

Krimpen naar een wendbare organisatie anno 2014:

Verhalen uit de praktijk van de langdurige zorg



FOTO: DE OOSTERSCHELDE

De voormalige raadszaal van het oude stadshuis van Gouda op een zonnige middag in mei. Hier is een groep mensen bijeen die tot over hun oren in de ingrijpende veranderingen in de langdurige zorg zit. Onderwerp van gesprek: 'Hoe doe je dat, zó vergaand en continu veranderen?' Bestuurders Don Olthof van IrisZorg en Ben van Gent van VVT-organisatie Florence delen hun ervaringen, probeersels, vraagtekens en successen. Promovendus Mark Nijssen gaat in op de kenmerken van wendbare organisaties. Kapitein Gerben Nab vertelt hoe het is om met een bijna 100 jaar oud zeilschip de wereld rond te varen en hoe prinsessen daarbij kunnen helpen. Een impressie.

Klimaatverandering

Met dertig jaar ervaring op de teller heeft Don Olthof – bestuursvoorzitter van het in verslaving en maatschappelijke opvang gespecialiseerde IrisZorg – al veel veranderingen in de zorg gezien. Nu zegt hij: "Dit heb ik nog nooit meegemaakt. Sommigen denken dat de huidige veranderingen in de zorg wel overwaaien. Maar dit is geen bui die voorbij trekt. Dit is een klimaatverandering. Het wordt nooit meer zoals het was."

"Dit is geen bui die voorbij trekt. Dit is een klimaatverandering. Het wordt nooit meer zoals het was."

Don Olthof, bestuursvoorzitter Iris Zorg

Inspiratie

IrisZorg verwacht de komende twee jaar met 20% te krimpen van € 93 naar € 73 à 78 miljoen omzet per jaar. Personeelsreductie is onvermijdelijk. Wat doe je om te voorkomen dat door de krimp de teneur beneden vriespunt raakt? Don: "Wij hebben niet weer het zoveelste strategische plan gemaakt. In plaats daarvan hebben we met veel collega's fundamenteel gesproken over wie en wat we willen zijn. Dat inspireert. Op basis daarvan hebben we een koersdocument ontwikkeld. Alleen maar krimpen is niet leuk, daar word je depressief van. Nu bouwen we ook ergens aan."

"Jongens en meisjes, wij moeten veranderen."

De veranderingen vragen van mensen bij IrisZorg een totaal ander handelingsrepertoire. Don: "Wendbaarheid gaat bij ons over ons adaptief vermogen, 'wen'baarheid. Het gaat erom dat je oog hebt voor wat er om je heen verandert en dat je je kunt aanpassen. Dat je weet te wennen aan je nieuwe omgeving. Elke bijeenkomst begin ik met: jongens en meisjes, wij wilden en wij moeten veranderen."

Do's en don'ts

Verschillende do's en don'ts zijn zo boven water gekomen. Vijf managementlagen en de bijhorende verstoppingen in interne communicatie zijn voorbij. Waar het voorheen ging over managers en functies, gaat het nu over teams en rollen. Denken vanuit het zorgaanbod is vervangen door 'continu van buiten naar binnen redeneren'. ICT heeft naast een ondersteunende rol nu ook positie op

strategisch niveau naast het primaire proces. Proeftuinen helpen om nieuwe ideeën te testen.



Hondsmoeilijk

Een inspirerend koersplan, korte lijnen, externe focus, proeftuinen: betekent dit dat IrisZorg helemaal op koers ligt? Don: "De toekomst zal het leren, want de wereld staat niet stil. Een zorgverzekeraar wil bijvoorbeeld over twee jaar contracteren met de helft van de aanbieders. Wij zeggen weleens dat veranderingen ondenkbaar zijn, maar het gebeurt gewoon. Daarin meebewegen, is vaak hondsmoeilijk!"

Ophouden met voorspellen

Mark Nijssen, als onderzoeker aan de Universiteit van Tilburg gespecialiseerd in wendbaarheid, bevestigt dit beeld. "Veel van de organisaties die nog niet zo heel lang geleden in het onderzoek van Jim Collins 'Good to Great' als *great* uit de bus kwamen, presteren nu een stuk minder. Of bestaan zelfs niet meer."

Organiseren van onvoorspelbaarheid

Hoe kan dat? Mark: "Dat komt omdat dynamiek onvoorspelbaar is. De kunst is om op te houden met voorspellen. Te accepteren dat de meeste voorspellingen niet uitkomen." Wat werkt dan wel? "Veel effectiever is het om te organiseren voor onspelbaarheid.", zegt Mark. "Hoe wendbaarder je organisatie, hoe beter je in staat bent om mee te bewegen met veranderingen in je omgeving. De drie doorslaggevende factoren in wendbaarheid zijn je personeelsbestand, je kennis en je organisatiestructuur. Zorg dat deze aansluiten bij de huidige omstandigheden en tegelijkertijd makkelijk aan te passen zijn naar nieuwe omstandigheden. Investeer daarin en kijk welke nieuwe mogelijkheden er zijn. Een mooi voorbeeld vind ik threadless.com, een t-shirtfabrikant. Elke week kun je bij hen een t-shirt-ontwerp insturen en maak je kans op een mooi geldbedrag. Threadless heeft zo een wereldwijde design

'afdeling' georganiseerd, zonder werkgeversrisico, opleidingskosten en management. Als je buiten de lijntjes kleurt, ontstaan de mooiste dingen!"

"Threadless heeft online een wereldwijde ontwerp 'afdeling' georganiseerd, zonder werkgeversrisico, opleidingskosten en management. Voor slechts een fractie van de kosten"

Mark Nijssen, adviseur, promovendus en specialist in wendbaar organiseren, Universiteit van Tilburg

Echt genieten

Ook bij Florence, specialist in verpleging, verzorging en thuis- en kraamzorg, ziet de wereld er heel anders uit dan nog maar een paar jaar geleden. Bestuurder Ben van Gent lijkt de verpersoonlijking van die verandering. De mammoet die hij in 2010 bij aantreden aantrof, is nu een bijenzwerm. Dit blijkt voor heel veel mensen op de werkvloer, en daarboven, 'echt genieten', aldus Ben. De cliënten varen er wel bij.



Verrassend resultaat

Ben vertelt: "In 2010 was, na financiële problemen, gekozen voor control. Dat bracht rust, we waren uit de rode cijfers. Vanuit die meer stabiele positie hebben we onze strategie voor de toekomst bepaald. Doorslaggevend is dat in onze besturingsfilosofie wendbaarheid één van de centrale thema's is. Dat leidde tot de nodige verrassingen. Zoals de overgang naar resultaatgerichte teams. Mensen zeggen: "Dit snap ik. Dit is wat ik zelf ook wil." Het is gewoon niet waar dat je een leidinggevende nodig hebt als er iets misgaat in het primaire proces. Mensen lossen het zelf op, dat werkt juist beter. Zelf geef ik direct leiding aan ongeveer twintig man. Zij weten wanneer ze aan de bel moeten trekken, ik ben veel minder aan het vergaderen. De ondernemingsraad gaat de hei op om na te denken over

hun eigen rol in tijden van zelfsturing. Het blijkt succesvol om het zelfoplossend vermogen in de organisatie aan te spreken. Mensen hebben er veel meer plezier in. Het ziekteverzuim is gedaald, het enthousiasme zit in de lift."

Flexibele oplossingen in de praktijk

Ook in de zorgpraktijk heeft Florence nieuwe keuzes gemaakt. Een label-strategie helpt om aan verschillende doelgroepen maatwerk te bieden. Florence onderscheidt nu *Thuis* voor minder complexe zorg extra- en intramuraal, *Jong* voor kinderen en jongeren, *Expertise* voor gespecialiseerde zorg, en *Allure* voor de zelfbetalende cliënt. Door een franchise-formule ligt verantwoordelijkheid zoveel mogelijk in het primaire proces. Ben: "Bij *Thuis* hebben we de focus verlegd naar preventie. We dachten hiermee in onze eigen voet te schieten, door de volumebeperkende werking van preventie. Tot mijn verbazing blijkt het een gouden vondst, we trekken juist meer cliënten aan. Mensen vinden het prettig een vaste relatie met onze verpleegkundigen op te bouwen voordat zij ons nodig hebben, en met hen te kijken naar wat je preventief kunt doen."

Brede toegevoegde waarde

Is er een geheim achter deze succesvolle veranderingen? Ben: "Wat voor ons werkt, is om ons te laten leiden door aantoonbare toegevoegde waarde voor de cliënt en voor de medewerker. Daardoor wordt de 'markt' voor ouderenzorg bepaald, niet door de financiën sec. Dat is het resultaat waarnaar we streven. Intern maken we kristalhelder wat we verwachten en dat we het resultaat meten. De zekerheid zit in de zichtbaarheid van het resultaat. Dat is het nieuwe ankerpunt."

"Het blijkt succesvol om het zelfoplossend vermogen in de organisatie aan te spreken."

Ben van Gent, bestuursvoorzitter Florence.

o6-nummer van burgemeester Aboutaleb

Gerben Nab is kapitein van zeilschip de Oosterschelde en weet alles van ankerpunten en zwaar weer. Hij haalde het in zijn hoofd om het bijna honderd jaar oude schip in ere te herstellen en met een wisselend team in anderhalf jaar tijd de wereld rond te varen. Net drie weken terug van die reis vertelt hij: "Het thema wendbaarheid is geen onbekende voor me! De begroting voor onze wereldreis was 1,2 miljoen. Toen wij uit Rotterdam vertrokken, had ik



twintig procent gedekt. Dat vroeg veel creativiteit. Op zoek naar investeerders hebben we talloze pogingen gedaan om publiciteit te genereren. Soms werd ons verzoek afgewezen, soms kregen we helemaal geen reactie. Hoe geweldig is het dan als prinses Margriet meteen enthousiast reageert! Zij bracht ons weer in contact met burgemeester Aboutaleb. Als burgemeester van zo'n grote havenstad bood hij zelfs zijn contacten aan in andere havens, en zijn eigen 06-nummer, mochten we

ooit snel hulp nodig hebben. Onze onderneming was natuurlijk nogal extreem. Wat we zagen, is dat mensen erin gingen geloven. Het inspireert hen. En dat inspireert ons."

"Onze onderneming was natuurlijk nogal extreem. Wat we zagen, is dat mensen erin gingen geloven. Het inspireert hen. En dat inspireert ons."

Gerben Nab, wereldzeiler en kapitein van zeilschip de Oosterschelde

"Als ik, als kapitein, aan een touw trek, dan gebeurt er direct iets", hiermee geeft Gerben aan dat je over iedere handeling goed moet nadenken. Dit vraagt voorbereiding en het nemen van verantwoordelijkheid. Als je plan dan niet lukt, dan ben je daar zelf verantwoordelijk voor, lukt het wel, "Dat is het mooiste wat er is."

Hoe wendbaar is uw organisatie?

Wilt u weten hoe wendbaar uw zorginstelling is? Vul dan nu de [Rijnconsult Wendbaarheidsscan](#) in.

U ontvangt daarna kosteloos per mail een rapportage over de mate waarin uw organisatie in staat is mee te bewegen met de actuele veranderingen in uw omgeving. Ook krijgt u inzicht in uw score in vergelijking met andere organisaties), en concrete suggesties voor het verbeteren van de wendbaarheid van uw organisatie. Meer weten over wendbaarheid? In dit artikel vindt u praktische tips: [Veranderingen in de langdurige zorg vragen om wendbaarheid](#).

Nadere informatie:

Mark Nijssen, senior adviseur (mark.nijssen@rijnconsult.nl)

Esther Lusse, geassocieerd adviseur (esther.lusse@rijnconsult.nl)

Jeroen Schouten, senior adviseur (jeroen.schouten@rijnconsult.nl)

Over Rijnconsult. Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met gedreven adviseurs werken wij continu aan het verbeteren van mensen en processen. Doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken. De zorg is een van onze kernmarkten. Zorg gaat volgens ons over erkenning en respect, angst en liefde, leven en dood. Wij helpen bestuurders, managers en professionals in de zorg om het maximale uit henzelf, hun organisaties en hun samenwerkingen te halen. Onze kennis en ervaring op het gebied van Lean gebruiken we in ziekenhuizen. Met onze expertise op het gebied van ketens en netwerken helpen we zorginstellingen om te gaan met decentralisatie. Voor leiderschap in de zorg hebben we onder andere een geaccrediteerd MD-traject.

www.rijnconsult.nl

030 29 84 250