



Robert Paquay



Kees Verschure

Formulezorg: een mooie oude wijn

Organisaties waarvan niet bekend is welke meerwaarde ze hebben ten opzichte van andere aanbieders, zullen het in een competitieve omgeving moeilijk hebben. Grote concerns die geen herkenbare bindende waarden hanteren, zullen moeite hebben om de meerwaarde tot uitdrukking te brengen. Zie daar twee argumenten voor formulezorg. Formulezorg is een hulpmiddel om de specifieke meerwaarde van een organisatie te ontwikkelen, te profileren en te borgen. Het is een kapstok om in een goed samenspel tussen managers en professionals dat onderscheidende vermogen opnieuw tot stand te brengen.

Een formule is te beschouwen als een marketingstrategie waarbij een organisatie vanuit haar missie een uitgesproken profiel kiest op basis van een set van expliciete uitgangspunten die ze consequent doorvertaalt in al haar activiteiten en uitingen. Formulemanagement, dat veel wordt toegepast binnen franchiseketens in de commerciële dienstverlening, is ooit *avant la lettre* in de gezondheidszorg uitgevonden. De religieuze ordes waaruit veel instellingen zijn ontstaan, hadden ieder een eigen uitgesproken missie, die consequent werd vertaald in het handelen van alle dag. Als 'klant' wist je wat je kon verwachten en je vertrouwde je toe aan de goede zorg van de zuster van deze orde. *Insiders* wisten bijvoorbeeld dat de Zusters van Liefde anders waren dan de karmelietessen.

In de loop van de tijd zijn met de religieuze ordes de formules uit de gezondheidszorg naar de achtergrond geraakt. Dit uitte zich ondermeer in het vervangen van de christelijke namen door meer neutrale, vaak door de omgeving geïnspireerde namen zoals Huize Weideblik en Maasbedding Ziekenhuis. Onder invloed van fusies zijn de zorginstellingen de laatste jaren steeds groter geworden en zijn met hulp van marketingdeskundigen imponerende, exotische namen bedacht zoals Alosia Zorg Centrum (met een sterke oververtegenwoordiging van de beginletter A, want dan sta je bovenaan de lijst). Vanuit een heel andere hoek, namelijk die van de markt, wordt nu die oude vraag 'waar staan we eigenlijk voor?' opnieuw actueel.

Markt vraagt duidelijkheid Formulezorg is gerelateerd aan thema's als merkenbeleid, branding en franchising, maar het gaat dieper; het raakt de basiswaarden van een organisatie. Zorgorganisaties kunnen zich niet meer permitteren hun 'formule' impliciet te laten, er hollen frasen over te formuleren en het gat 'tussen droom en daad' niet te dichten. Marktwerking

maakt een einde aan deze scharrelruimte.

Porter¹, de goeroe op het gebied van strategische marketing, heeft de effecten van marktwerking op de gezondheidszorg in de VS geëvalueerd en stelt vast dat concurrentie over de verkeerde zaken is ontstaan, namelijk het verschuiven van kosten en het bereiken van schaalvergroting om daarmee een betere onderhandelingspositie te beogen. De marktwerking in de VS is volgens Porter geen prikkel gebleken voor aanbieders om meer kwaliteit en service te bieden, tegen lagere prijzen, met minder verspilling en minder fouten. Een gemiste kans omdat praktijkstudies zoals ook in Nederland met bijvoorbeeld het 'SnellerBeter' programma aantonen hoeveel juist op deze punten te winnen is.

Een formule geeft kleine organisaties de mogelijkheid zich te onderscheiden op hun Calimero-activiteiten

Onze stelling in dit artikel is dat formulezorg bij uitstek een benadering kan zijn om de veronderstelde zegeningen van marktwerking wél te bereiken. In de VS zien we inmiddels formules ontstaan bijvoorbeeld onder het label 'Planetree', waar een keten van zorginstellingen het beginsel van klantgerichtheid systematisch en succesvol in praktijk brengt². Inmiddels is daar ook een aantal Nederlandse zorgaanbieders mee aan de slag gegaan. Van de ervaringen in de VS kunnen we leren dat de marktwerking ons uitdaagt om niet te blijven steken in het tot stand brengen van megagrote zorgaanbieders en zorgverzekeraars; maar onze energie, ook bij schaalvergroting, vooral te gebruiken om de zorg zelf in de directe klant-leverancier relatie te verbeteren.

Wat is formulezorg? Organisaties houden zich altijd, meer of minder bewust, bezig met vragen als; wat is onze meerwaarde voor de klant; hoe moeten we ons organiseren om die meerwaarde tot stand te brengen, hoe communiceren we daar intern en extern over? We spreken van formulezorg of formulemanagement als een organisatie vanuit haar missie een set van expliciete uitgangspunten hanteert en die consequent doorvertaalt in al haar activiteiten naar de markt en de klant. De formule vormt als het ware de uiting van de missie in het contact tussen organisatie en klant.

De formule vormt het eigen karakter van de organisatie en wordt als zodanig bewaakt en doorontwikkeld. Het is dus meer dan een merk, hoewel formules doorgaans wel als merknaam bekend willen staan. Het is zowel een manier van intern organiseren, als een manier van naar buiten communiceren. Het doel is een onderscheidende meerwaarde te realiseren voor een bepaalde categorie klanten en daarmee de continuïteit van de organisatie te dienen.

We komen formules vaak tegen bij grote concerns of netwerkorganisaties, bijvoorbeeld in franchiseconstructies, waar de deelnemers een bepaalde ondernemersruimte hebben en resultaatverantwoordelijkheid dragen, maar waarbij zij om de naam te mogen voeren aan een set van formule-eisen dienen te voldoen. Behalve met huisstijl en marketingeisen, hebben die vaak te maken met de productenmix, de manier waarop het primaire proces is ingericht en de manier waarop de relatie met

Thomashuizen

Een mooi voorbeeld van een recentelijk in de Nederlandse Gezondheidszorg ontwikkelde formule betreft de Thomashuizen. De initiatiefnemer heeft zelf een zoon met een verstandelijke beperking: Thomas. Uit onvrede met het reguliere aanbod bedacht hij in 2001 het concept Thomashuizen. De formule voorziet in een landelijk netwerk van kleinschalige woonvoorzieningen waar per huis 6 à 8 mensen met een verstandelijke handicap zich thuis kunnen voelen en waar volop keuzevrijheid bestaat voor de klanten. Elk huis wordt geleid door in principe twee zorgondernemers. Dit zijn meestal echtparen of partners die zelf ook in het Thomashuis wonen. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning aan hun klanten. Hun Thomashuis vormt een eigen onderneming die verbonden is aan de landelijke franchiseorganisatie die toeziet op naleving van de richtlijnen en kwaliteitseisen en die de continuïteit bewaakt.

de klant, 'het moment van de waarheid', vorm en inhoud krijgt. De mate waarin een formule top-down wordt gestuurd en de vrijheidsgraden voor de ondernemer kunnen per formule sterk verschillen.

Zorgorganisaties kunnen zich in het ontwikkelen van een eigen formule laten inspireren door veel voorbeelden van krachtige formules binnen en buiten de zorgsector (Hema, Quick Fit, Bilderberg, Capio, PsychQ, etc.). Wanneer een concern met duidelijk te onderscheiden klantgroepen te maken heeft, kan dit leiden tot verschillende (sub)formules.

Organisatie met formulezorg versus zonder formulezorg: twee stereotypen

Met een succesvolle formulebenadering

- Er is een duidelijke missie en een helder geformuleerde doelgroep en marktpositie.
- Die missie (eventueel gebaseerd op een ideologische grondslag) is samengevat in een aantal kernwaarden.
- Deze kernwaarden vormen het hart van de formule en hebben een lange 'houdbaarheid'.
- Er is sprake van een sterke cultuur die ondermeer naar voren komt in gemeenschappelijk taalgebruik en bewustzijn over *the way we work*.
- De kernwaarden zijn systematisch doorvertaald in allerlei uitingvormen: gedragsregels, wervings- en beoordelingscriteria, functies, opleidingen, keurmerkeisen, werkprocessen, basisvoorzieningen, accommodatie, inrichting & sfeer, PR-uitingen.
- Duidelijk is welke kwaliteitseisen 'hard' zijn en niet ter discussie staan, en waar ruimte bestaat voor eigen vormgeving en profilering.
- De formule wordt systematisch bewaakt door een centraal gezag.
- De effecten worden getoetst en planmatig maar op een conservatieve, evolutionaire wijze ontwikkeld om de herkenbaarheid in de markt te bewaren.
- De formule is doorgaans gericht op groei (verspreiding van het gedachtegoed en aantal deelnemers/onderdelen).

Zonder succesvolle formulebenadering

- Missie en waarden zijn vooral papieren tijgers, die slecht worden geoperationaliseerd.
- In haar beleid noemt ze veel goede bedoelingen met clichés zoals 'de patiënt centraal'.
- De organisatie laat zich vooral sturen door regelgeving en overheidsbeleid.
- Het kwaliteitssysteem kent weinig samenhang, heeft geen herkenbare kapstukken en wordt als bureaucratisch in plaats van inspirerend ervaren.
- De organisatie kiest niet voor een uitgesproken strategie en profiel, maar laat veel impliciet dat moeilijk getoetst en bewaakt kan worden.
- Zij geeft veel ruimte voor een eigen profilering van de onderdelen zonder dat het gemeenschappelijke kader helder is.
- De organisatie laat '1000 bloemen bloeien' en ontwikkelt zich 'zonder rode draad en schoksgewijs door periodieke structuurwijzigingen'.
- Zij wil zich vooral in haar bestaande functies en werkgebied versterken, liefst door handhaving van haar traditionele monopoliepositie.

If Disney ran your hospital

De Disneyformule is ontwikkeld op basis van veel markt-onderzoek, interne paneldiscussies en legio management-conferenties. Disney begon met de vraag: wat wil een Amerikaan het liefst ervaren op een vrije dag? Uit de veelheid van antwoorden destilleerden zij hun missie 'Happiness'. Vervolgens werden de gegevens geanalyseerd met de vraag: welke waarden moeten wij hanteren om dat geluksgevoel dichterbij te brengen? Daaruit kwamen vier servicewaarden naar voren: safety, courtesy, show, efficiency met een nadrukkelijke prioritering in deze volgorde. Sinds deze waarden enkele decennia geleden zijn vastgesteld, gelden ze als ontwerpfactoren voor alle beleid, acties en uitingen binnen Disney. Bovendien worden de resultaten op allerlei manieren gemeten. Zo beoordelen panels van deskundigen de medewerkers en cliënten voortdurend of aan die vier basiswaarden wordt voldaan. Deze vorm van externe auditing brengt niet alleen vele verbetertips voort maar draagt ook bij aan de trots en de cultuur van Disneylanders. Disney gold in de jaren '80 al als *best practise* op het terrein van *total quality management*. Vandaag de dag blijkt het opnieuw een inspirerend voorbeeld voor dienstverlenende organisaties zoals ziekenhuizen, wat naar voren komt in het bekronde boek uit 2004 met de titel "If Disney ran your Hospital"³.

De functie van een formule Veel organisaties maken, vaak als gevolg van fusies, een sterke groei door. Ze worden als eilanden bestuurlijk aan elkaar geknoopt en realiseren synergievoordelen door ondersteunende functies centraal te organiseren, maar ontwikkelen weinig meerwaarde in de kwaliteit van het primaire proces. De keuze voor formulezorg kan dan een inspirerend antwoord vormen. Evenzo kan een formule voor kleine organisaties de mogelijkheid geven om zich op hun Calimero-kwaliteiten te onderscheiden.

En waar gaat het dan om? Organisaties hebben in hun ontwikkeling verschillende opgaven te overwinnen, namelijk: prijs, efficiency, kwaliteit en innovatie⁴. Op dit moment lijkt in de zorg 'prijs' centraal te staan bij onderhandelingen tussen zorgaanbieders en zorginkopers (zorgverzekeraars en gemeenten). Toch zal uiteindelijk de kwaliteit die aan klanten wordt geboden doorslaggevend blijken, ook al zal daarvoor door de individuele zorgvrager meer moeten worden betaald. Formulezorg helpt een organisatie zich voor te bereiden op die toekomst.

Verscheidende functies Het hoofddoel van formulezorg is door betere kwaliteit, meer rendement en groeiend marktaandeel de continuïteit naar de toekomst te waarborgen. Daarnaast kan formulezorg verscheidene functies vervullen, die we hier kort behandelen.

De formule als leidraad voor beleid en praktijk

De formule maakt waarden concreet, herkenbaar en

toetsbaar. De *unique selling points* zijn duidelijk en staan niet ter discussie. Dit geeft focus en samenhang aan diverse strategische en beleidsactiviteiten (zoals marktstrategie, samenwerkingsstrategie, organisatie-ontwikkeling, HRM-beleid en kwaliteitsbeleid).

Behalve in het beleid werken deze concrete waarden door in het dagelijkse gedrag van organisatieleden en in uitingvormen, ook zonder expliciete regels of voorgescreven handelwijzen (internalisering en socialisatie). Dit geeft 'rust en regelmaat' in een sector waar beleids- en methodediscussies nogal eens verlamrend kunnen werken en veel tijd- en energieverlies geven.

De formule als kapstok voor cultuurontwikkeling

Formuleontwikkeling kan een kapstok zijn voor organisatieontwikkeling en cultuurverandering, voor klantgericht ontwerpen en *outside-in* denken. Het ontwikkelingsproces van een formule verbindt management en professionals aan het gezamenlijke belang; aan de meerwaarde die aan klanten wordt geboden en aan de kwaliteit van het uitvoeringsproces. Een werkzame formule is een instrument om de cultuur te managen, het geeft identiteit, binding en trots.

Van formule naar merkenbeleid

Als de formule eenmaal staat en bekend is, dan biedt dit duidelijkheid; de klant weet wat hij/zij kan verwachten. Na verloop van tijd geeft een formule een organisatie een merkidentiteit die het mogelijk maakt om ook submerken mee te laten liften met de reputatie en kracht van het hoofdmerk, terwijl er toch andere vormen en diensten (submerken, labels) mogelijk zijn.

Toetsbaarheid

Als je iets beweert, dan moet je laten zien dat je het waarmaakt. Onderzoek en toetsing vormen een wezenlijk onderdeel van formulezorg; het gaat samen met onderzoek, benchmarking, kennisontwikkeling en kennisdeling en draagt bij aan een leercultuur. De formule moet expliciet zijn, moet zich bewijzen, vraagt om vergelijking, daagt uit en geeft kwaliteitsimpulsen. In de toetsing van de formule is meer aandacht voor waarden en outcome dan louter voor normen en output, waardoor het eerder als inspiratie dan als controle wordt ervaren.

Wel of geen formulezorg Uit bovenstaande blijkt dat er veel voordelen zijn voor zorgorganisaties om zich in deze tijd van marktwerking via formulezorg te ontwikkelen. Toch zijn er ook valkuilen en nadelen.

Eerst huis op orde

In de eerste plaats dient een organisatie er aan toe te zijn. Het ontwikkelen en introduceren van een formule heeft een lange termijn perspectief en dient 'resistent' te zijn voor wisselingen in de top van de organisatie. Dit betekent dat een organisatie hier pas aan toe is als het

'huis op orde is' en er sprake is van een stabiele situatie. Is een zorginstelling druk in de weer met haar interne organisatie of met leiderschapsperikelen dan is de timing doorgaans niet goed om over formulezorg na te denken. Anderzijds kan in een diepe crisissituatie of in lastige fusietrajecten juist het denken over een formule die inspiratie en dat perspectief geven die nodig is om uit een negatieve vicieuze cirkel te komen.

Verplicht lachen

Formulezorg kan ook beelden oproepen van het kunstmatige 'verplichte lachen' zoals we dat bij Amerikaanse organisaties als Disney veronderstellen. In het boek "If Disney ran your Hospital" staan inderdaad voorbeelden van medewerkers die worden getraind om zinnen uit hun hoofd te leren die ze in bepaalde situaties tegen de patiënt dienen te zeggen. Een dergelijke aanpak kan in de Nederlandse situatie weerstand oproepen bij medewerkers in plaats van inspiratie.

Hoe geprofileerder, hoe kwetsbaarder

De Philadelphia Zorg case laat het risico van een 'bekende formule' zien. Daar ontwikkelde een discussie met een ouder zich tot een discussie met een groep ouderen en ouderorganisaties en uiteindelijk werd de case breed uitgemeten in de landelijke media. Doordat een vestiging negatief in de media kwam, vielen de aanmeldingen bij verschillende Philadelphia-vestigingen in het land terug.

Lege huls en zwakste schakel

Er is een gevaar van window-dressing wanneer een organisatie eigenlijk niet aan de keurmerkeisen van de formule voldoet. Dat zal eerst intern het cynisme voeden, later extern de scepsis doen toenemen en op die manier holt de formule uit. 'Een goede boodschap wordt twee keer doorverteld, een slechte boodschap tien keer'. Succesvolle formulezorg vereist daarom een goed doorzicht en toetsbaar systeem waarin missers snel opvallen en luchtballonnen worden doorgeprikt. Want het afbreukrisico is hoog als slechts één of enkele onderdelen de gezamenlijk vastgestelde norm niet halen. Consumentenorganisaties richten hun pijlen graag op formules, die zich door hun expliciete claims gemakkelijk laten beoordelen en vergelijken.

Formulecultuur

Niet alle organisaties doen er goed aan een formule als kapstok te nemen. Als er veel differentiatie is (veelsoortig aanbod, veel subculturen, veel verschillende type klanten, grote complexiteitsverschillen) en weinig centrale sturing (machtsconcentratie bij centrum dat kernbesluiten durft te nemen en op te leggen) lopen organisaties het risico te verzanden in voortdurende formulediscussies. Succesvolle formules zijn vaak ontstaan doordat pioniers met passie en grote vasthoudendheid stap voor stap de formule ontwikkelen en bewaken. Niet alle organisaties

kennen een eenvormige en vasthoudende cultuur die daarvoor nodig is.

Enkele tips Organisaties gebruiken elk hun eigen manier om hun positie in de markt te verbeteren. Ook voor het ontwikkelen van formulezorg is er geen *one best way*. Over de verschillende mogelijke aanpakken en benaderingswijzen is veel te zeggen. Binnen het bestek van dit artikel beperken we ons tot enkele tips.

Hoe te beginnen?

Een goede boodschap wordt twee keer doorverteld, een slechte boodschap tien keer

De keuze om een formule te ontwikkelen is fundamenteel en niet-vrijblijvend en kan niet worden geïntroduceerd via een hoofdstukje in een beleidsplan. Het begint ermee dat er binnen de organisatie enkele kernfiguren zijn die geïnspireerd en bevlogen zijn geraakt door een bepaalde visie, een werkbezoek, een eigen ervaring of wat dan ook, en die bevoegdheid in de strategische top weten te verankeren.

Hoe onderscheidend kun je zijn?

Hoe uniek kun je zijn bij het bepalen van je basiswaarden? Natuurlijk weten we inmiddels wat cliënten en patiënten willen: persoonlijke en respectvolle bejegening, goede informatie over wat men kan verwachten en die ook wordt waargemaakt; technisch, goede kwaliteit, sfeer & service en logistieke kwaliteit. Dergelijke basiswaarden gelden dan ook als uitgangspunt bij het ontwikkelen van een formule. Vervolgens gaat het erom hoe een organisatie deze basiswaarden invult en waar men de accenten legt. Het gaat uiteindelijk meer om de verstaalslag naar de praktijk en de consistentie in het uitdragen, dan om de inhoudelijke keuzen op zich. Een set van eisen aan kernwaarden zijn bijvoorbeeld: herkenbaarheid, inspirerend zijn, complementariteit (niet overlapend), en toetsbaarheid. Daarnaast dient het aantal waarden beperkt te zijn. De zeggingskracht neemt af wanneer het aantal waarden te groot is.


Bottom-up ontwikkelen, top-down invoeren

Neem de tijd om de formule bottom-up te ontwikkelen en uit te kristalliseren. Zorg ervoor dat de interne stakeholders (zeker de uitvoerende professionals) zich daar mede-eigenaar van voelen. Een formule van een bestaande organisatie kan alleen succesvol zijn als deze aansluit bij sterke kenmerken van de organisatiecultuur. Leg de nadruk op de inhoud van het primaire proces; dat verbindt professionals en motiveert om bij te dragen.

Neem als leiding wel de regie in dit proces, dat strak of minder strak is ingestoken maar uiteindelijk wel convergeert tot een resultaat. Stel de formule als strategische top vast, zorg dat deze scherp is en stuur vervolgens de uitwerking en invoering vanuit de top.

Conclusie De meeste organisaties hebben (zij het wellicht impliciet) een formule; er is aanleiding om deze door te ontwikkelen tot een expliciete formule. Durf te kiezen voor een herkenbaar profiel en enkele kernwaarden en vertaal die overal consistent in door. Formules kunnen daarbij ruimte geven aan eigen invulling, aan de *couleur local* en de flexibiliteit van onderdelen (eigen aanbod, eigen manieren van manifestaties, eigen vormen, eigen netwerkenrelaties). Bewaak de formule en de uitvoering; het ontwerp en de praktijk dienen congruent te zijn. Meet het rendement voortdurend en gericht bij de klant.

Formulezorg is een nieuwe kapstok om het belang van

strategie, klantgerichtheid, marketing en kwaliteitstoetsing te verbinden. Het is in die zin oude wijn in nieuwe zakken. Maar met dezelfde ingrediënten wordt een ander menu gepresenteerd waarmee de voorlopers een voorsprong nemen in een concurrerende markt. 

Auteur

Drs. R.G.E. Paquay en drs. C.M.M. Verschure, partners organisatie-adviesbureau DamhuisElshoutVerschure

Noten

1. M.E.Porter & E. Olmsted Teisberg: Redefining Competition in Health Care, Harvard Business Review, juni 2004.
2. Susan B. Frampton, L.Gilpen. P.A. Charnal: Putting patients first; klantgerichte zorg ontwerpen en praktiseren, Jossey-Bass, 2003, zie de Nederlandse website: www.planetree.nl.
3. Fred Lee, If Disney ran your Hospital; 9,5 things you would do differently, Second River Healthcare Press, 2004.
4. Bolwijk, P.T. & Kumpe, T.: Markgericht ondernemen; management van continuïteit en vernieuwing; Assen, 1988.

Is iedereen blij als uw interim vertrekt? Mogen we vragen waarom?*

* interim management

Een interim kan met trots afscheid nemen als het bereikte resultaat stáát en de weg ernaartoe wordt gerespecteerd. Daarom besteedt FunktieMediair veel zorg aan de juiste match tussen interim en organisatie. Want we komen graag vaker bij u terug. Neem contact op met een van onze managing consultants of kijk op www.interimportal.nl.

AMSTERDAM, drs. Michel Vos (020) 504 20 20
ARNHEM, drs. Carolien Soer (026) 355 73 00
ROTTERDAM, drs. Marieke Sprietsma (010) 206 62 22

change & innovation
interim management & staff
recruitment & assessment
training & coaching

Funktie
Mediair
ORGANISATIE-BOUWERS