

Na professionalisering inkoop is GGZ InGeest klaar voor de volgende fusiestap

Fusieorganisatie GGZ InGeest (GGZ Buitenamstel en De Geestgronden) maakte gebruik van een interim manager inkoop om de inkoopfunctie binnen de instelling in kaart te brengen en te professionaliseren.

Dat hiervoor iemand van buitenaf werd aangetrokken, heeft niet alleen te maken met "vreemde ogen dwingen". Ook de positionering van inkoop en het perspectief van de volgende fusiepartner speelde mee.

Bij het ontstaan van GGZ InGeest bestond de verwachting dat deze fusie door de schaalvergroting inkoopvoordelen zou opleveren. 'Die bleken echter in de praktijk moeilijk te verzilveren', zegt interim directeur facilitair bedrijf Anton Daamen van adviesbureau Sense FM. 'Inkoop was onderbelicht en had geen duidelijke positie binnen de organisatie. Er was een operationeel inkoper en een tactische inkoper en de mate van uitbesteding was divers. Het inkoopproces vond versnipperd plaats in de organisatie, en moest duidelijk worden geherstructureerd.' Een directe aanleiding om hiermee aan de slag te gaan, vormde de teruglopende bekostiging en de noodzaak tot kostenreductie. 'Dan ligt het voor de hand dat de Raad van Bestuur naar inkoop kijkt', zegt Daamen.

De interim manager inkoop, Patrick van Emden, was al via Movimento geselecteerd voor deze opdracht toen Daamen aantrad in zijn functie en had net een inkoopscan verricht.

'Meestal begin je met zo'n scan om te kijken wat er aan winst te halen is in de inkoopfunctie', zegt Van Emden. 'Vaak zie je dan dat er voor een aantal producten of diensten veel te veel leveranciers zijn en dat contracten automatisch worden verlengd. Die scan leverde ook op dat er geen structureel inkoopbeleid was en dat de organisatie inrichting niet optimaal was. Dat zie je vaker bij fusiepartners die van oudsher verschillende procesvormen hanteren.'

Inkoopbeleid als kapstok

Daamen en Van Emden vonden elkaar snel in de overtuiging dat het neerzetten van een helder inkoopbeleid voor de komende jaren

de kapstok vormde waaraan de rest van het verbeterproces kon worden opgehangen. 'Maar het is niet makkelijk om alle partijen op één lijn te krijgen', zegt Van Emden, 'omdat verandering snel wordt gezien als een inperking van verantwoordelijkheden. Je kunt niet beginnen met afscheid nemen van vertrouwde leveranciers of meteen twintig nieuwe leveranciers invoeren. Dat accepteren mensen niet. Om problemen te voorkomen, hebben we dus het proces omgekeerd en aan de betrokkenen gevraagd: waarbij wil je als zorgcircuit betrokken zijn en waar minder of helemaal niet? Dan ga je eerst aan de slag met die laatste dingen, zodat je kunt laten zien wat die opleveren. En er zijn nu eenmaal altijd zaken die niet omstreden zijn. Niemand wil bijvoorbeeld energie inkopen, omdat dit zo'n complex dossier is. Dan creëer je draagvlak en krijg je een uitgangspositie om verder te komen.

Door toelichtingen, gesprekken en presentaties te organiseren, zijn de zorgcircuits betrokken bij de totstandkoming van het inkoopbeleid. Input van de zorg is meegenomen in de beleidsontwikkeling, wat commitment gaf.' Daamen vult aan: 'Resultaten spreken zich makkelijker rond dan initiatieven. Het is dus beter met slechts een paar projecten te beginnen dan met vijftien ineens. Zeker omdat de verwachtingen als gevolg van de inkoopscan zo groot waren. Je benoemt daarmee expliciet het potentieel, maar je moet wel de kans en de tijd krijgen om het te realiseren. Maar de verwachtingen lopen niet altijd parallel met wat je ervoor moet doen of het beleid dat je erop wilt voeren.

Juist daarom waren die eerste paar inkoop successen zo belangrijk, en om die te kun-



Anton Daamen

nen bereiken heb je betrokkenheid van het bestuur nodig. De Raad van Bestuur had een duidelijke behoefte om inkoop te positioneren in het facilitair bedrijf en resultaten te behalen. Dat is een goed vertrekpunt.'

Productbeleid

Een van de taken van Van Emden was alle bestaande contracten onder de loep nemen. Hij legt uit: 'Bij een fusie heb je vaak per product of dienst twee contracten, meestal ook nog met verschillende looptijden. Die moet je dus eerst gelijkstellen, en ondertussen kun je gaan onderhandelen over de vraag welk contract uiteindelijk moet overblijven. En je moet productbeleid maken. In één organisatie kun je bijvoorbeeld niet hebben dat de ene afdeling drie maal per week schoongemaakt wil hebben en de andere tweemaal, in vergelijkbare situaties. Dat moet je gelijk trekken.' Ook hier weer is gekozen voor de weg van de zorgvuldigheid. 'We hebben bij bepaalde producten en diensten klankbordgroepen ingesteld om mensen te laten meepraten over het beleid', zegt Daamen. 'Dat gaat



minder snel, maar creëert wel draagvlak, en dat is een voorwaarde voor succesvolle implementatie. 'Het contract met Van Emden voorzag dan ook in een periode van anderhalf tot twee jaar. 'Lang genoeg om te investeren in de relatie', zegt hij. 'En dat was ook nodig. Je moet de tijd hebben om inkoop weer echt goed neer te zetten.'

Vervolgstap

Inmiddels zit de klus er voor Van Emden op en is de organisatie een volgende fase ingegaan: het fusietraject met VUMC. Daamen licht toe: 'Sinds 1 januari 2010 is binnen het facilitair bedrijf sprake van een intensieve samenwerking met het VUMC. Vooruitlopend op de definitieve fusie in 2012 voert VUMC ook het management over de inkoop. Het huidige inkoopbeleid vormt hierbij het uitgangspunt voor de toekomst. En nu al wordt meegelift op de expertise van de inkoopafdeling van VUMC. Dat geeft een enorme versnelling, langs de lijnen die er inmiddels al liggen. Vooral voor grote dossiers zoals telefonie is dit kansrijk. Zeker daarvoor moet je meer in huis hebben dan je van een inkoop afdeling binnen een GGZ instelling redelijkerwijs kunt en mag verwachten.'

Binnenkort starten wij met de
Leergang
Bestuurlijke Intervisie 2010

Meer informatie:
www.movimento-zorg.nl

(vervolg van pag.1) ►

richting van die stap – naar de GGZ – stemde toch wel even tot nadenken. Ze vertelt: 'Van der Hoef werkt samen met Movimento en daar had ik een verdiepingsgesprek dat uren duurde en dat me helemaal op mijn gemak stelde. Ik kende de GGZ niet, maar werd razendsnel helemaal verliefd op de werkomgeving. Mensen die de zorg heel intens nodig hebben, en die in sommige gevallen zelfs aan de rand van de samenleving staan. Wat is het uniek als je aan een zorgorganisatie voor mensen met zulke complexe problemen leiding mag geven.' Alvorens de verantwoordelijkheid van voorzitter raad van bestuur op zich te nemen, was het voor Van Diemen een voorwaarde om intensief met medewerkers en cliënten kennis te maken. Ze leerde de mensen kennen en hoorde van hen hoe die tegen de organisatie aankeken. 'Heel intensieve weken', zegt ze achteraf. 'Maar ik leerde ervan dat deze functie bij mij paste.'

Zowel leider als dienaar

Gemakkelijk was het echter niet, want GGZ Oost Brabant moest fors bezuinigen en zeventig banen schrappen. Ze schreef een nota van verwondering waarin ze precies vastlegde wat allemaal goed ging binnen de organisatie, welke knelpunten ze aantrof en wat de belangrijke koerswijziging zou moeten zijn. 'Dan doet het

ertoe wat voor leiderschap je toont', zegt Van Diemen. 'Het gaat goed als je jezelf blijft, heb ik gemerkt. Dan hoef je geen strijd te leveren en gaat het gewoon vanzelf. Je neemt medewerkers dan mee, je bepaalt uiteindelijk gezamenlijk de strategische route en je enthousiasmeert en motiveert hen om die samen met je te volgen. Kortom, 'Dienend leiderschap'. 'Als je daaraan werkt, ervaar je ook zelf wat het met jou als mens doet om op deze manier een organisatie te leiden', zegt ze. 'Je bent dan leider en dienaar tegelijk en beide functies zijn even belangrijk.' Door vast te houden aan de keuzes die we als organisatie maken, medewerkers te overtuigen van onze gemeenschappelijke doelen, hen te faciliteren in hun ontwikkeling, te luisteren en er te zijn, begint dit gedachtegoed nu ook post te vatten bij de medewerkers binnen de organisatie. 'Die bewustwording bij hen heb je nodig om het ontwikkeltraject van zo'n grote organisatie te kunnen doorlopen. Dan blijven we met enorme inzet en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen vanzelf op de nieuwe koers die de GGZ wil gaan uitstralen.' Inmiddels is ze een jaar verder. De koerswijziging die GGZ Oost Brabant weer gezond moet maken, is ferm ingezet. 'Herstel van balans tussen ziel en zakelijkheid', zegt ze, 'daar gaat het om. Die route willen we met elkaar gaan en daarvan is inmiddels iedereen binnen de organisatie doordrongen.'

Werken aan verbinding

Bedrijfskundige en primair proces doelen realiseren is eenvoudiger dan samenwerkings- en cultuurdoelen verwezenlijken.

Dit ondervond bestuurder Henrie Henselmans van Riagg

Amersfoort. Maar hij heeft al heel veel terrein gewonnen.

En iedereen in de organisatie is er inmiddels van overtuigd dat ook de laatste slag nu moet kunnen worden geslagen.

Riagg Amersfoort is de eerste bestuursfunctie die Henrie Henselmans vervult, sinds twee en een half jaar nu. 'Ik heb altijd in de zorg gewerkt. Mijn laatste functie hiervoor was directeur van een kinderspsychiatrisch centrum', vertelt hij. Het Riagg vond hij een interessante opgave, omdat die organisatie in moeilijk vaar-

water was gekomen. Hij legt uit: 'Ik zag het als mijn belangrijkste taak verbinding tussen de medewerkers en de organisatie tot stand te brengen. Er was een grote discrepantie ontstaan tussen het primaire proces en het management. De behandelaars

(vervolg op pag. 4) ►