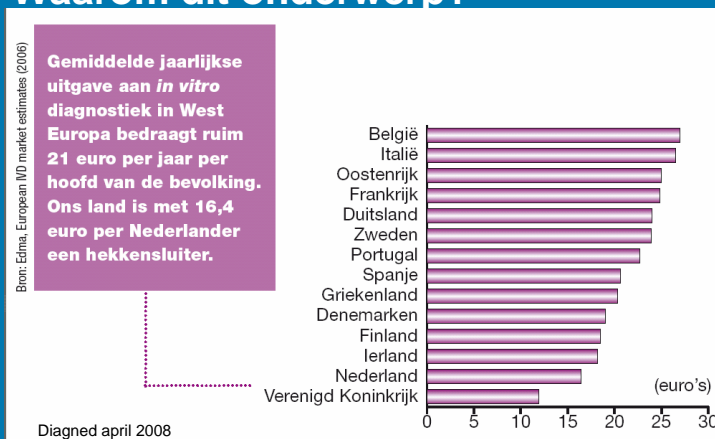


Integratie van organisaties

Dr. Volkher Scharnhorst, klinisch chemicus



Waarom dit onderwerp?



DOEL: Efficiëntie - verhoging



Waarom deze spreker?

- Ervaringsdeskundige
- Sinds 2 jaar bezig met het integratietraject van 3 laboratoria

Fusietraject laboratoria regio Eindhoven



Casus

De laboratoria van 1 groot en 1 klein ziekenhuis fuseren

Het microbio lab van het kleine ziekenhuis 'moet' aansluiten

'Dreamlab'



Werkgroepen 'Dreamlab'

- 1 Beleid en communicatie
- 2 Personeel
- 3 Infrastructuur en proces
- 4 Plan van aanpak
- 5 Cultuur en Identiteit



WG Beleid en communicatie

- Stel strategische doelen vast
- Hoe betrek je medewerkers bij het proces
- Communicatieplan:
 - wat communiceer je en wanneer
 - Met wie communiceer je
 - welk medium

WG personeel

- Gaan mensen over naar een nieuw bedrijf
- Harmonisatie functies en arbeidsvoorwaarden
- Beloning: harmonisatie naar hoogste salaris?
- Aantal fte: hoe vloeien mensen af indien nodig
- Hoe zorg je dat de juiste mensen blijven

WG infrastructuur en processen

- Waar doe je wat (24h service vs. specials)
- Harmonisatie apparatuur, werkwijzen SOPs
- ICT
- Logistiek

WG Plan van aanpak

- Hoe lang mag voorbereiding tot implementatie duren
- fasering voorbereidings- implementatietraject
- Welke thema's zijn cruciaal
- Laten we ons extern begeleiden
- Wanneer leg je welke besluiten voor aan de stakeholders

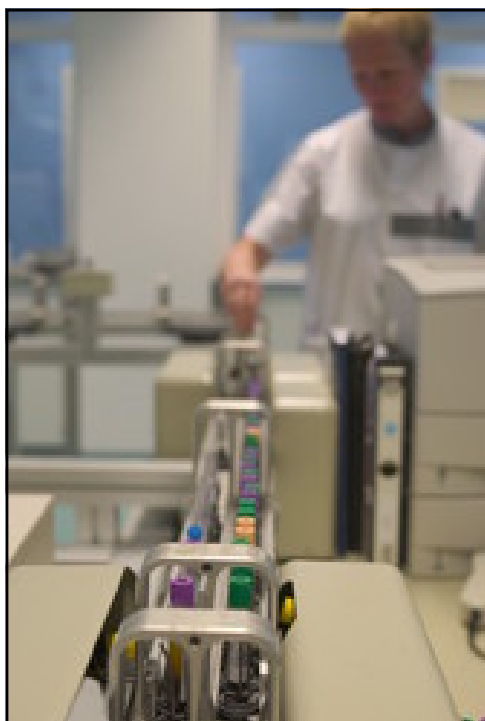
M.a.w. maak een projectplan

WG Cultuur en identiteit

- Hoe maak je mensen enthousiast
- Waarop baseert de identiteit van de nieuwe laborganisatie?
- Opbouw van eigen identiteit 'wij-gevoel'
- Hoe wordt de binding met de ziekenhuizen / stakeholders behouden
- Wie zijn de stakeholders

Workshop

- Twee tafels per werkgroep
- Om discussie te prikkelen: stellingen
- Presentatie resultaten per tafel
- Pauze
- Presentatie fusietraject Eindhoven
- Discussie



NVVC

Nederlandse Vereniging voor Klinische
Chemie en Laboratoriumgeneeskunde

3^e Voorjaarsymposium
voor leidinggevende analisten


Op weg naar een gezamenlijk laboratorium

Volkher Scharnhorst
Klinisch Chemicus

De casus: samenwerking laboratoria regio Eindhoven

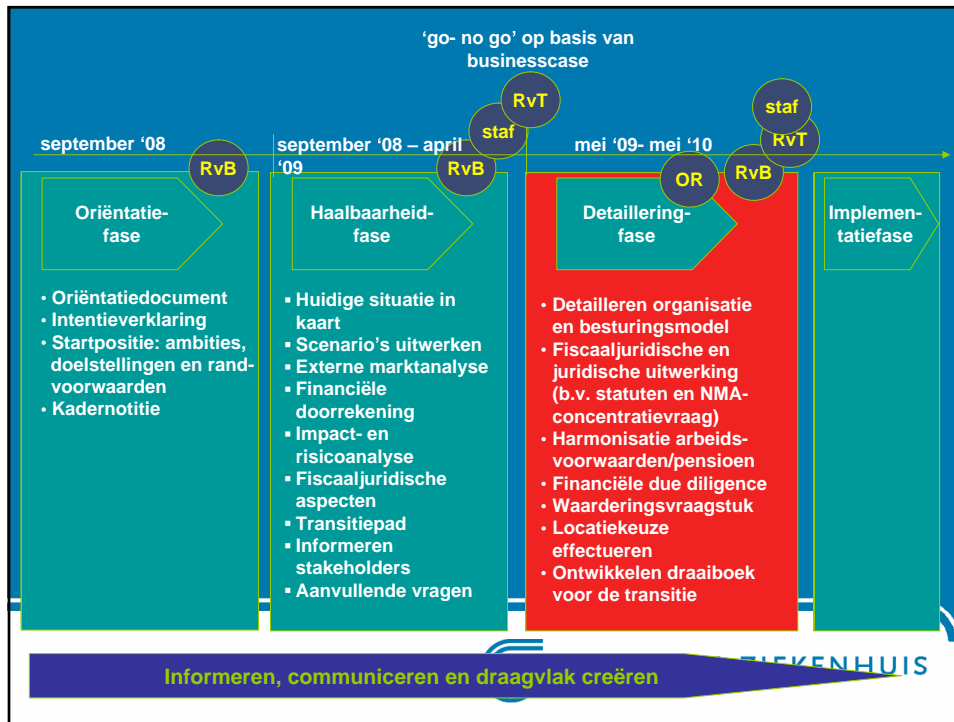
- April 2008
Verkenning samenwerking 2 ziekenhuislaboratoria regio Eindhoven op initiatief van de klinisch chemici
- Juni 2008
Intentieverklaring Raden van Bestuur
- September 2008
Huisartsenlab sluit aan: start project
Stuurgroep: Hoofden laboratoria
Externe begeleiding: PWC
- April 2010
Proces bijna afgerond



	 máxima medisch centrum	 synergos	 CATHARINA-ZIEKENHUIS
kosten lab	€ 6 mio	€ 4.5 mio	€ 5.3 mio
orders	310.00	280.000	290.00
analyses	1.900.000	1.600.000	2.200.000
FTE	88	30	74
# klin chem	3,9	0,2	2,8
# klin chem i.o.	2,1	0,2	1,6

Cijfers 2007





Strategische doelstellingen

Oriëntatie-fase

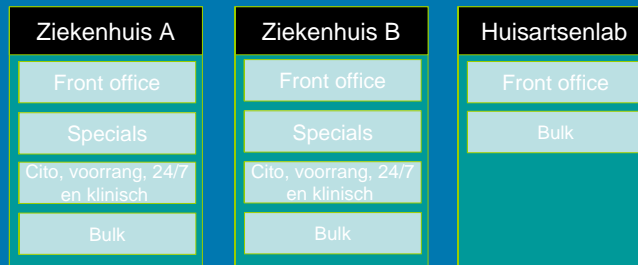
- laboratorium met een breed productenpakket
- sterke en concurrerende positie: proactief, eigen regie
- meer autonomie en eigen regelruimte ten opzichte van de situatie in de ziekenhuizen
- vergroten efficiency in verband met concurrentiekracht
- versterken/bestendigen van innovatie, productontwikkeling, onderzoek en opleiding
- versterken/ bestendigen aantrekkingskracht als werkgever
- borgen van een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan afnemers (huisartsen, medisch specialisten en business-to-business)

Haalbaarheid- fase

- Huidige situatie in kaart
- Scenario's uitwerken
- Externe marktanalyse
- Financiële doorrekening
- Impact- en risicoanalyse
- Fiscaal/juridische aspecten
- Transitiepad
- Informeren stakeholders
- Aanvullende vragen

In de oriëntatiefase is gekozen voor drie scenario's

Scenario 1: 'Dicht bij huis in gezamenlijkheid'



Gezamenlijke ICT en ondersteunende diensten

 = onderdeel business case

Scenario 1: 'Dicht bij huis in gezamenlijkheid'

- Één nieuwe juridische entiteit
- Eenzelfde werkwijze op de drie locaties (MMC, Synergos, CZE)
- Geen verschuiving van productie
- Eenzelfde infrastructuur
 - gezamenlijke inkoop apparatuur en reagentia
 - gezamenlijke gekoppelde ICT
 - zelfde hardware
 - zelfde apparatuur

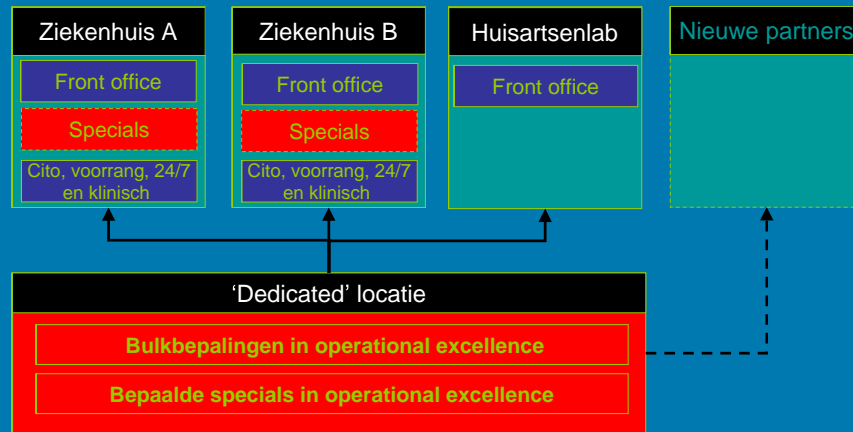
Scenario 2: 'gezamenlijkheid met bulk in één van de ziekenhuizen en lateralisatie specials'



Scenario 2: 'gezamenlijkheid met bulk in één van de ziekenhuizen en lateralisatie specials'

- Kenmerken van scenario 1
- Verschuiving van bulk naar ziekenhuis (centraliseren)
- Lateralisatie specials over de ziekenhuizen (ontdubbeling)
- Twee (ziekenhuis)locaties

Scenario 4: 'toevoeging van één gezamenlijk laboratorium: 'lean and mean''



 = onderdeel business case

Scenario 4: 'toevoeging van één centraal laboratorium: 'lean and mean''

- Kenmerken van scenario 1 en 2
- Toevoeging van een centraal 'lean and mean' laboratorium op 'dedicated' locatie
 - Verschuiving van gehele bulk; uitvoering in operational excellence
 - Verschuiving van bepaalde specials; zoveel mogelijk in operational excellence

Twee ziekenhuislocaties en een 'dedicated' locatie in / naast één van de beide zkhs.

Keuze voor organische groei om tot samenwerking te komen

Stap 1: Realisatie van een niet vrijblijvende samenwerking vóór mei 2010 (scenario 1)

- besparingspotentieel van 15%
- personeel en organisatie optimaal toerusten

Stap 2: Doorgroeien naar een gezamenlijk laboratorium met een 'dedicated' locatie vóór 2014 (scenario 4)

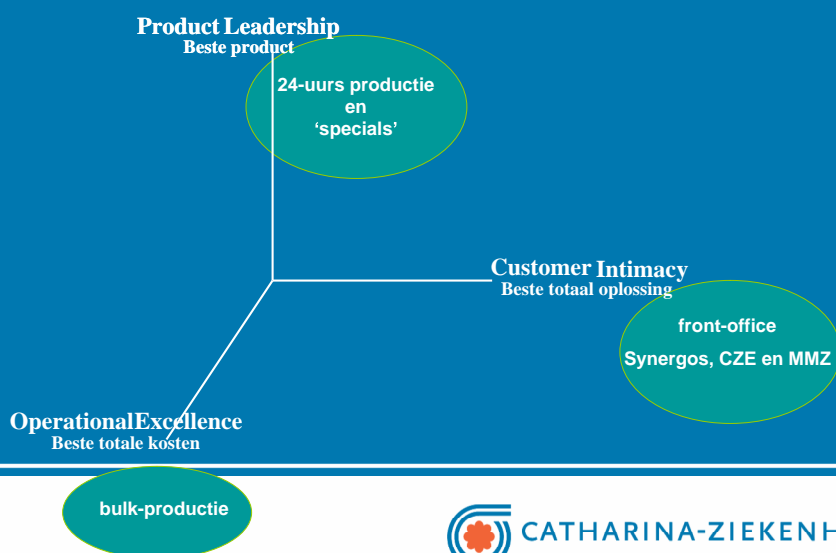
- extra kostenbesparing van 5% à 10%

Scenario 2 is voor Synergos niet houdbaar om verschillende redenen, met name de herkenbaarheid van het huisartsenlab

Scenario 4 is ook voor de ziekenhuizen op termijn duurzamer, met name in relatie tot groeimogelijkheden



Gezamenlijk laboratorium werkt vanuit een hybride model



Transitiepad gaat uit van organische groei om tot gezamenlijk laboratorium te komen

Stap 1:
Realisatie van niet vrijblijvende samenwerking vóór mei 2010

Stap 2:
Doorgroeien naar gezamenlijk laboratorium met een 'dedicated locatie vóór 2014



Detaileringsfase

Detailering-fase

- Detailleren organisatie en besturingsmodel
- Fiscaaljuridische en juridische uitwerking (b.v. statuten en NMA-concentratievraag)
- Harmonisatie arbeidsvoorwaarden/pensioen
- Financiële due diligence
- Waarderingsvraagstuk
- Locatiekeuze effectueren
- Ontwikkelen draaiboek voor de transitie

- Inrichten van werkgroepen
 - Infrastructuur en processen
 - Personeel en organisatie
 - Communicatie
 - Financiën
- WG leden uit elke organisatie + PWC
- WG rapporteren aan stuurgroep
- Stuurgroep beslist

- Instellen klankbordgroep



Prioriteit van de vervolgstappen om samenwerking te realiseren

Start: 1 mei 2009

1. detailleren van de randvoorwaarden

één (nieuwe juridische) entiteit
spelregels en afhankelijkheden tussen de partijen bepalen en vastleggen
juridische vraagstukken mededinging en concentratie
financiële vraagstukken: due diligence
personele consequenties (en kosten in de nieuwe structuur)

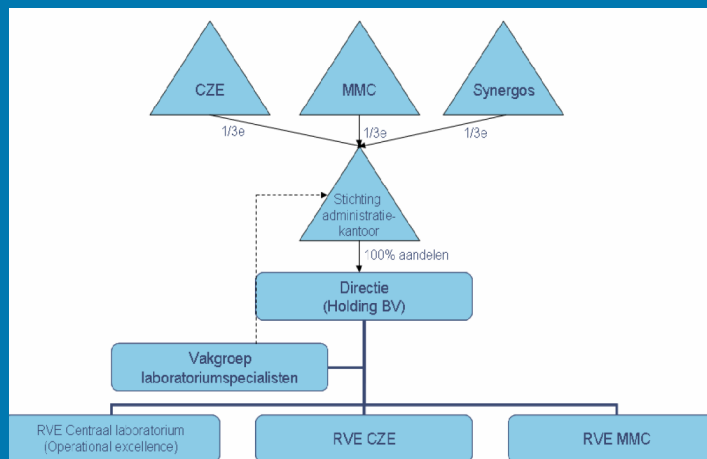
2. detailleren van de organisatie

organisatie- en besturingsmodel van de nieuwe organisatie
mogelijkheden en consequenties gezamenlijk laboratorium
gezamenlijke ondersteunende diensten
keuze voor 'dedicated' locatie die voldoet aan de uitgangspunten

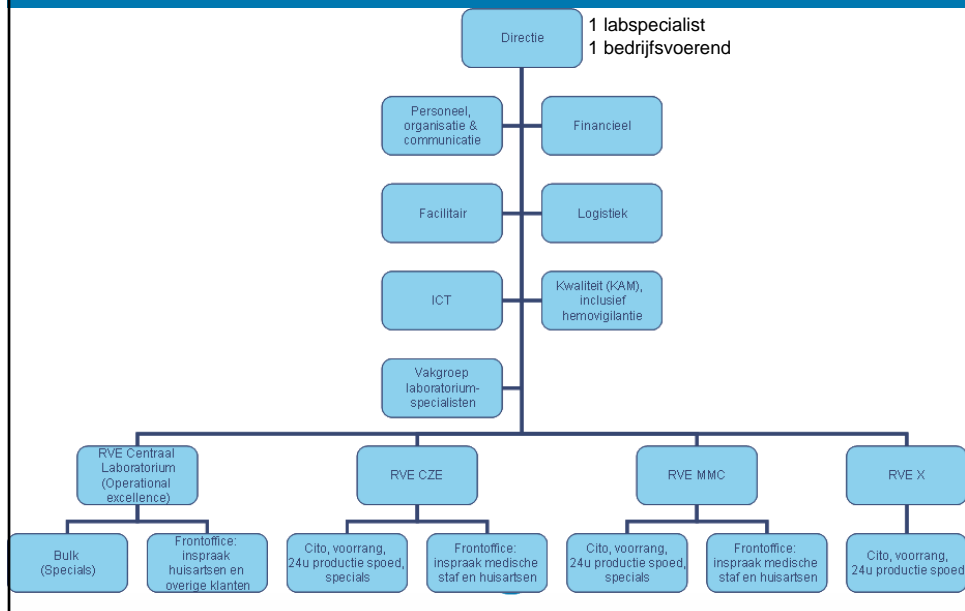
3. opstellen businessplan t.b.v. financiering en operationalisering

eenzelfde werkwijze op alle drie 'locaties' (Synergos, MMC en CZe)
eenzelfde infrastructuur
gezamenlijke inkoop (aanbestedingen) op reagentia/ analysemethoden
personeel toerusten

Nieuw laboratorium met eigen identiteit in samenhang met aandeelhouders



Beoogde organisatie laboratorium



WG Infrastructuur en processen

- Een LIMS gekozen
- Apparatuurkeuze loopt nog: 2 leveranciers
- Formatieplaatsenplan aanwezig
- Kostenberekening infrastructuur gereed

WG personeel

- Arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd
- Pensioen geharmoniseerd
- HRM beleid vastgesteld
- Kosten ondersteuning HRM berekent

WG financieel

- Op basis van input overige werkgroepen en productie businesscase gemaakt
 - Laboratoriumkosten
 - Overheadkosten
- Fiscaaljuridische vragen uitgewerkt

Stand april 2010

- HA lab uitgestapt omwille van onvoldoende financiële winst op korte termijn
- Businesscase wordt op dit moment herschreven voor de ziekenhuislaboratoria

Take home messages

- Ken je strategische doelstellingen
- (Ver)ken de risico's/knelpunten (op tijd)
- Van strategie (klein clubje) naar detaillering (breed)
- Betrek en informeer relevante spelers (stakeholders, ondersteunende afdelingen, medewerkers)
- Verdeel proces in herkenbare stappen

- Het duurt altijd VEEL langer dan gedacht



De stip aan de horizon

- Grote diagnostische laboratoriumorganisatie
 - Klinische chemie
 - Medische microbiologie
 - Moleculaire diagnostiek
 - (Ziekenhuis) farmacie
 - Pathologie
 -
- Ontschotting
- Professionals behouden hun autonomie/expertise, maar delen faciliteiten



Vragen?

Discussie

- Workshop
- Voordracht fusie Regio Eindhoven
- Outsourcen, fuseren, ontschotten i.h.a.