verstoring van het primaire proces.

Facility management

Het facility management, in de persoon van de directeur FB, legt verantwoording af aan de opdrachtgever, de Raad van Bestuur. Met de RvB worden de kaders van dienstverlening en de bijbehorende budgetten vastgesteld. Op basis van deze uitgangspunten kunnen de DVO's met de klanten worden afgesloten. Een praktijkvoorbeeld: het FB heeft een beleidsplan voeding opgesteld. Alle belanghebbenden, waaronder de cliëntenraad, zijn hierin betrokken. Dit heeft geleid tot meer klantgerichtheid: keuzevrijheid en flexibiliteit in het voedingsconcept, hetgeen de patiëntenzorg ten goede komt. Binnen het facility management zijn ook de centrale stafdiensten zoals inkoop, beleidsfunctionarissen en de verdere ondersteuning opgenomen.

Contractmanagement

Binnen de regio's zijn of worden door het FB spelregels vastgesteld, die moeten worden nageleefd. Het FB controleert of afspraken met leveranciers worden nagekomen en presta-



Figuur 2. Regiemodel voor facilitaire besturing (©Sense FM, Van der Meer, 2008).

ties overeenkomen met de gecontracteerde doelstellingen. Dit wordt ook wel contractmanagement genoemd. Hierbij is het van belang oog te hebben en te houden voor de juiste balans in Kosten, Klanttevredenheid en Kwaliteit. Een praktijkvoorbeeld: door het monitoren van de contractafspraken voor schoonmaak en het analyseren van klachten van medewerkers en patiënten zijn na besprekingen met de leverancier verbeteringen in de dienstverlening doorgevoerd. Contractmanagement levert op termijn op dat door het verzamelen van facilitaire kengetallen het FB een betere voorspelling kan doen van de te verwachten exploitatiekosten, wat evident is voor een gezonde bedrijfsvoering. Contractmanagement kan worden toegepast op uitbestede dienstverlening, maar binnen de verder te ontwikkelen resultaatgerichte organisatie ook prima voor de eigen beheerdienstverlening. Door het (tactisch) contractmanagement centraal te positioneren ontstaat een goed beeld van de prestaties van de leveranciers binnen de verschillende regio's. Het lokaal contractmanagement wordt ingevuld door de facilitaire accountmanagers. Hierbij worden vooral de operationele aspecten van dienstverlening gevolgd.

Wind in de zeilen

Als de koers is bepaald, zorg dan voor wind in de zeilen. Het meenemen van medewerkers, klanten en leveranciers in de implementatie is

geen sinecure en vergt een zorgvuldig en langdurig proces. Het tijdig meenemen van de ondernemingsraad in de totstandkoming van de koers en de uitvoering daarvan kan daaraan een wezenlijke bijdrage leveren. De personele organisatie is aangepast en versterkt waar nodig. Naast het ontwikkelen van facilitaire tools, zoals kengetallen, KPI's, monitoringsystemen en managementinformatie, is één van de belangrijkste aandachtspunten attitude en communicatie. Als die verbeterd worden, komt de wind zichtbaar in de zeilen. Het inrichten van een facilitaire regioorganisatie is geen theoretische exercitie, maar vraagt een professionele houding van het FB, de klanten, overige diensten en de Raad van Bestuur. Alleen dan zal de tijd van steeds opstekende stormen achterwege blijven en zal het voorspellend karakter toenemen, waardoor de besturing van de organisatie geoptimaliseerd kan worden.

Kerncijfers GGZ inGeest

GGZ inGeest: 'Toonaangevende psychische hulp binnen handbereik'.

- Ontstaan door een fusie in 2007 van GGZ Buitenamstel en De Geestgronden (groot in kleinschaligheid).
- Ruim 30.000 cliënten in de regio Amsterdam, Amstelveen, Haarlem, Hoofddorp en Bennebroek.
- 2.300 medewerkers.
- 22 locaties.
- 130 miljoen euro omzet.
- Vanaf 2009 intensieve samenwerking met VUmc, vanaf 2012 divisie VUmc.