

# Belevingsgerichte zorg voor

In zorginstellingen blijkt sturing op klantgericht werken vaak problemen op te leveren. Zeker als het om de belevingsgerichte zorg gaat. Hoe kun je er nu voor zorgen dat ervaringen en ideeën van de werkvloer ook probleemloos de top van de organisatie bereiken, dat medewerkers en management elkaar kennen en de bestuursbesluiten niet steeds over problemen op de werkvloer heen schieten?



**B**ij de zorginstelling Stichting Groenhuysen is als onderdeel van een fors transformatieprogramma binnen de organisatie een volledig nieuw managementconcept geïntroduceerd. In dit nieuwe managementconcept staat vooral de klant meer centraal. Tevens is de span of control van de manager verkleind tot gemiddeld veertig medewerkers. En ‘de directielaag’ verdwijnt op passende wijze uit de organisatie. In dit artikel gaan we in op de meest specifieke aspecten van het nieuwe tweelagenbesturingsmodel van Groenhuysen.

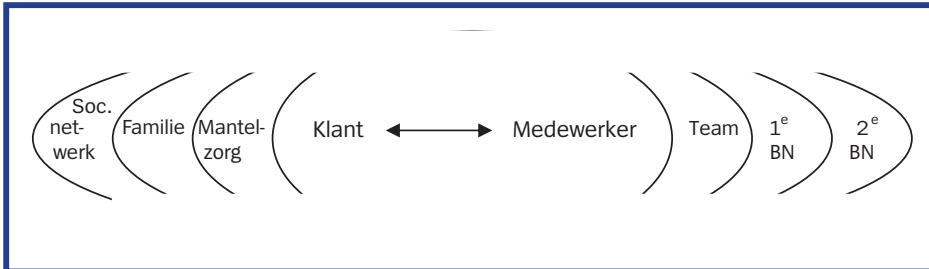
### Doelstelling transformatie Groenhuysen: de beleidsstrategie

Het snel groeiend aantal ouderen in het werkgebied vraagt om een zorginstelling die steeds meer vraaggericht en belevingsgericht weet te werken. Het maken van afspraken over de te leveren zorg en de contractuele vastlegging daarvan dwingt tot verantwoording afleggen over de kwaliteit en kosten. Richting dorpen en wijken in het werkgebied gaat Groenhuysen meer marktgericht aan het werk. Daarbij past segmentering aan de hand van bepaalde klantenprofielen (op basis van lifestyle-factoren). Demografisch gezien voorziet Groenhuysen een stijging van het aantal klanten. Als het lukt om deze steeds meer zelfbewuste klanten daadwerkelijk voor Groenhuysen te laten kiezen zullen er ook extra medewerkers tegenover horen te staan. Dit valt niet mee in een arbeidsmarkt met een schaars aanbod van zorgmedewerkers. Door zich te positioneren als een moderne, sociale werkgever hoopt Groenhuysen een streepje voor te hebben op de concurrenten.

Om deze ambitieuze beleidsstrategie te realiseren heeft Groenhuysen een nieuwe besturingsfilosofie en een nieuw besturingsmodel ontwikkeld. Daarmee wordt vanuit een daadwerkelijke decentralisatie beoogd om de organisatie aan te passen aan de eisen die de omgeving stelt: samenwerking, klantgerichtheid, prestatiebekostiging en het toetsingskader normen verantwoorde zorg. Tevens wordt

# r ouderen

Joost Spithoven  
Peer Elshout



Schema 1.

de organisatie aangepast aan de managementervaringen die Groenhuysen had met de vorige structuur: een te grote omvang van de span of control van de middenmanagers, onduidelijkheden tussen de functies op de onderscheiden managementniveaus en de 'hoge' werkdruk.

## De nieuwe besturingsfilosofie

Twee uitgangspunten van de nieuwe besturingsfilosofie werken we nader uit omdat deze fundamenteel zijn voor het nieuwe organisatieontwerp en voor de gekozen ontwikkelingsstrategie: een transactionele cultuur en organiseren van de bedrijfsvoering vanuit het primair proces.

## Een transactionele cultuur

De toekomstige resultaatbekostiging in de V&V-sector door middel van zorgzwaartepakketten (ZZP's), de sterk veranderende behoeften van toekomstige klanten en veranderende omstandigheden (prijs en kwaliteit) op de arbeids- en woningmarkt versterken de complexiteit (ingewikkelde verstrengeling) tussen de zorgmedewerkers en de klanten. Er ontstaat een toenemende differentiatie rond zorgbehoeften en zorgaanbod.

Zorginstellingen zijn van oorsprong veelal gericht op het reduceren van deze veelzijdigheid door middel van standaardisatie van werkprocessen en diensten/producten. Het perfectioneren en certificeren van het interne bedrijfsvoeringsproces staan daarbij centraal en uniformiteit in het primair proces wordt naarstig nagestreefd. Spelregels en procedures worden centraal ontworpen, vastgesteld en opgelegd. Wierdsma (1999) noemt dit een positionele organisatiecultuur.

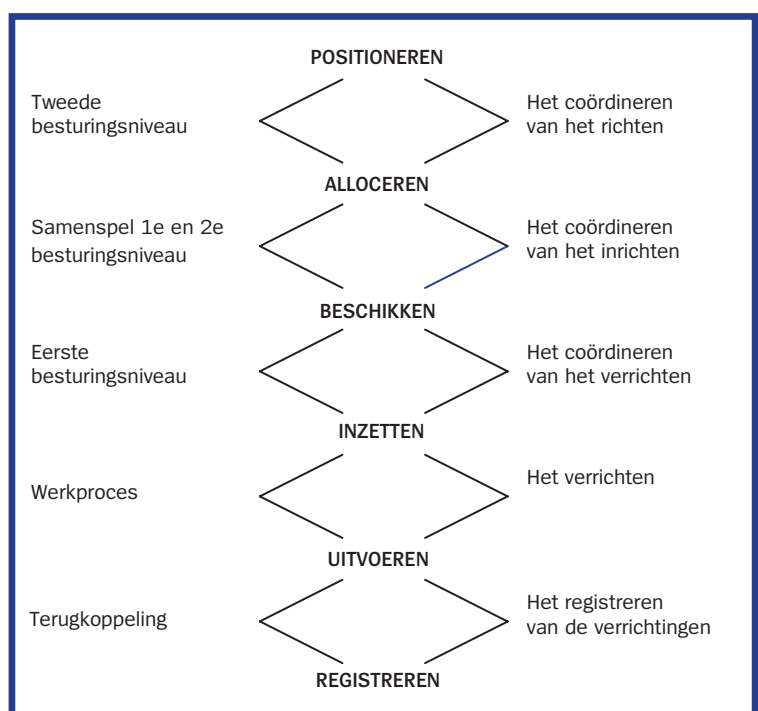
Groenhuysen ontwikkelt zich vanuit haar streven om vraag- en belevingsgericht te werken naar een transactionele organisatiecultuur, waarin de dienstverlening met de daarbij behorende handelingen (transacties) van de medewerkers richting hun klanten in het primair proces, in al hun veelzijdigheid het uitgangspunt vormen.

Het behendig kunnen omgaan met deze veelzijdigheid is de belangrijkste uitdaging voor de medewerkers en de managers van Groenhuysen om daadwerkelijk vraag- en belevingsgericht te werken.

## Organiseren vanuit het primaire proces

Omdat Groenhuysen vanuit dit transactionele denken het primaire proces als uitgangspunt gekozen heeft voor het ontwerpen van de nieuwe besturingsstructuur, wordt ieder besturingsniveau beoordeeld op zijn toegevoegde waarde aan het primair proces.

Het eerste besturingsniveau (de managers) geeft vooral leiding aan het bedrijfsproces: het 'verrichten' van het dagelijkse werk gericht op zorg en verpleging. Het komt dan vooral aan op het inzetten van de middelen waarover de manager per afdeling de beschikking heeft door te anticiperen op de komende werkzaamheden; door het inroosteren van het dienstenaanbod, het personeel en de ruimten; het coördineren van de actuele inzet, gegeven de actuele (onvoorzien) omstandigheden in vraag en aanbod van perso-



Schema 2: De toegevoegde waarde van de besturingsniveaus, Elshout c.s. 2003

#### **Het tweelagen besturingsmodel omvat idealiter:**

- de relatie tussen medewerkers en de klanten als vertrekpunt
- goed functionerende afdelingsteams
- professionele, resultaatgerichte managers
- managementcirkels en kennisrotondes, die in elkaars verlengde functioneren
- een bestuursrotonde en een raad van bestuur, die eveneens in elkaars verlengde functioneren
- een raad van bestuur die rechtstreeks leiding geeft aan de managers en de managementcirkels
- stafonderdelen met kernadviseurs op het vlak van zorg, HRM en planning&control (ondersteuningsorganisatie)

Schema 3.

neel en klanten.

Het tweede besturingsniveau (de raad van bestuur) heeft vooral als opdracht de organisatie te 'richten' door haar als geheel te laten anticiperen op veranderende omstandigheden. De belangrijkste besturingsopgave is het zorgdragen voor een gelegitimeerde positie als instelling met de bijbehorende erkenningen, het zorgdragen voor een verantwoorde beleidsvorming en het op basis daarvan extern (her)positioneren van de organisatie, de benodigde financiering verzorgen, het (her)inrichten van de interne organisatie en het (her)alloceren van de middelen.

Het eerste én het tweede besturingsniveau houden zich samen bezig met het 'inrichten' van de organisatie, door het creëren en in standhouden van de voorwaarden, die de continuïteit van het bedrijfsproces garanderen. Zij dragen zorg voor een goed evenwicht tussen vraag en aanbod en anticiperen daarop door middel van het (her)alloceren van de middelen en het beschikbaar maken van vraag en aanbod.

Beide besturingsniveaus worden voor het leveren van hun toegevoegde waarde ondersteund door vakbekwame stafadviseurs op de bestuursrotonde en de 44 kennisrotonde.

#### **Inslippen tweelagen besturingsmodel**

De meest specifieke aspecten van het tweelagen besturingsmodel van Groenhuysen zijn de bestuursrotonde, de kennisrotondes en de managementcirkels.

#### **De kennisrotondes en de bestuursrotonde**

Iedere manager beschikt over een kennisrotonde voor het afstemmen van de diverse plannen en acties binnen zijn afdeling. De stafeenheden (Control, HRM en Zorgexpertise) zijn gericht op het toeleveren van adviseurs aan deze rotondes. Het doel daarvan is om de kennisdeling en innovatieontwikkeling beter van de grond te krijgen. Op operationeel niveau bepaalt de manager samen met deze adviseurs welke informatie, middelen en acties noodzakelijk zijn om de opgedragen resultaten van het jaarplan op zijn afdeling te realiseren.

De manager is voorzitter van zijn kennisrotonde en bepaalt de frequentie, de duur en de gewenste aanwezigheid van de adviseurs. Tussentijds onderhoudt de manager naar behoefte bilaterale contacten met de adviseurs. De adviseurs staat het overigens vrij om de manager ook ongevraagd te adviseren. Iedere deelnemer aan de kennisrotonde is namelijk vanuit zijn eigen achtergrond tevens verantwoordelijk voor de kwalitatieve inbreng vanuit zijn vakgebied.

Op strategisch niveau genereren de adviseurs informatie en adviezen die voor de bestuurders van belang zijn. De twee bestuurders vormen met de stafhoofden de bestuursrotonde.

#### **De managementcirkels als informatiekanaal**

Alle managers maken tevens deel uit van een managementcirkel. Er bestaan zes managementcirkels bestaande uit 6 à 7 managers. De managementcirkels zijn gecentreerd op strategische knooppunten van Groenhuysen, zoals de grotere locaties waar meerdere managers actief zijn of regionale verbanden van kleinere werkeenheden in de dorpen waar Groenhuysen actief is. Kennisdeling en kenniscreatie tussen de managers is het hoofddoel van de managementcirkel. De managementcirkel is geen 'vrijblijvende' overleggroep, maar fungeert uitdrukkelijk als informatiekanaal tussen deze groep van managers en de raad van bestuur. In de managementcirkel worden gemeenschappelijke doelstellingen overeengekomen tussen managers en bestuurders voor de betreffende locatie of het betreffende werkgebied.

#### **Verhogen kwaliteit en professionaliteit managers**

Het tweelagen besturingsmodel van Groenhuysen stelt hoge eisen aan de professionaliteit en de kwaliteit van de managers. Onder de professionaliteit van de manager verstaat Groenhuysen vooral de oplossingsgerichte houding en het bijbehorende gedrag van de manager. Het functieprofiel beschrijft een vijftal competenties. Van de manager wordt ver-



verantwoordelijkheden voorlopig ‘delen’ met de managementcoaches; zonder instemming van hun managementcoach kunnen de managers de betreffende besluiten niet nemen. Als het ware is sprake van een vorm van ‘collegiaal bestuur’ in de relatie manager - managementcoach. Zij nemen de besluiten over zaken waarin sprake is van ‘gedeelde verantwoordelijkheid’ op basis van consensus. Bij niet-consensus wordt een kwestie voorgelegd aan de raad van bestuur. Er is dus geen sprake van een zuiver hiërarchische positie van de managementcoach ‘boven’ de manager, maar van een ‘gedeelde’ hiërarchische positie van de managementcoach ‘naast’ de manager. Het is de bedoeling dat de ‘gedeelde’ verantwoordelijkheden en bevoegdheden geleidelijk worden overgedragen aan de managers.

Voor de nieuwe tweehoofdige raad van bestuur betekent de structuraanpassing, dat er geïnvesteerd gaat worden in de samenwerking in het bestuursteam én gelijktijdig in de directe samenwerking van de bestuurders met de managers en de managementcirkels.

Het is de bedoeling dat de tijdelijke hulpstructuur maximaal drie jaren operationeel is. Het besluit om definitief over te gaan op het tweelagen besturingsmodel wordt in overleg met de Raad van Commissarissen genomen als binnen drie jaar na de start van het transformatieprogramma voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- ▶ de verandering naar de transactionele cultuur is voor een groot deel voltooid;
- ▶ de bestuursrotonde en kennisrotondes en de managementcirkels functioneren effectief;
- ▶ de professionaliteit en kwaliteit van de managers zijn op een aanvaardbaar niveau;
- ▶ dit alles heeft geleid tot de door Groenhuysen nagestreefde klant- en medewerkerstevredenheid en de realisatie van de beleidsstrategie.

Om dit te kunnen vaststellen is ervoor gekozen om het transformatieproces te door middel van een actieonderzoek.

### Op weg naar belevingsgerichte zorg

De transformatie bij Groenhuysen is een grootschalige operatie. Met een samenhangende aanpak (combinatie beleidsstrategie, organisatiestrategie en veranderstrategie) is een aanzet gemaakt de organisatie met medewerkers om te zetten van positioneel naar transitioneel handelen. Dit om uiteindelijk belevingsgerichte zorg concernbreed te

leveren naar de cliënten. Cruciaal is de rol van de nieuwe middenmanagers. Groenhuysen is ervan uitgegaan dat het wijzigen van het besturingsmodel meer is dan enkel het wegsnijden van een managementlaag. Het faciliteren van de bestuurders en de managers in het ontwikkelingsproces met managementcoaches is daar een lichtend voorbeeld van. Daarnaast worden ook andere instrumenten ingezet zoals managementopleidingen, prestatie management en de juiste toedeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV-matrix). Deze samenhang werpt zijn eerste vruchten af op weg naar het leveren van belevingsgerichte zorg voor ouderen. ●

Mr. Joost P.A. Spithoven, organisatieadviseur bij Alertief Management BV en als bestuurssecretaris c.q. kwartiermaker Raad van Bestuur betrokken bij het transformatieproces van Groenhuysen

Dr. Peer F.M. Elshout, organisatieadviseur bij DamhuisElshoutVerschuere en als zodanig betrokken bij het ontwerpen van het tweelagen besturingsmodel en het uitvoeren van actieonderzoek

### Gebruikte literatuur

- Wierdsma, A., 1999; Co-creatie van verandering, Eburon, Delft
- Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1997; De kenniscreërende onderneming, Scriptum Management, Schiedam
- Elshout, P., 2006; Middenmanagement. Functie in ontwikkeling, UvT, Tilburg
- Damhuis, G. cs, 2007; Verbinden en loslaten, organiseren vanuit het primaire proces, DamhuisElshoutVerschuere, 's-Hertogenbosch