

Efficiency in de zorg, een voortdurende uitdaging voor zorgbestuurders en zorgmanagers.

SSC-concepten in uw backoffice in combinatie met Lean Six Sigma en een ERP-platform biedt kansen.

Nieuwe bezuinigingen, lagere tarieven, wegvallende voorfinanciering, concurrentie en problemen in het verkrijgen van kapitaal maken het noodzakelijk om constant de efficiency van de organisatie te verbeteren. Gelijktijdig verlangen we een hogere effectiviteit van de organisatie in een transparanter wordende markt. De klant als individuele patiënt/cliënt of als zorgverzekeraar wordt daarbij veeleisender. Hij of zij verandert sneller van aanbieder. Lean Six Sigma noemt dit de "Critical To Quality" van de klant. Het behoeft geen betoog dat deze steeds hoger wordt.



Het eindpunt in de efficiency lijkt langzamerhand bereikt. Wij denken dat er juist ruimte is in de backoffice van een zorgorganisatie om verbeteringen te realiseren door het combineren van Shared Service concepten, een ERP-benadering en Lean Six Sigma. ERP zorgt voor een goede ICT-integratie en standaardisatie in de backoffice in combinatie met Self-Service concepten voor zorgmanagers, medewerkers maar ook cliënten en leveranciers. Daarmee ontstaat een geïntegreerd SSC-backoffice platform.

De gemiddelde backoffice Finance, HRM en Inkoop van een zorgorganisatie bedraagt 3% of meer van de totale kosten. Wij denken dat dit 2 % kan worden. Op een gemiddelde omzet van 100 miljoen dus al gauw 1 miljoen Euro minder kosten! Dit levert een zichtbare resultaatsverbetering op en is aantrekkelijk voor bijvoorbeeld het verkrijgen van financiering voor bouwprojecten. Sturing op het resultaat zal in het algemeen belangrijker worden. Een goede SSC-backoffice levert bovendien een hefboomeffect op in de frontoffice via administratieve lastenverlichting. Met goed uitgekiende Self-Service concepten voor manager, medewerker, cliënt/patiënt of leverancier wordt de zorg ontzorgt en levert het gemak en comfort op in de uitvoering van administratieve handelingen. Niet altijd is dit hefboomvoordeel overigens direct te verzilveren. Wij vinden het een uitdaging dit SSC-concept te implementeren vanuit een bedrijfskundige visie.



Onze boodschap is "hoe kunnen we scherper aan de wind zeilen met een hogere snelheid maar nog wel comfortabel".

TIM is de afgelopen jaren actief geweest met het opzetten van het Shared Service Center Finance en HRM van Espria. Veel kennis en ervaring met de werking van een SSC is hiermee opgedaan. Espria is een van de grootste zorgconcerns van Nederland. In dit traject zijn stapsgewijs "best practices" ingevoerd gedurende meerdere jaren. Dit heeft voor de langere termijn houdbare voordelen opgeleverd. Voor grote en voor kleine zorgorganisaties liggen hierin naar ons idee kansen.

Op basis van onze ervaring onderkennen wij de volgende backoffice-principes:

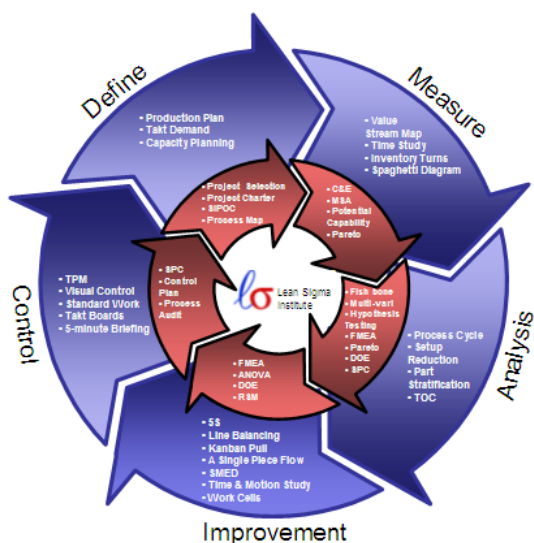
- integratie van Finance, HRM en Inkoop;
- geïntegreerd ERP-systeem voor de backoffice;
- self service voor manager, medewerker, cliënt en leverancier;
- procesgestuurde organisatie;
- scheiding tussen advies- en transactiediensten;
- veranderen op basis van Lean Six Sigma;
- eigen ICT-ondersteuning;
- het in één keer goed principe;
- registratie aan de bron;
- benchmarking.

De integratie van Finance met de P&C-ondersteuning en met HRM en Inkoop vinden wij van belang omdat managers steeds meer worden geconfronteerd met verschillende Self-Service applicaties. Elke applicatie kent zijn eigen toegang met een eigen interface en wachtwoord. Door de komst van iPads en smartphones en andere tabletachtige apparaten zal de toegang nog meer hybride worden. Voorbeelden van self-serviceapplicaties zijn digitale facturen, instroom-, doorstroom en uitstroommutaties voor personeel, digitale loonstroken, het raadplegen van personeelsdossiers, ondersteuning voor flexzorg en roosterplanning, inkoopbestellingen, leverancierportals en planning- & controlrapportages. Dit levert zorgmanagers steeds meer nadeel dan voordeel op. Veelal willen ze daarom de nieuwe systemen niet gebruiken. Vaak worden deze systemen dan verplicht gesteld met alle gevolgen van dien richting het SSC. Een lage motivatie in de zorg voor administratieve taken levert de backoffice meer werk op en dat was nu juist niet de bedoeling. Bovendien neemt het aantal fouten toe met als gevolg veel herstelwerk.

Samengevat moet efficiency dus zowel voor als achter de balie kunnen worden gerealiseerd is onze stelling. In onze visie vraagt dit om een geïntegreerde organisatie-, proces- en systeembenadering gericht op de verschillende te bedienen doelgroepen als managers en medewerkers maar ook cliënten, leveranciers en toezichthouders. In het SSC-concept staan deze verschillende klant-leverancierrelaties van het SSC centraal.

Waarom vinden wij Lean Six Sigma interessant ?

Lean is voortgekomen uit het Toyota Productie Systeem en richt zich voornamelijk op productie- en procestechnieken. Six Sigma is een kwaliteitssysteem dat is ontwikkeld bij General Electric in de VS. Het is een krachtige en systematische manier om verbeteringen te realiseren. De combinatie van beide biedt een goede kapstok voor een gestructureerde en houdbare aanpak volgens het zogenaamde DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve en Control).



Centraal hierin staat het denken vanuit de klant en de waarde die wordt toegevoegd in de processen. De kunst is echter om Lean Six Sigma niet dogmatisch toe te passen. Gouden bergen beloven we niet maar over een langere periode kunnen aanzienlijke structurele voordelen worden gerealiseerd.

Onze aanpak

Op basis van een businessmodel met een ERP-concept, worden uw gegevens vergeleken met kengetallen van andere zorginstellingen en organisaties buiten de zorg. Vervolgens wordt ingeschat welke potentie binnen uw organisatie aanwezig is om verbeteringen te kunnen realiseren.

Het goed kennen van uw ondersteunende producten en diensten en de bijbehorende klanteisen is het beginpunt. Door middel van waardeestroommodellen in combinatie met structurele meetgegevens wordt het proces in kaart gebracht. Daarna worden de waardetoevoegende stappen en de verspilling vastgesteld. Op basis hiervan kunnen verbeteringen worden doorgevoerd.

Wat hebben wij u te bieden ?

In een kennismakingsgesprek lichten wij onze visie en aanpak nader toe. Daarna kunnen wij op basis van "no cure, no pay" een quickscan van uw organisatie maken met behulp van een simpel businessmodel. Dit bestaat uit een viertal interviews met zowel de zorgzijde als de ondersteuningszijde, het verzamelen en verwerken van kengetallen met uw controller of hoofd EAD en de analyse. Vervolgens formuleren wij conclusies en aanbevelingen en verzorgen wij een presentatie voor het management of de RvB. Doelstelling is te achterhalen welke potentie er is voor verbetering en welke oplossingen wij voorstellen. Wij maken gebruik van onze bedrijfskundige benadering met uitgebreide ervaring op het gebied van Zorg, Finance, HRM en ICT.

TIM Bedrijfskundig Advies
Bas Toorenburg