



Routeplan F&I 2015 – 2018

Voorwoord

De route van F&I sluit aan op het next level traject van GGzE, route 88.

In deze versie van de route F&I moeten de nieuwste inzichten rondom de nieuwe organisatievorm van GGzE nog verwerkt worden (medio juli).

Bij de totstandkoming van de route F&I merkten we dat veel uitgangspunten van het businessplan 2010 nog actueel zijn. Succesbepalend voor de ontwikkeling van de komende jaren is ons 'gedrag': wij willen comfort bieden aan onze klanten.

Een groot aantal van ons (F&I collega's) heeft meegewerkt aan de gedachtenvorming voor de nieuw te volgen route (issue-uitwerkingen, de 7 vanzelfsprekendheden), hartelijk dank hiervoor.

Bewust is gekozen voor het woord 'route', dit plan is geen blauwdruk. Het geeft de richting aan waar we als F&I naar toe willen, hoe we dat gaan doen, daar zijn we samen verantwoordelijk voor. En.... "It's the journey, not the destination".

De populaire versie van onze route F&I is voor de zomervakantie beschikbaar.

De route van F&I sluit aan op het next level traject van GGzE, route 88.

De opbouw van dit document is als volgt:

1. Wie willen we als F&I zijn?
2. Wat betekent dit voor onze organisatievorm?
3. Wat zijn de kosten/baten van deze ontwikkeling
4. Hoe ziet de procesvoortgang eruit
5. Bijlagen: waar richten we onze pijlen op, issue uitwerkingen

- Van zorgomgeving naar ontwikkelomgeving
 - Van organisatie naar community
 - Van moet naar moed

A wide-angle photograph of a two-lane asphalt road stretching straight into the distance. The road has a dashed yellow center line and solid white edge lines. The landscape is a dry, open plain with sparse, low-lying vegetation in shades of green and yellow. In the far distance, a range of blue mountains is visible under a bright blue sky with scattered white clouds.

**Wie willen we zijn als
F&I?**

De aanleiding/why??

Extern:

- De marktwerking leidt tot een gewijzigd risicoprofiel voor GGzE. De financiële en ICT performance is nog meer een kritische succesfactor geworden om de concurrentie aan te kunnen/voor te blijven
- Politieke druk op de inkomsten (meer voor minder); ondernemerschap is nodig om de huidige positie te behouden en te versterken
- Strengere eisen financiers, banken en toezichthouders

- Bij veranderen hoort chaos
- De enige zekerheid is dat de veranderingen doorgaan
- Regisseur van je eigen loopbaan

	2008	2013	2014	2015
Aantal contractpartijen (aantal contracten)	5	19	24	57

Intern:

- Nieuwe zakelijke buitenwereld noodzaakt tot versnelling om state of the art te zijn en te blijven
- Terug naar de bedoeling: zorg en bedrijfsvoering leaner organiseren met wederzijdse afhankelijkheid (belangencongruentie)
- Nieuwe regelgeving en concurrentie vraagt om nieuwe competenties
- Te grote afhankelijkheid van een te beperkt aantal mensen
- Gevoel leven bij de waan van de dag

Wat is onze ambitie?

In 2018 behoren we tot de GGZ-top 3 in Nederland met de beste F&I performance*

- Zichtbaar in de performance van GGzE
- Professioneel, slagvaardig en toekomstbestendig op F&I gebied
- De financiële en ICT-verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie is vergroot en wordt adequaat ondersteund (verdere kanteling naar de klant)
- De doelmatigheid en doeltreffendheid van de zorg, ICT en financiële processen zijn verbeterd (is in geld terug te zien)
- We zijn geutileerd om te anticiperen en invulling te geven aan externe en interne ontwikkelingen
- En ook voor onze klanten en F&I collega's geldt een tevredenheid van 88

** hoe we dit meten moet nog ontwikkeld worden*

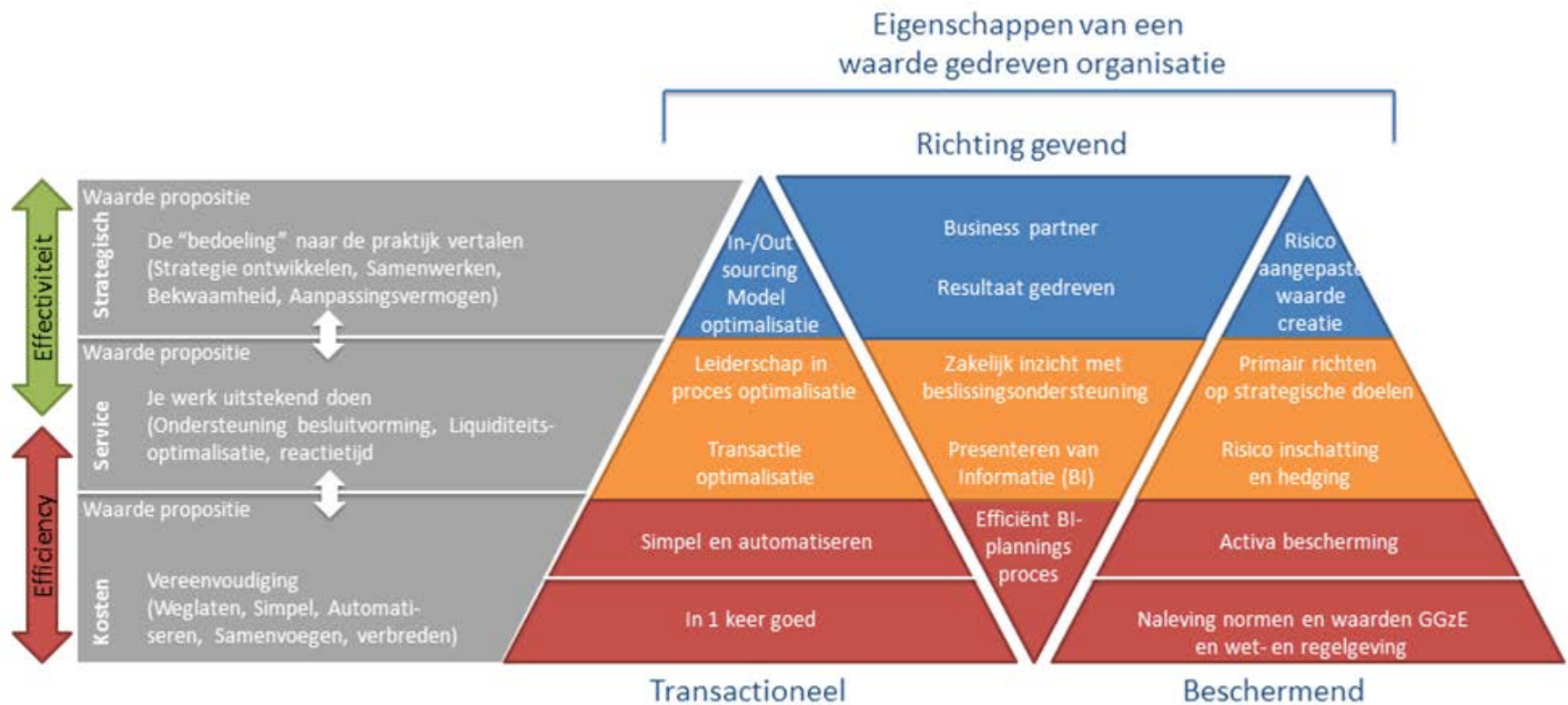
En als GGzE groeien we naar

Ontwikkelings- stadium	Pioniers organisatie	Gerichte organisatie	Delegerende organisatie	Coördinerende organisatie	Participatieve organisatie
Structuur (kenmerken)	• Informeel • Plat	• Functioneel georiënteerd • Meerdere hiërarchische niveaus	• Proces georiënteerd • Nadruk op kaders vanuit de staf • Decentraal geëquipeerd om verantwoordelijkheid te dragen	• Georiënteerd op product/markt combinaties • Organisatie overschrijdende samenwerkingsverbanden	• Netwerk organisatie • Projectmatig werken
Cultuur (kenmerken)	• Autoritair • Eén familie • In- en extern gericht	• Familiair • Bureaucratisch • Intern gericht	• Professioneel • Verantwoordelijkheid nemen • Intern gericht	• Professioneel • Personeel is belangrijkste factor • Klant is koning	• Maatschappij gericht • Medewerkers als participanten
Besturing en beheersing (kenmerken)	• Direct leidinggeven • Improviserend	• Accent op centrale sturing • Sturing door lijn/management • Administratieve instrumenten	• Decentrale verantwoordelijkheid binnen centrale kaders • Verdeling tussen centrale en decentrale sturing • Staf is faciliterend en kaderstellend voor sturing door lijn • Belangrijkste instrument de planning & controlcyclus	• Accent op decentrale sturing • Lijn wordt ondersteund door capabele staf • Naast P&C-cyclus ook aandacht voor niet cyclische instrumenten	• Sturing uitgaande van stakeholders • Sturing op projectbasis • Situatief afhankelijk met voorkeur voor niet cyclische instrumenten

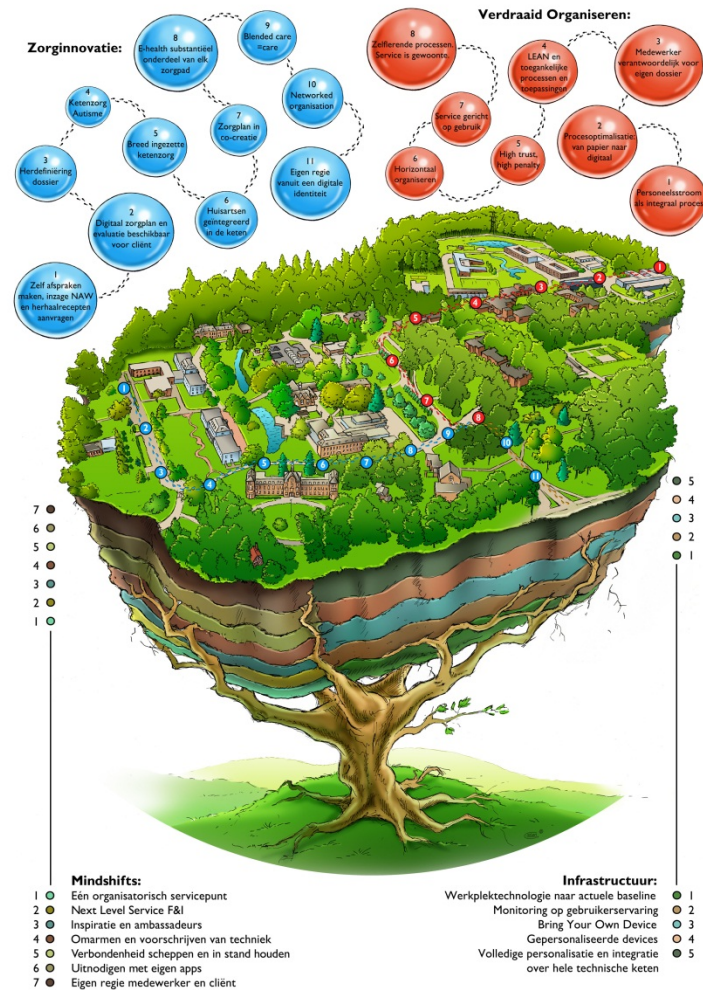
* Organisatiekenmerken en besturing

→ GGzE op weg van een delegerende naar een coördinerende organisatie

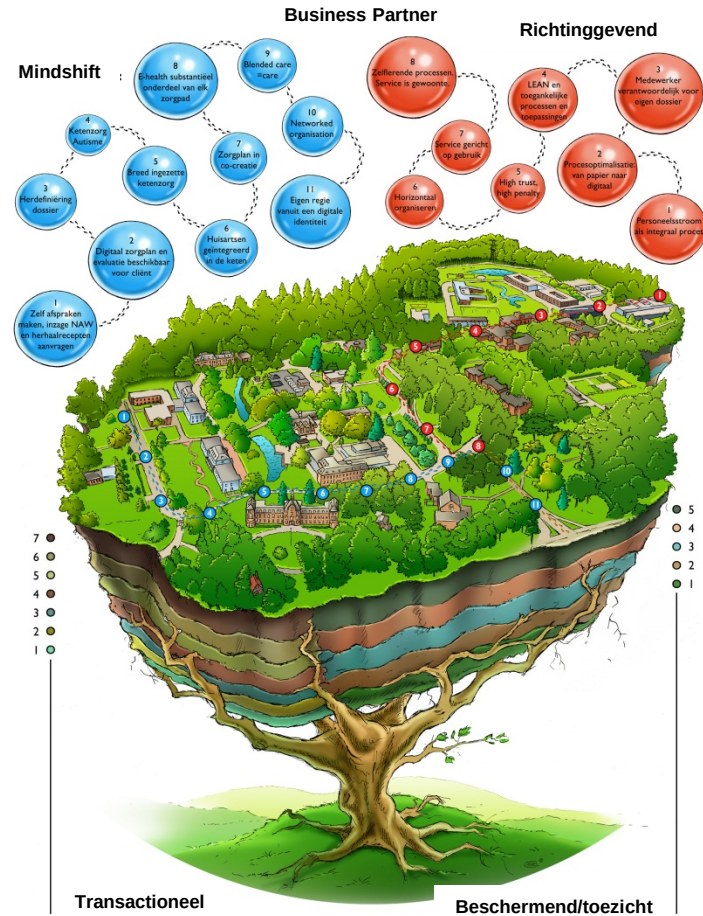
Ontwikkeling F&I: van cijfers naar waarden



Stip op de horizon I-pijler



Stip op de horizon F-pijler



Onze unieke kracht

- Als specialist en consultant creëren en leveren we met co-creatie een significante bijdrage aan het verbeteren van de financiële en ICT performance van het bedrijf.
Onze missie is erop gericht om zowel vandaag als morgen ´in charge` te zijn
- Bepalend voor succes is ons specialisme waarmee wij ervoor zorgen dat voor complexe vraagstukken eenvoudige oplossingen beschikbaar komen en dat F&I-processen continue professioneel draaien
- Samenwerking tussen zorg en bedrijfsvoering staat centraal bij onze manier van werken. Wij faciliteren de nieuwe vormen van zorg waardoor deze efficiënter en effectiever worden
- Gelijkwaardigheid in co-creatie en samenwerking met de klant zorgt voor een vertrouwensband waardoor het resultaat groter is dan $1 + 1$

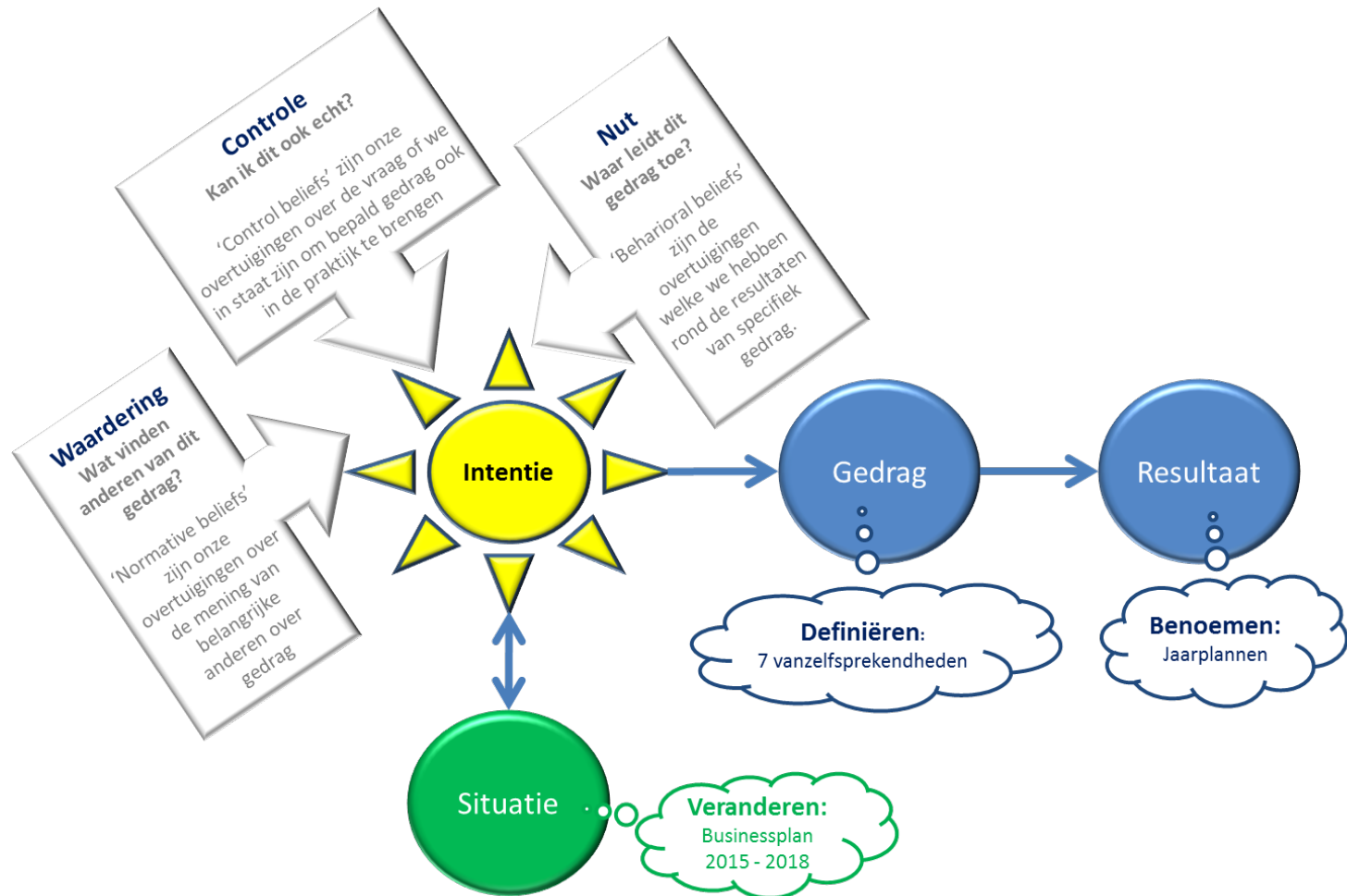
- F&I biedt comfort
- Medewerkers en klanten zijn fan van F&I

Klanten voelen zich welkom bij F&I

- Onze ontvangst is open en uitnodigend
- F&I is thuiskomen
- Wij werken gericht aan uw succes
- Wij zijn servicegericht
- Onze dienstverlening voelt aan als een 'maatpak'
- Wij zijn specialisten die samenwerken in een community met de klant
- Persoonlijk, menselijke benadering, comfort
- De primaire klanten van F&I zijn de cliënten (deelnemers) van GGzE
- De stakeholders van F&I zijn:
 - De behandelaren (ontwikkelcoaches)
 - De zorgprofessionals
 - De zorgfinanciers
 - De banken
 - De overhead van de zorg (divisiemanagement en ondersteuning)



Wat bepaalt het succes voor de volgende F&I stap?



Wat is voor ons vanzelfsprekend?

- Communicatie

Spreek uit, spreek af, spreek aan!



- Werkplezier

Medewerkers F&I zijn ook gewoon mensen!

- Vertrouwen

F&I is een veilige omgeving



- Eigenaarschap

Iedere aan jou gestelde vraag krijgt van jou een antwoord!

- Output- en resultaatgericht

F&I bewandelt de kortste weg! EENVOUD



- Ambassadeur

*F&I vormt een krachtige eenheid!
CO-CREATIE*



- Partnership

F&I motto: "wat als ik de klant ben"

De F&I issues, waar richten we onze pijlen op

In de bijlage zijn de issues kort uitgewerkt:

- Naar de bedoeling
- Zelforganiserende teams
- Services
- Verhogen automatiseringsgraad F&I
- Attitude verandering: route 88
- Financial en business control
- Ontwikkeling KMS/AO/W&R



Dank aan jullie bijdrage!

Next level F&I

- De mentaliteit van welkom uitdragen naar onze klanten
- De 7 vanzelfsprekendheden zijn vanzelfsprekend
- We zijn innovatief en betrouwbaar en dat blijkt uit een positieve mond- op mondreclame
- Handmatige processen zijn verregaand afgeschaft en/of geautomatiseerd
- Co-creatie is een mindshift. We trekken samen met de zorgwereld op en brengen daar ons specialisme in
- We werken 'lean' en vanuit 'de bedoeling'
- Wij bieden comfort

F&I in 2018

- In 2018 worden de F&I klanten en stakeholders op de beste en vriendelijkste manier geholpen
- F&I zorgt voor een financieel gezond GGzE en faciliteert de innovatieve vormen van zorg
- De F&I dienstverlening is zo vanzelfsprekend dat we niet meer opvallen
- F&I wordt gezien als een onderdeel van de zorg
- F&I gaat de samenwerking met andere instellingen aan in een stuk specialisme

Dat vereist moed

- Het succes gaat bepaald worden door onze passie, onze gedragsverandering op de 7 vanzelfsprekendheden en de wijze waarop we elkaar uitdagen of effectiever en klantgerichter te werken
- Persoonlijk leiderschap en het bieden van uitdaging voor elke F&I collega zijn hierbij essentieel

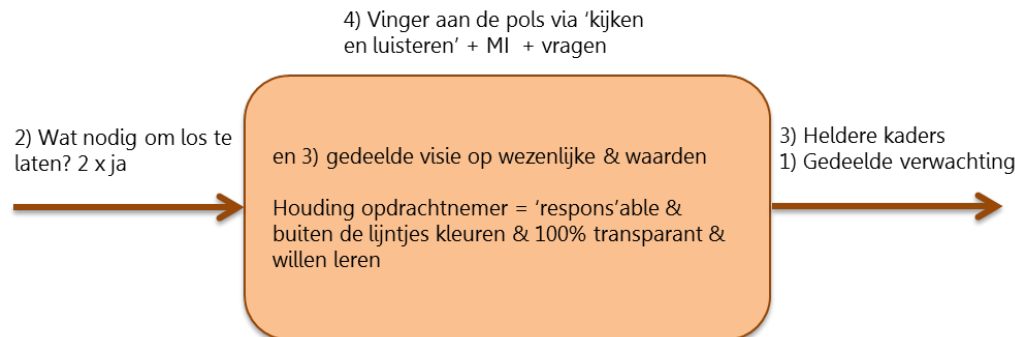
ALS JE ^{LOS} LAAT

HEB JE TWEE
HANDEN VRIJ

Loesje

Hoe kunnen we onze zelforganiserende teams helpen?

1. Wanneer je een ander los wil kunnen laten, is de eerste stap dat je het samen eens bent over de bedoeling, het doel, het resultaat of de verwachting van wat de opdrachtnemer heeft te doen.
2. Daarbij is het steeds de vraag: wat heeft de opdrachtgever nodig om 'los te durven laten'? En wat heeft de opdrachtnemer nodig om de verantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen? Beide partijen moeten 'ja' zeggen.
3. Het expliciteren van de kaders en het elkaar vinden op de visie over wat belangrijk is in hoe waarde tot stand komt (bijvoorbeeld 'wat is wezenlijk (versus vast-ook-belangrijk)', 'werkende principes' en 'waarden'), gedeelde waarden, of het meest wezenlijke in hoe waarde tot stand komt) geeft ook een gezamenlijk houvast. Hoe meer kaders – hoe minder ruimte
4. Wanneer de opdrachtgever 'los laat' dan zal dat in een verantwoorde mate moeten gebeuren. Dat hangt af van het vertrouwen dat de opdrachtgever voelt. Het is daarin wijs om niet te snel in wantrouwen te schieten maar het is ook wijs om niet onterecht in vertrouwen te schieten.



De tien belangrijkste F&I producten

1. Dashboard met stuurparameters
2. Intelligente tools ontwikkelen en beschikbaar houden
 - o Tool timeslab, bezettingsgraad cliënten en medewerkers, ruimten
 - o iKnow als bibliotheek en iTask ter facilitering van de verbetercyclus
 - o WinkWaves: een compleet sociaal intranet voor optimaal samenwerken
3. Gebruiksvriendelijk ingerichte systemen met vertaling van wet- en regelgeving welke voldoen aan de informatieveiligheidseisen
4. Coaching en opleiding op de voor het team relevante F&I processen en systeemprocessen (inclusief jaarlijkse update)
5. Het faciliteren van het inkoopproces middels o.a. prepaid passen (conform procuratie- en autorisatiereglement)
6. Vanuit de specialismen van F&I co-creatie stimuleren middels project deelname
7. Servicepunt en beschikbaarheid van IT tools en systemen
8. Eenvoudig 'huishoudboekje' op teamniveau (budget, opbrengsten en kosten)
9. De maandelijkse salarisbetaling op basis van een betrouwbare productregistratie
10. Instrument audit

A wide-angle photograph of a long, straight asphalt road stretching towards the horizon. The road is flanked by dry, yellowish-brown grass and shrubs. In the distance, there are blue mountains under a blue sky with scattered white clouds.

Wat verwacht F&I van de teams

- Betrouwbare productregistratie
- Signaleren van vraagstukken en vragen stellen
- Veilig omgaan met informatie
- Feedback op onze dienstverlening
- Geen verrassingen op financieel gebied
- Co-creëren in de (F&I) dienstverlening
- Delen van informatie
- Gelijkwaardigheid
- Open deuren
- Beheren van het 'huishoudboekje'

Wat verandert er?

Verwerpen

- Solistisch werken
- Inefficiënte processen
- Hiërarchie
- Ad-hoc/waan van de dag
- Nutteloze regels/ controles/ procedures
- Hard copy en overbodige formulieren
- Niet krijgen wat je vraagt

Versterken

- Bevlogenheid/passie
- Mentaliteit van welkom
- Co-creëren
- Alleen dat doen wat nut heeft
- Omgaan met regels/controles/ procedures
- Je eigen pad bepalen en volgen (Klarenbeek)
- Van de letter naar de geest
- Toekomstige ontwikkelingen/ prospectief werken
- Vakmanschap (analytisch)
- Openheid
- In één keer goed
- Versterken en benutten van elkaars talenten
- Persoonlijk leiderschap
- Vertrouwen

Verwerven

- De zeven vanzelfsprekendheden
- Gastvrije omgeving
- Coalitie vormen voor datgene waar wij in geloven
- Comfort bieden
- Nieuwe taal
- Nieuwe wijze van samenwerken
- Van 20/80 naar 80/20 ofwel van generiek naar specifiek
- Stimuleren om te experimenteren, uit de comfortzone te gaan
- Klein beginnen met het collectieve doel voor ogen

Ambitie F&I: vernieuwde kracht

Betere processen

- Van procedures naar services (utility! Comfort)
- Van functioneel naar proces naar output-klant gericht (automatisering van het proces aan de voorkant)
- Lean!

Anders en slimmer

- Change inregelen, run behouden
- 80-20 omdraaien (van generiek naar specifiek). Inkopen/uitbesteden in verband met wendbaarheid en hoge ontwikkel-specialisatiegraad
- Van laagste kosten in de benchmark naar de beste performance in de benchmark
- Innovatie en ontwikkeling
- Van management control naar beslissingscalculaties (in-charge)

Ontwikkeling collega's F&I

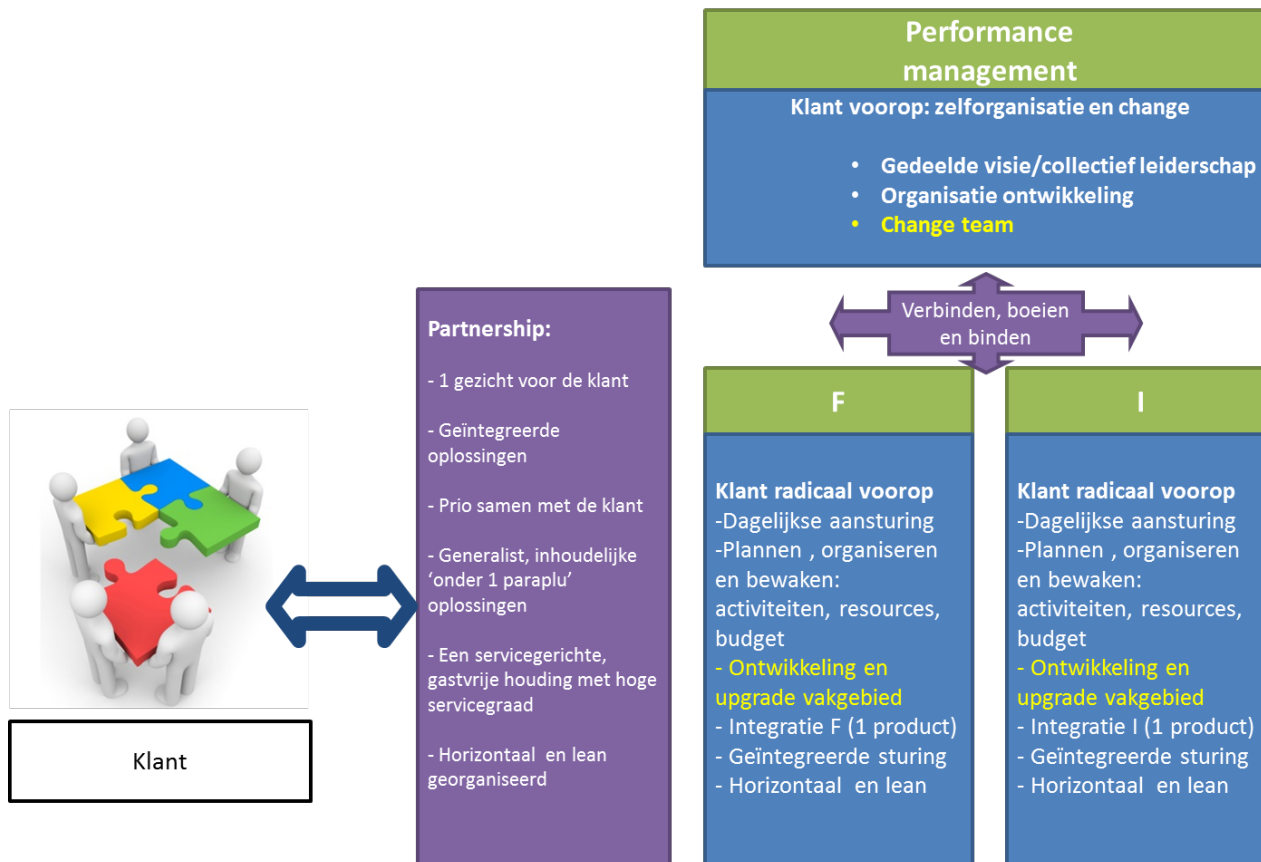
- Cultuurchange: 7 vanzelfsprekendheden
- Investeren in vakprofessionaliteit
- Fit for the job (fysiek en opleiding/ervaring; stressbestendigheid)

A photograph of a long, straight asphalt road stretching towards a range of mountains under a blue sky with scattered clouds. The road has a dashed yellow center line and solid white edge lines. The landscape is arid with low-lying shrubs and grasses.

Wat betekent dit voor onze organisatievorm?

- Vorm is middel en geen doel
- Netwerkorganisatie, samenwerken in verschillende teams

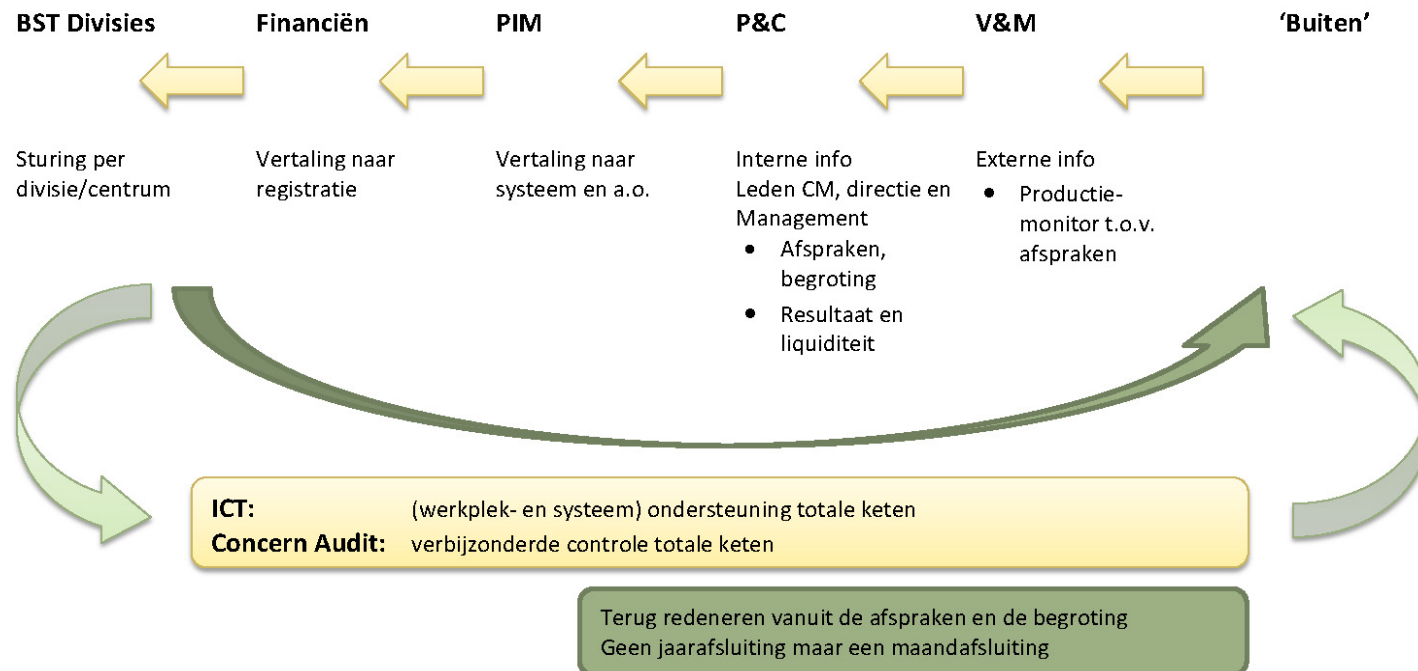
“Wat als jij de klant bent”



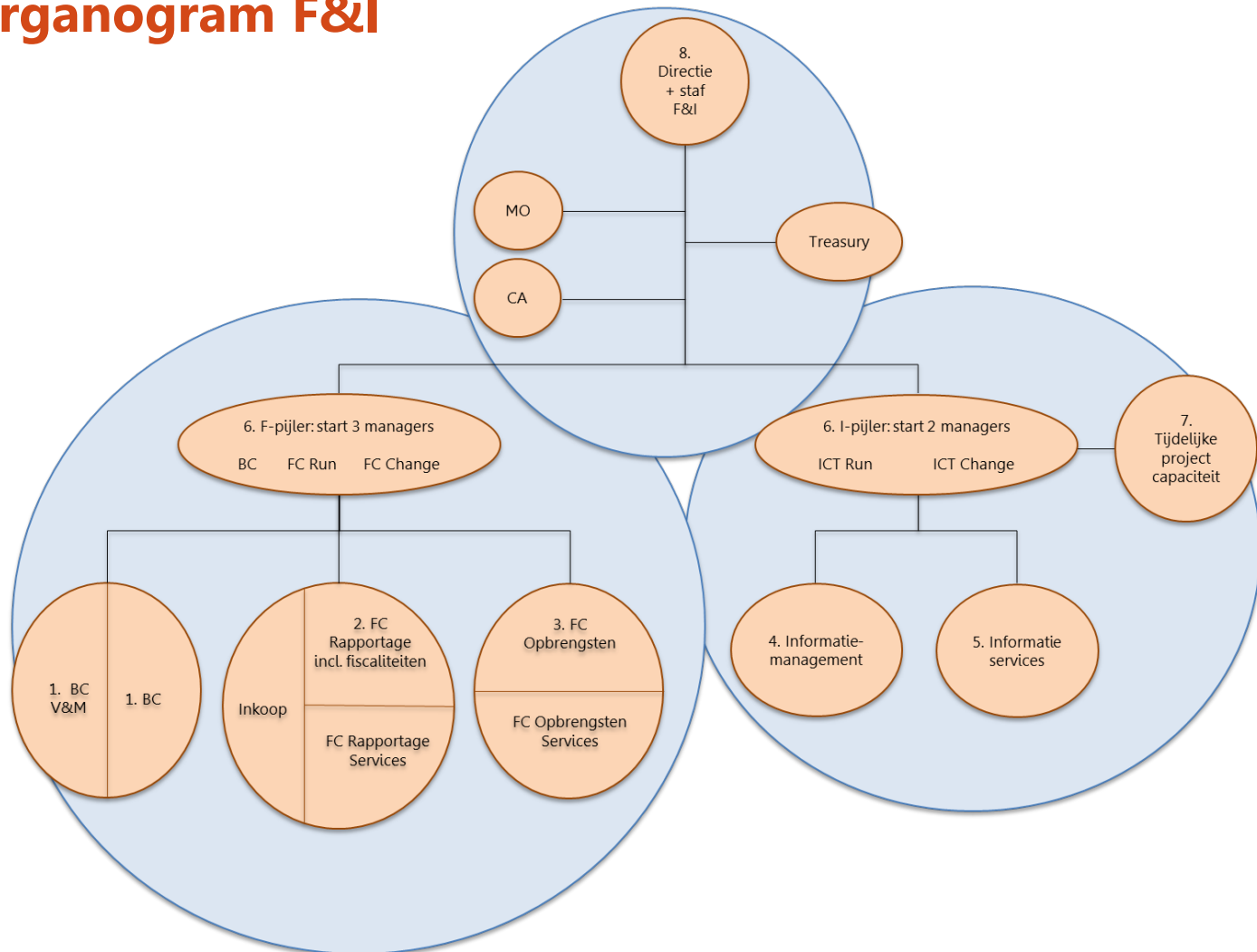
Huidig organogram F&I (procesgericht)

Ken je je plek in de F&I keten?

HOE? ← — WAT?



Nieuw organogram F&I





Belangrijkste wijzigingen organogram

- Minder verkokering, minder teams
 - Geen hark, een netwerkorganisatie. Opheffen hokjesgeest → flexibiliteit/ruimte
 - Minder management: we starten met 5 (3 change) en groeien naar 2 à 3 captains.
In 2010 hebben we de trekkers van een aandachtsgebied de naam 'manager' gegeven. De F&I managers, managen vooral een aandachtsgebied en zijn allemaal meewerkend voorman.
Rol van de captains/managers: visie, leiding, energie mobiliseren, organisatiesensitiviteit, vakdeskundig
 - Aantal fte's in de startsituatie ongeveer gelijk, wel opheffen doublures en competentie- eisen stijgen
 - In verband met het hogere serviceniveau dat we gaan bieden zal in een aantal situaties het FWG niveau een doorgroei kennen van FWG 40 naar 45
- ➔ Een netwerkorganisatie, samenwerken in wisselende teams! In co-creatie met de zorg.

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 1

Verkoop & Marketing

Accent bij V&M komt te liggen op het verbinden van de inhoud met de cijfers. De strategische kwantitatieve en financiële beleidsinformatie is up to date en voorziet in de belangrijkste externe en interne stuurparameters (trendoverzicht over de jaren/per contractpartij).

De ontwikkeling richt zich op een strategische, tactische verkooporganisatie. De primaire verantwoordelijkheid voor de verkoop ligt bij de divisiedirecteuren. De toegevoegde waarde van V&M blijkt uit ontwikkelen en verstrekken van strategische informatie, de procesorganisatie en het coördineren van dit proces. Ook de pdca van het contractmanagement wordt verder ontwikkeld (inclusief het systeem) waarbij ook de juridische kennis geborgd zal moeten worden.

Ontwikkeling: van 'verhalen' naar feiten (toekomst en verleden)

Business Control

Business Control besteedt nu veel tijd aan financial en management control en (te) weinig tijd aan performance verbetering en beslissingsondersteuning. Hoe komen we van IST naar SOLL?

Door financial Control te beleggen bij Financial Control en door meer te automatiseren en standaardiseren zal de tijdsbesteding binnen Business Control veranderen.

Meetpunt: tijdsbesteding is nu 20% change en 80% run, dat zal 80% change en 20% run moeten worden

Ontwikkeling: van management control naar strategische/tactische beslissingen (business partner, richtinggevend)

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 2

FC Rapportage

FC Rapportage is samengesteld uit voormalig Financiën en Planning & Control en richt zich primair op de ondersteuning van de Business Controller, de projectmanager en de treasurer. De medewerkers in deze groep werken actief samen met FC Opbrengsten om gezamenlijk te komen tot verbeterde managementinformatie en het verzorgen van betrouwbare analyses en prognoses. Naast de aandacht voor opbrengsten staat ook beheersing van de kosten, balans en projecten voorop. Er is zichtbare en deskundige ondersteuning in het opmaken van beslissingscalculaties, waardoor op tactisch en strategisch niveau beslissingen kunnen worden genomen. Ontwikkeling: opheffen doublures binnen F&I

FC Rapportage Services

De processen binnen FC Rapportage Services worden verregaand geautomatiseerd en lean gemaakt. Doel is om in de toekomst onder elke factuur een order te hebben liggen. Daarbij is de verwachting dat de kleine facturen verminderen door de invoering van de prepaid pas en de eigen bankrekening. FC Rapportage Services bestaat uit voormalig team Grootboek en de kas.

Ontwikkeling: handmatige arbeidsintensieve processen worden (voor zover mogelijk) geautomatiseerd in de keten (edi, pinapparaten, prepaid passen)

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 2

Inkoop

Inkoop zal zich in de komende jaren ontwikkelen van een operationele afdeling naar een tactische/strategische inkooporganisatie. Dit zal betekenen dat inkoop zich meer gaat richten op contract- en leveranciersmanagement dan op het bestelproces. Hiervoor dient er een ontwikkeling plaats te vinden in de kennis en kunde van de medewerkers op de afdeling, deze dienen opgeleid te worden tot inkoopadviseurs voor de zorg en de ondersteunende afdelingen. Om dit doel te behalen zijn de volgende voorwaarden opgesteld:

- Duidelijkheid over wat de zorg verwacht van inkoop en meer ondersteuning bieden in het primaire proces
- Automatisering van het operationele proces (bestelproces)
- Producten/Diensten catalogus van de afdeling inkoop
- Zelfsturende afdelingen met prepaid passen die eigen verantwoordelijkheid dragen voor bestellingen, retouren en manco's

Door van inkoop een strategische/tactisch proces te maken zal een naamsverandering in de toekomst op zijn plaats zijn (b.v Contract- en Leveranciersmanagement)

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 3

FC Opbrengsten

FC Opbrengsten is het 'hart' van Financiën.

Het uitgangspunt van financial control opbrengsten is het organiseren van de opbrengstenstromen per financier (van registratie t/m de rapportage en verantwoording). De medewerkers werken actief samen met financial control rapporteren om gezamenlijk te komen tot verbeterde managementinformatie en het verzorgen van betrouwbare analyse en prognose. Er is zichtbare en deskundige ondersteuning bij het betrouwbaar (JVTA) opmaken van de opbrengsten gerelateerde informatie, beslissingscalculaties, waardoor op tactisch en strategisch niveau beslissingen kunnen worden genomen. FC Opbrengsten is samengesteld uit voormalig Financiën en Planning en Control en richt zich primair op de ondersteuning van de financial control rapportage, de business controller en de procesmanager.

Ontwikkeling: eerst 'huis op orde' dan optimalisatie

FC Opbrengsten Services

Opbrengsten Services heeft de (leane) processen op orde, waarbij de automatiseringsgraad hoog is. Het team heeft als doel dat het EPD betrouwbaar werkt en de uitval in de facturatie zo laag mogelijk is. Het team fungeert als vraagbaak voor cliënten en medewerkers inzake de facturatie. Er wordt hiertoe intensief samengewerkt met het FC opbrengsten. Opbrengsten Services bestaat uit de operationele taken van team opbrengsten, de debiteurenadministratie en het subsidiebureau.

Ontwikkeling: handmatige arbeidsintensieve processen worden (voor zover mogelijk) geautomatiseerd in de keten (edi, pinapparaten, prepaid passen)



Formatie- en bezettingsoverzicht bol 4

Informatiemanagement

- Van specialisten op eigen gebied naar resultaatsgebieden waarin de specialisten samenwerken vanuit focus op de business.
- Er wordt gewerkt vanuit drie resultaatsgebieden: proces, informatie en projecten/architectuur.
- Iedere specialist krijgt naast het eigen specialisme een accent naar een 'resultaatgebied'.
- De resultaatsgebieden worden herkenbaar aangestuurd. Degene die aansturing geeft is ook het 'gezicht' naar de organisatie en is resultaatverantwoordelijk voor het resultaatgebied.
- Samenwerking tussen de verantwoordelijken per resultaatsgebied, projectmatig werken en het benutten van kennis van de juiste specialisten is essentieel om resultaten te bereiken.
- Bij het projectmatig werken wordt ook nadrukkelijk afgestemd met de projecten en projectcapaciteit vanuit O&O en de zorgdivisies

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 5

Informatie services

Van proceduregericht naar service op basis van medewerker betrokkenheid, vaardigheden, een efficiënt proces en 1 team/service

Van 'zelf doen' naar 'samenwerken' naar 'uitbesteden'/decentraliseren. Coachen en trainen om dit te realiseren.

Minder 'onteigenen' en beslissingslagen terugbrengen.

Er wordt bewust gekozen welke kennis we wel en welke we niet in huis halen, focus op GGzE specifiek (80%) en minder op generiek (20%)

Van 'laagste kosten in benchmark' naar 'beste performance in benchmark'; prijs-prestatie en efficiënt proces.

Meetbaar door klantbeleving en de manier waarop we onze klanten bejegenen.

Organiseren van het 'welkom' gevoel en de service gerichte uitstraling

Eén servicepunt voor cliënten en medewerkers

Ontwikkeling fte's 15,6 naar 14,0 (verschuiving binnen GGzE, samenwerking met 'services' Facilitair).

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 6

Management F- en I-pijler

Binnen F&I is sprake van collectief leiderschap. Wel is er een portefeuille verdeling per captain/leider/manager.

Hoewel de managementcapaciteit gereduceerd is, is in de startsituatie sprake van extra capaciteit voor de 'change'. Deze startcapaciteit is wel lager dan de begrote capaciteit 2015.

Rol captains: visie, leiding, energie mobiliseren, organisatie sensitiviteit en het vak verstaan.

Binnen het collectief leiderschap zal zowel de 'run' als de 'change' opgepakt worden.

Ontwikkeling: Informatie en Financieel management vervult een strategisch en tactische rol binnen GGzE. Enabler van de business, ondersteuning innovaties in de zorg, financieel in-charge en servicegericht.

Ontwikkeling fte's: van 5 captains (inclusief 3 voor de change) naar 2 a 3 captains

A wide-angle photograph of a long, straight asphalt road stretching towards a horizon under a blue sky with scattered white clouds. The road is flanked by dry, yellowish-brown grass and shrubs. In the far distance, a range of mountains is visible.

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 7

Tijdelijke projectcapaciteit

Voor de versnelling van een aantal activiteiten is tijdelijk extra projectcapaciteit nodig. Dit omdat zowel de run- als de change van F&I behartigd moet worden.

De tijdelijke projectcapaciteit hebben we voorzichtig ingeschat, startend met 6 fte waarvan 4 extern in te lenen:

- stip op de horizon 4 fte waarvan 3 projectkosten extern
 - 3 fte waarvan 2 extern in te lenen en 1 door F&I ingevuld wordt
 - 1 fte in te lenen voor MI
 - 1 fte vrij beschikbaar binnen F&I
 - 1 data scientist (externe projectkosten)
 - Andere (GGzE-brede) veranderingen: PM. Geen extra capaciteit voor beschikbaar (flexibel)
-
- Exclusief medewerker gegevensbescherming

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 8

Concern Audit

Audit is één van de reflectie instrumenten die ingezet wordt om vast te stellen of de organisatie op koers blijft. Het helpt eigen initiatief te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen in de verbetercyclus. Door dichterbij de praktijk te staan brengt een audit inspiratie en vormt het een basis voor co-creëren van verbetering en vernieuwing in zelforganiserende teams.

(van) vóór 2013

- Eigenaarschap centraal
- Afdelingsstructuur
- AO/IC regelingen
- Lijn en toezicht verweven
- Focus op wat niet werkt
- Vaste normen, afvinklijsten, regels, controle en beheersing
- Papier als garantie
- Traditionele audit technieken
- Dikke rapporten voor terugkoppeling aan opdrachtgever
- Ontsluiting van informatie uit PDCA cyclus op centraal niveau

naar 2018

- Eigenaarschap in de lijn
- Netwerkstructuur, gedeeld leiderschap, co-creatie
- Verbrede auditfunctie met Planetree als basis & horizontale samenwerking zorgfinanciers
- Three lines of defence
- Focus op kracht, op wat werkt en waarde toevoegt
- In de geest van de regelgeving, regelruimte benutten, aandacht voor verbetering
- Het gaat om wat er in realiteit gebeurt
- Experimenteren met nieuwe vormen en methoden en leren van deze ervaringen
- Interactieve terugkoppeling aan opdrachtgever en auditees
- Met i-know/i-Task naar meer zelfregie en zelforganisatie

Formatie- en bezettingsoverzicht bol 8

Treasury

- Investering in werkkapitaal terugdringen door:
 - Voortduren optimaliseren van het facturatie- en incassoproces voor zowel Zw, justitiële en gemeentelijke zorg
 - Adequate bevoorschotting voor de financiering van het onderhanden werk genereren van ministerie V&J
 - Adequate monitoring en bijsturing van de transitie per 1 januari 2015 en bevoorschotting door gemeenten met name voor zorg die per 1 januari 2015 is overgeheveld naar gemeente toe waarvan het factureringsproces nog niet loopt
 - Optimaliseren zorgprocessen zodanig dat doorlooptijden voor het onderhanden werk worden teruggedrongen
- Bezettingsgraad van het vastgoed monitoren in het transitieproces van klinische naar ambulante zorg met het oog op het terugverdienen van de kapitaallasten
- Financieringsstructuur bewaken en kort krediet zeker stellen
- Managementinformatie aanscherpen met het oog op het beheer van de cashstromen en de bewaking van de liquiditeitsbuffer
- De uitvoering van treasurytaken verbreden naar een tweede functionaris
- Vooral het vinden van nieuwe financieringsvormen en business-modellen vinden



Formatie- en bezettingsoverzicht bol 8

Team Management Ondersteuning

Team Management Ondersteuning richt zich, naast het ontzorgen van directeur en captains, ook op het ontzorgen van medewerkers op FWG 60+ niveau door het inzetten van ondersteuningstaken op zowel operationeel als tactisch niveau. Hiervoor is een productcatalogus ontwikkelt waaruit duidelijk wordt op welke gebieden ondersteuning gegeven wordt. De productcatalogus is een dynamisch document zodat dit altijd aangepast kan worden aan de veranderende vraag naar ondersteuning. Dit wordt dan ook voortdurend getoetst en gemonitord. Ook de specifieke taken op HRM gebied zijn belegd bij team Management Ondersteuning.

Daarnaast wordt ingezet op het ontwikkelen van een welkomstfunctie. Hiertoe zal het operationele team, op het moment dat daar mogelijkheden voor zijn, verhuizen naar de begane grond. Hier wordt dan bij de ingang een ruimte gecreëerd met de uitstraling van een receptie. Gasten worden op een klantvriendelijke wijze welkom geheten, te woord gestaan en indien gewenst voorzien van koffie of thee.

De extra activiteiten en de volwaardige bezetting van de welkomstfunctie kan plaatsvinden doordat capaciteit van Financiën verschoven is naar team MO.

Hoe ziet onze droom eruit?

- De goedkeurende verklaring van de accountant wordt begin februari van het jaar x+1 ontvangen. Naast de jaarrekening zijn er geen andere verantwoordingen naar financiers meer
- Het schadelastjaar is in de Zvw en DBBC afgeschaft. Er wordt gestuurd op de jaarlijkse output/outcome
- De relatie tussen cliënt en zorgaanbieder is herkenbaar. De rol van de zorgverzekeraars is teruggebracht tot 'administratiekantoor'
- De cliënt kiest op basis van het productaanbod bij start van de intake zijn product en prijskaartje
- Een papierloos F&I waar mogelijk zijn processen maximaal geautomatiseerd in de keten. Dashboards voor sturing zijn per up to date
- De afdeling F&I is wendbaar en lean
 - gegevensinput geautomatiseerd. Transactionele gegevensverwerking is verdwenen
 - Bewust geautomatiseerd en gecentraliseerd. Van management control naar beslissingscalculaties
 - Volledig geautomatiseerde boekhouding met juiste inzichten voor de klant (juiste cijfers op ieder moment beschikbaar en met eigen gekozen device)
 - toegang en snelheid tot informatie neemt toe door o.a. self service applicaties en gebruik tooling (datamining)
 - ander profiel medewerker: inhoudelijk meebewegen in continu veranderende omstandigheden vraagt om focus op flexibiliteit en communicatieve vaardigheden. Sociale cohesie/fysiek samenwerken blijft bestaan.

Hoe ziet onze droom eruit?

- De zorgverzekeraars/financiers hebben eenheid in de contractafspraken en hiermee in de systeeminrichting en sturing
- De schijnnaauwkeurigheid van de DBC-systematiek is getransformeerd tot een stuurinstrument op een veel hoger aggregatieniveau
- De administratieve belasting is met de helft gereduceerd van 25% naar 12%



Belangrijkste uitdaging voor jou.....





Bijlage: F&I issues, waar richten we onze pijlen op



- De zorg ontzorgen
- Het bieden van professionele service is onze (be)doel(ing)
- De Bedoeling is een voedingsbodem voor onze diensten en producten
- Met behulp van principes is het mogelijk om te toetsen of een project bijdraagt aan de Bedoeling
- Met 'de Bedoeling' willen we iedereen bewust maken van deze principes.
Wat doen we wel, wat niet en waarom



Zelforganiserende teams





Doel:

- # Producten Diensten Catalogus

- Gestandaardiseerde diensten, standaard waar mogelijk, maatwerk waar nodig
- Verduidelijking-verenvoudiging van de bestelprocedure
- Meetbaarheid van de dienstverlening
- Verhoogde klanttevredenheid

- SelfServiceDesk
- Altijd bereikbaar
- Kennisdeling
- Zelf registreren
- Zelfredzaamheid gebruiker



Verhogen automatiseringsgraad F&I

Medewerkers binnen F&I staan te weinig stil waarom ze werkzaamheden doen zoals ze nu doen en hoe ze deze werkzaamheden kunnen optimaliseren en zo de automatiseringsgraad kunnen verhogen.

Veel werkzaamheden kunnen snel geoptimaliseerd worden! Medewerkers moeten hierin gestimuleerd en gefaciliteerd worden.



Attitude verandering: route 88

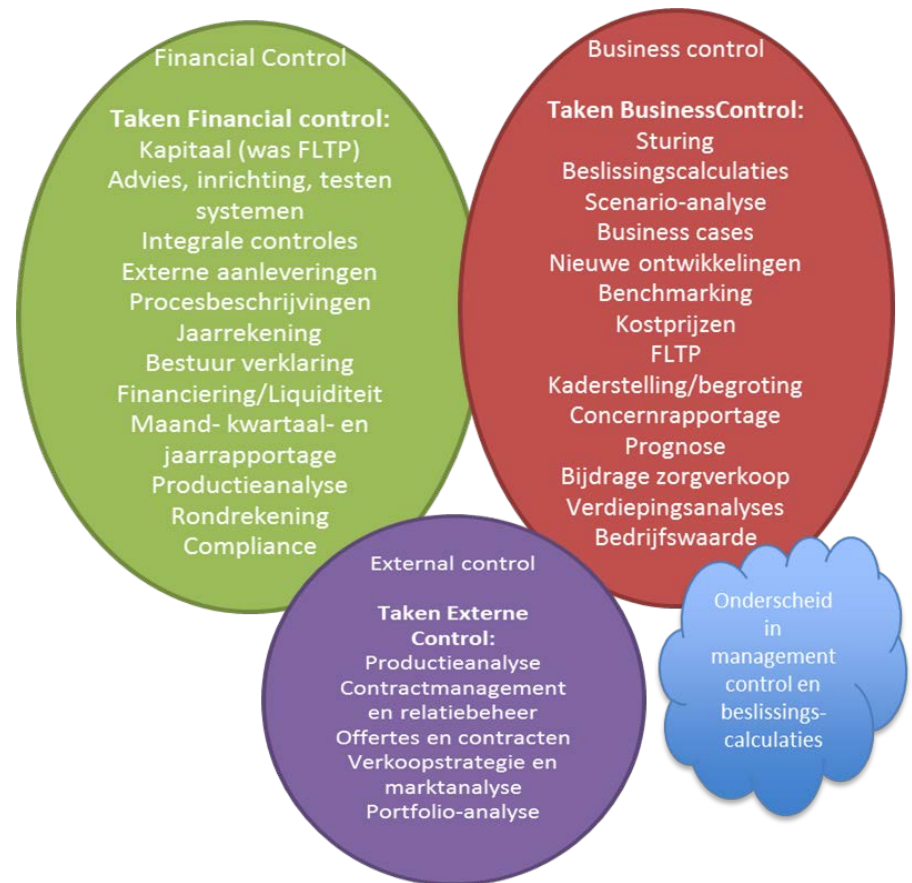
- F&I is een veilige omgeving!
- Iedere aan jou gestelde vraag krijgt van jou een antwoord!
- F&I vormt een krachtige eenheid: co-creatie!
- F&I motto: wat als ik de klant ben?
- F&I bewandelt de kortste weg: eenvoud!
- Medewerkers F&I zijn ook gewoon mensen!
- Spreek uit, spreek af, spreek aan!



Financial en business control

Duidelijk onderscheid binnen F-tak tussen FC, BC en EC

- BC kan niet zonder FC, en FC kan niet zonder BC
- Ook EC kan niet zonder goede FC en BC
- Moeten van elkaar weten wat er speelt
- Ligt dicht tegen elkaar aan, het een is niet meer dan het ander. Overlapt elkaar
- Tijdsbesteding BC zou 50% management control en 50% beslissingscalculaties moeten zijn. Nu overheersend management control



Ontwikkeling KMS/AO/W&R

Co-creëren, digitaliseren en besturingsfilosofie als antwoord op beheren en borgen

- Co-creëren verhoogt acceptatie
 - Zorgt voor betrokkenheid, inspireert, door co-creëren en ontmoeten: samen slimmer!
- Geef door vernieuwing een impuls aan borgen W&R
 - Gebruik verbetercyclus iKnow voor uitzetten en bewaken verbeteringen/veranderingen
 - Betrek inhoud vooraf, introduceer technisch overleg met financiers
- Digitaliseren is helpend
 - Positioneer iKnow (platform én vindplaats van actuele, geldige afspraken) als communicatiemiddel
 - Digitale werkprocessen (werk- en afhandelstromen) en elektronisch dossier ondersteunen bij borgen afspraken