

Flanders Synergy

Praktijkverhaal organisatievernieuwing bij een thuiszorgorganisatie

Makkie Metsemakers

ST-Groep B.V.
Parallelweg West 54c
5251 JG Vlijmen
T 073 - 5112401
F 073 - 5112355
e-mail: info@st-groep.nl
www.st-groep.eu

Toekomstvisie Sensire

- deregulering en marktwerking
- dankbare burger → cliënt → veeleisende consument
- vergrijzing: van 1998 naar 2003: + 50% zorgvraag
over 15 jaar: + 35%
- medewerkers: nu: 563.000, in 2020: 1.176.000 (+ 300.000 fte)



groot probleem voor Nederland!

- nieuwe (maatschappelijke) missie:

'betaalbare zorg voor iedereen'

Toekomstvisie - vervolg

Hoe????



- Innovatie (ICT), voorbeeld: 'camcare'
- maar innovatie vraagt grootschaligheid
- grootschalige organisatie vaak traag en bureaucratisch met lage regelcapaciteit en betrokkenheid medewerkers



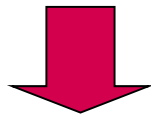
- staat haaks op ontwikkelingen bij afzetmarkt en arbeidsmarkt



- ontwikkeling organisatievisie

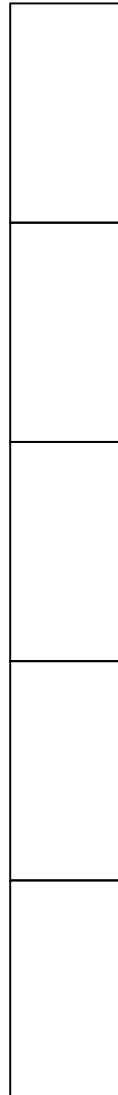
Organisatievisie (2002):

- vorming autonome werkmaatschappijen (van mammoetanker naar vloot):
 - bevoegdheden/verantwoordelijkheden zo laag mogelijk
 - resultaatverantwoordelijk integraal management
 - staf ondersteunt lijn



- verdere aanscherping organisatievisie volgens sociotechnische principes
- speerpuntbenadering per werkmaatschappij

Globale fasering organisatievernieuwing



Verdere visie-ontwikkeling & verspreiding

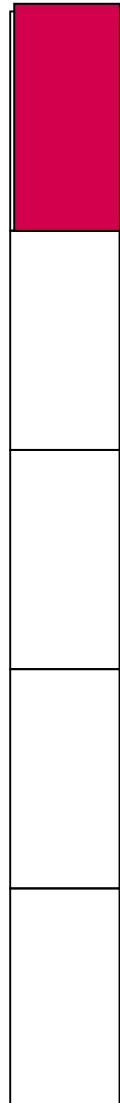
Ontwerpen nieuwe grofstructuur

Invoeren ('kantelen') nieuwe grofstructuur
(inclusief aanpassing door wetswijziging)

Ontwikkelen / realiseren fijnstructuur
(inclusief herontwerp planningssysteem en aanscherping zorgvisie)

Verdere teamontwikkeling en stimulerende
organisatieontwikkeling

Globale fasering organisatievernieuwing



Verdere visie-ontwikkeling & verspreiding

Ontwerpen nieuwe grofstructuur

Invoeren ('kantelen') nieuwe grofstructuur
(inclusief aanpassing door wetswijziging)

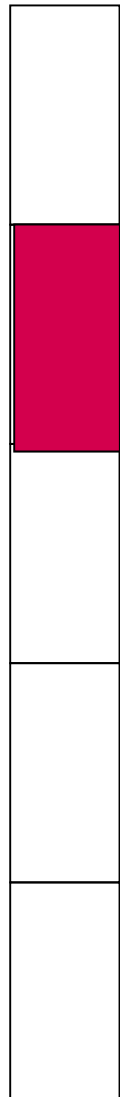
Ontwikkelen / realiseren fijnstructuur
(inclusief herontwerp planningssysteem en aanscherping zorgvisie)

Verdere teamontwikkeling en stimulerende
organisatieontwikkeling

Verdere visie-ontwikkeling & -verspreiding

- Periodiek overleg met MT over veranderprogramma
- Deelname MT-leden aan open opleidingen ('verkenner' + uitrusten voor zelforganisatie & verandervermogen)
- Tweedaagse conferentie voor management + P&O: waarom, wat en hoe van de organisatievernieuwing
- Bespreking in werkoverleg, flyers
- Roadshows MT
- Ééndaagse conferentie voor ondernemingsraad, cliëntenraad, overige sleutelfunctionarissen
- Speciale waarom-, wat- & hoe- sessies voor medewerkers

Globale fasering organisatievernieuwing



Verdere visie-ontwikkeling & verspreiding

Ontwerpen nieuwe grofstructuur

Invoeren ('kantelen') nieuwe grofstructuur
(inclusief aanpassing door wetswijziging)

Ontwikkelen / realiseren fijnstructuur
(inclusief herontwerp planningssysteem en aanscherping zorgvisie)

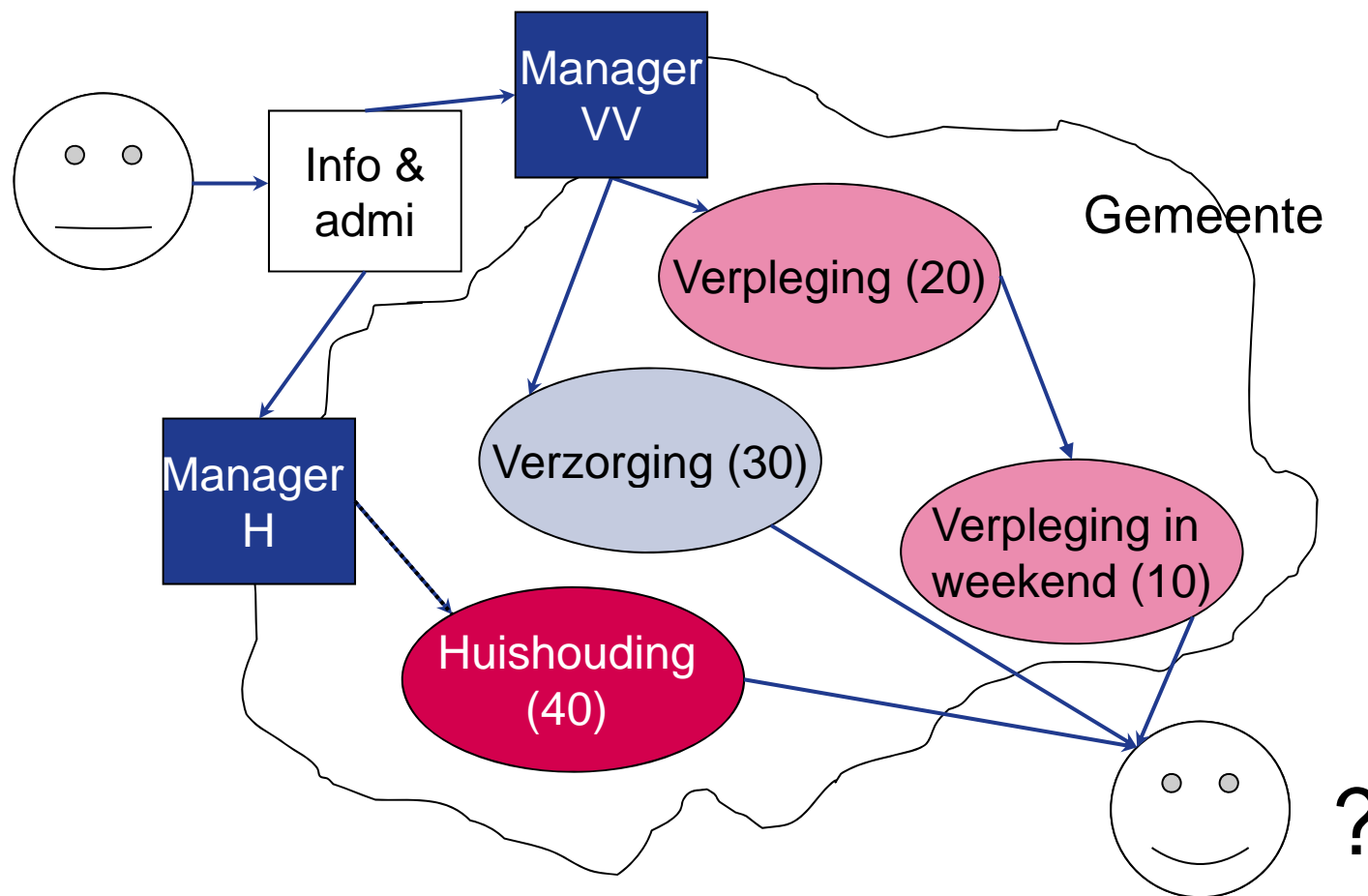
Verdere teamontwikkeling en stimulerende
organisatieontwikkeling

Ontwerpen nieuwe grofstructuur

- Multidisciplinair herontwerpteam 'grofstructuur':
 - Vaststellen prestatie-eisen (beoordelingscriteria)
 - Aanvullende ontwerpleer & ontwerpinstrumenten
 - Bedenken en aanscherpen alternatieve herontwerpen
 - Selectie van 2 meest interessante herontwerpen

- Rondetafelconferentie:
 - Bespreken huidige organisatie
 - Bespreken toekomstvisie
 - Bespreken en beoordelen 2 ontwerpalternatieven op prestatie-eisen
 - Selecteren toekomstige grofstructuur
 - Toelichten vervolgtraject

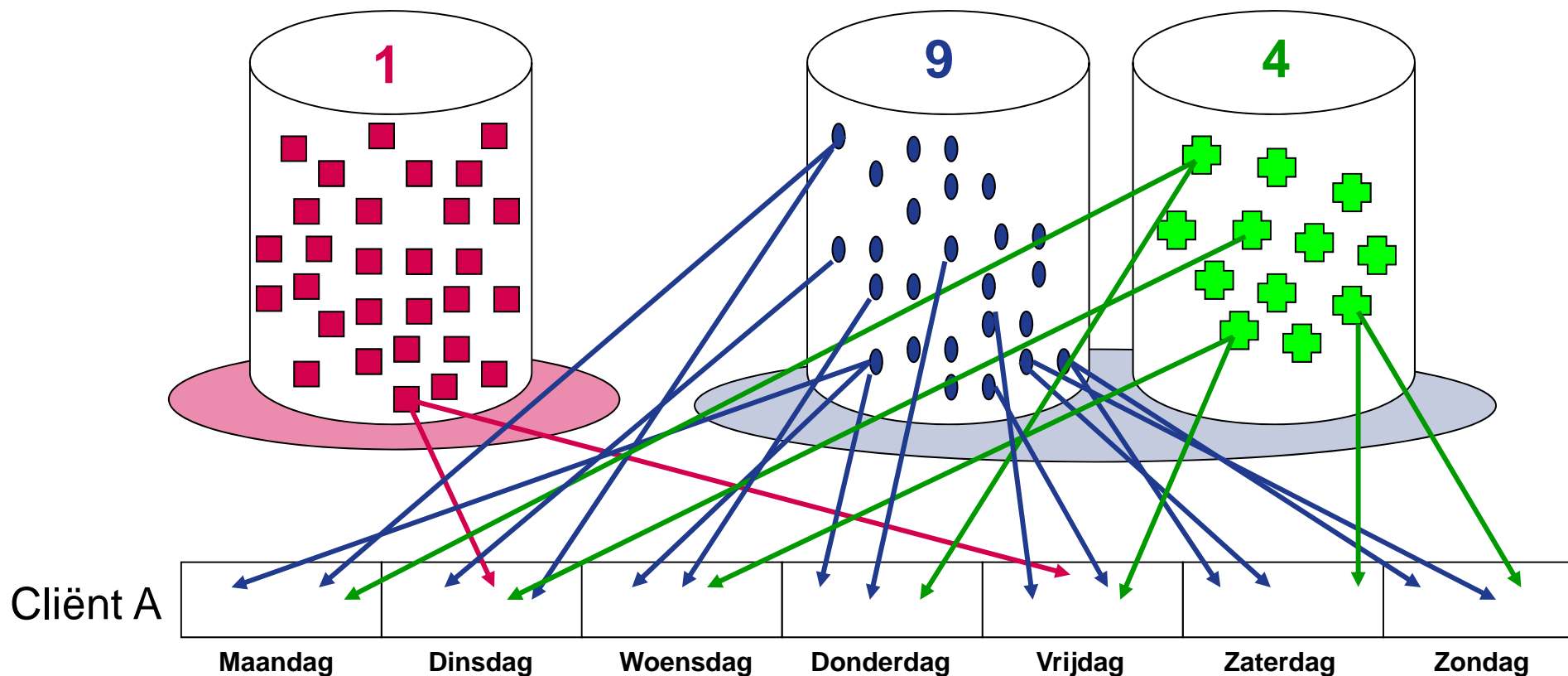
De vroegere complexe structuur



Wisselende zorgverleners: hoezo vertrouwensrelatie?

Team Huishoudelijke
Verzorging

Team Verzorging
& Verpleging



Enkele vragen!

- Wie is verantwoordelijk voor de klant en de prestaties?
- Hoeveel verschillende gezichten ziet een klant wekelijks?
- Wie signaleert veranderingen in de behoefte van de klant en zorgt hiervoor?
- Wat is de dagelijkse taak van de manager?
- Welk organisatiegedrag vloeit voort uit de structuur?

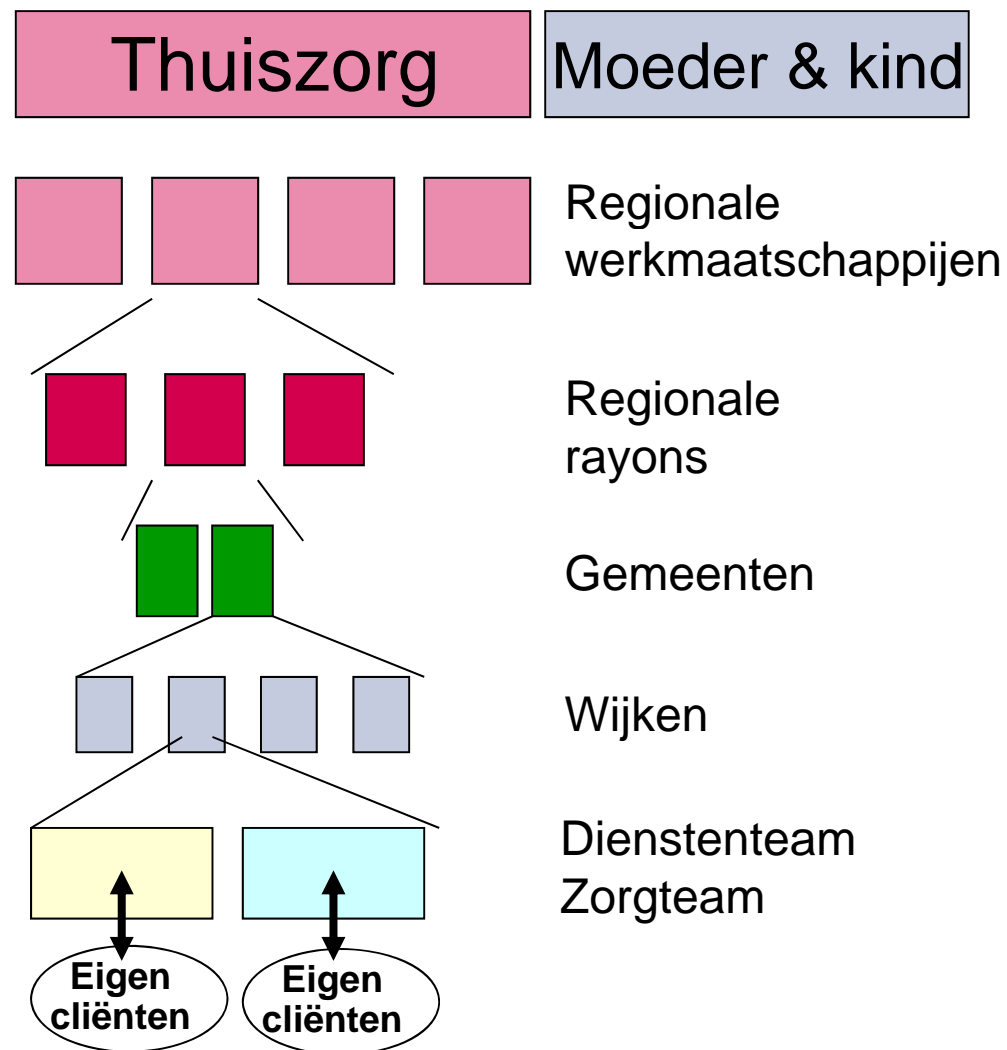
Meer knelpunten

- Strikte scheiding tussen functies (Ik mag dit niet doen of dit hoort niet tot mijn taak ...)
- Weinig flexibiliteit (veel medewerkers werken maximum contracturen)
- Geen creatieve regelruimte (Ik heb geen overzicht op klantsituatie en weet niet wat ik moet doen als iets uitvalt)
- Frequent switchen (jojo) van medewerkers en cliënten over cliënten en medewerkers
- Complex planning proces rond details
- 'Ik en mijn cliënt' houding
- Weinig binding met organisatie
- Groot verschil tussen geïndiceerde en geleverde zorg

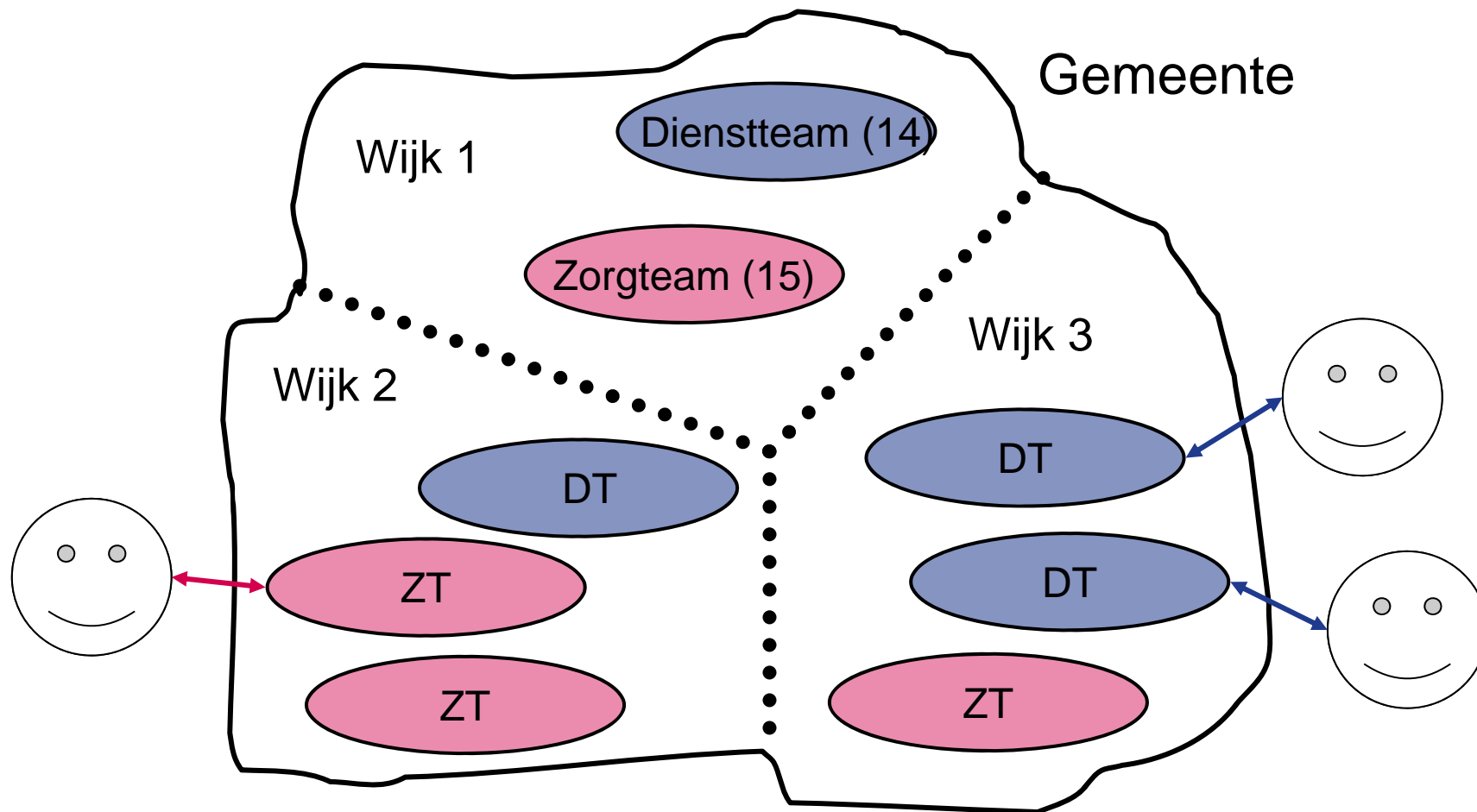
Organiseren voor eenvoud en slimme focus

Volledig geparallelliseerd:

- volgens markt:
- volgens regio
- volgens regio
- volgens regio
- volgens regio
- volgens zorgvraag

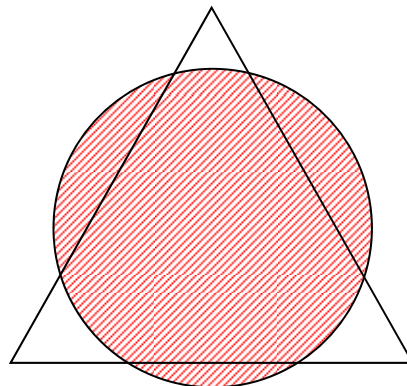


Vormgeving nieuwe structuur “onze wijk is onze zorg”



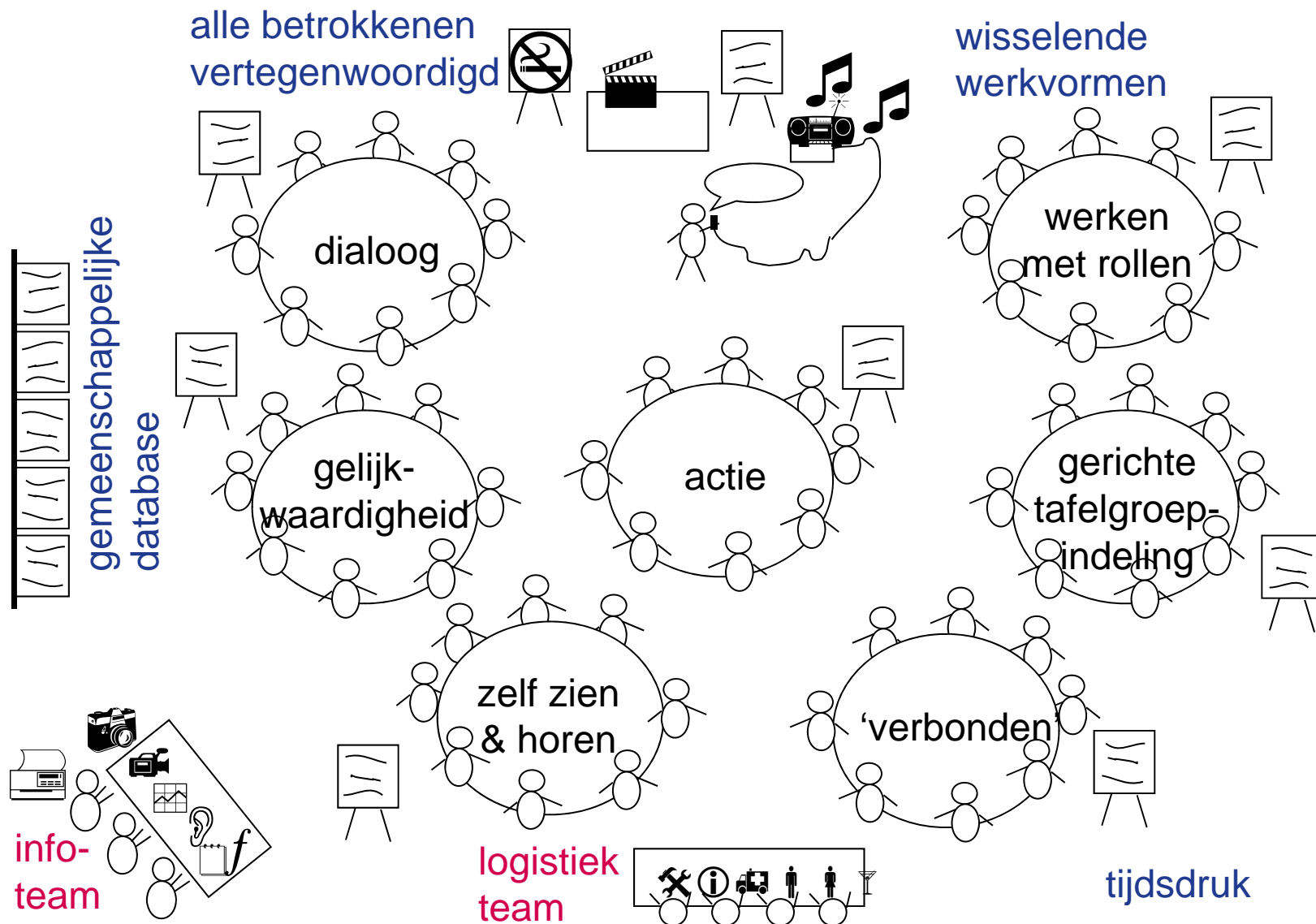
Versnelling door

- bewustzijn en commitment bij grote(re) massa creëren
- eigenaarschap vergroten door participatie
- directe aanwezigheid i.p.v. estafette-communicatie
- concrete acties en afspraken
- acties en afspraken volgen en rekenschap vragen



Participatie van grote
groep(-en) medewerkers

Kenmerken ronde tafel conferentie



Mensen effectief laten participeren: eerst 'verbinden'

Voorbeeld bij het beoordelen van ontwerpalternatieven:

Gaan we onze productiviteit verbeteren?

- Gaan we onze opbrengsten verhogen:
 - door beter te leveren volgens indicatie: beschikbare tijd volmaken en schrijven, inclusief vervanging regelen voor vakanties, verlof en ziekte
 - door beter te zorgen dat extra benodigde tijd geschreven wordt bij de cliënt
- Gaan we onze opbrengstverliezen verlagen door de benodigde tijd te verminderen voor:
 - reizen,
 - overdracht en afstemming (aantal medewerkers / cliënt nodig),
 - planning
- Gaan we onze kosten verlagen:
 - door beter en gericht te kunnen scholen (i.p.v. algemene, ongerichte opleiding),
 - minder zinloze vergadertijd (onderwerpen die jou niet of nauwelijks aangaan, maar wel bij moet wonen)

Globale fasering organisatievernieuwing



Verdere visie-ontwikkeling & verspreiding

Ontwerpen nieuwe grofstructuur

**Invoeren ('kantelen') nieuwe grofstructuur
(inclusief aanpassing door wetswijziging)**

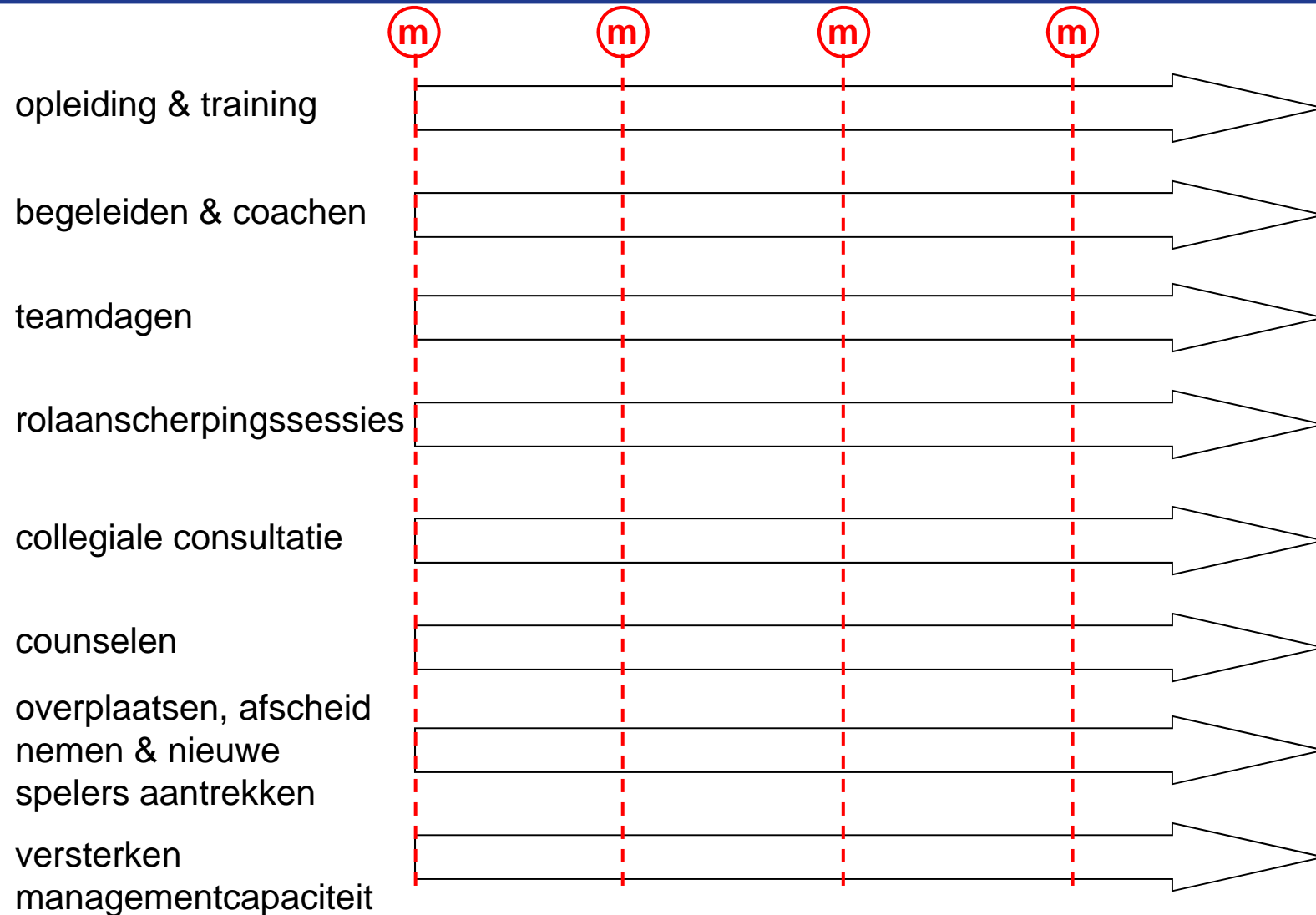
Ontwikkelen / realiseren fijnstructuur
(inclusief herontwerp planningssysteem en aanscherping zorgvisie)

Verdere teamontwikkeling en stimulerende
organisatieontwikkeling

Invoeren ('kantelen') nieuwe grofstructuur

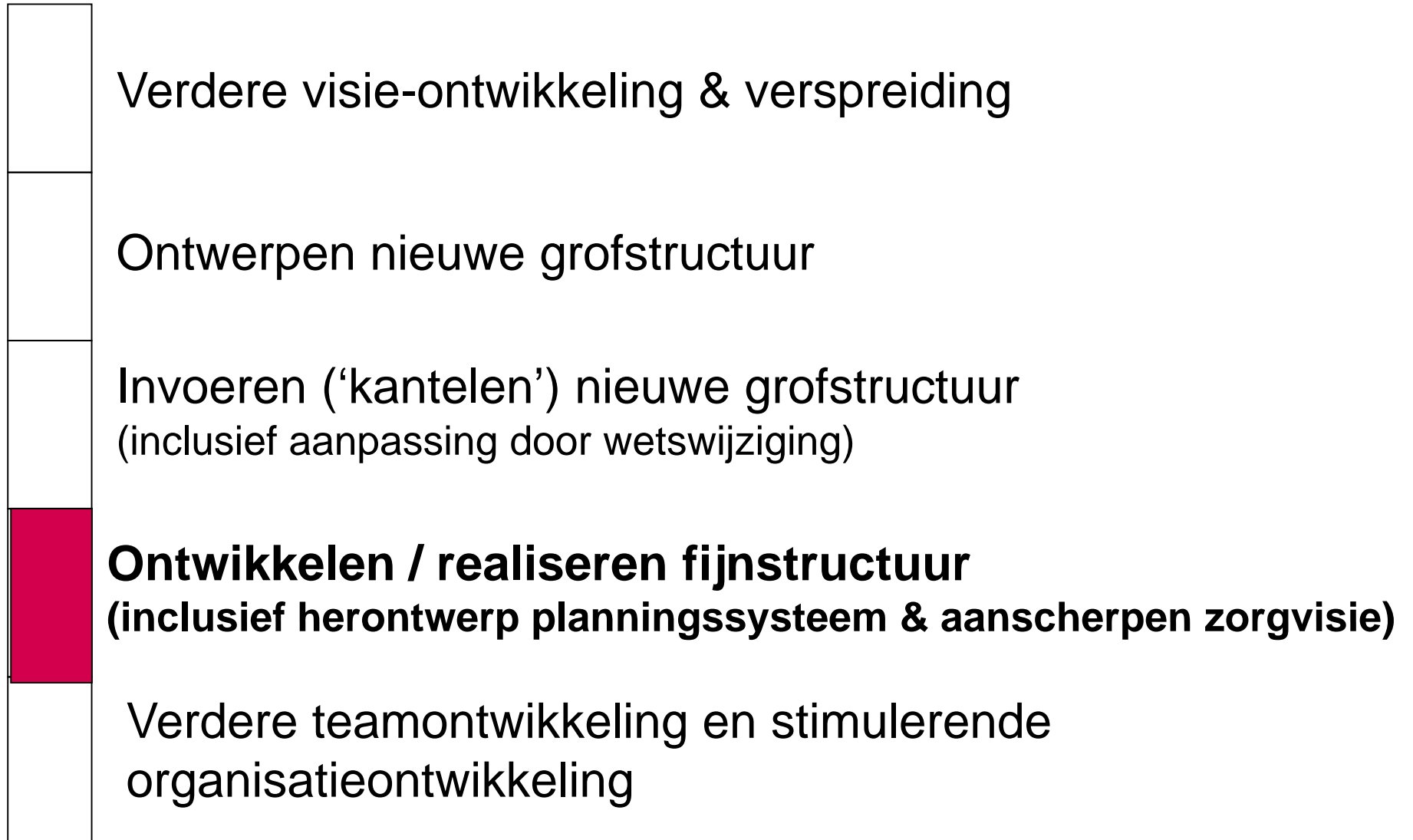
- Opstarten leiderschapsversterkend programma voor vergroten verandervermogen en zelforganisatie
- Bespreken speerpuntaanpak: hoe kantelen per gemeente?
- Per gemeente instellen van:
 - Ontwerpteam: vaststellen teamgrenzen
 - Team voor vaststellen teambemensing
 - Beroepscommissie
- Gemeentelijke ronde tafelconferenties
- Voorbereiding kanteling: cliënten, medewerkers, organisatie
- Kantelfeest en kanteling

Leiderschapsversterkend programma



(m) = meet-en aanscherpingsmoment voor doelstellingen en vervolgactiviteiten

Globale fasering organisatievernieuwing



Ontwikkelen / realiseren fijnstructuur

- Vervolg leiderschapsversterkend programma voor vergroten verandervermogen en zelforganisatie
- Instellen werkgroep voor ontwikkelen van enkele praktische basismodellen
 - fleximatrix
 - 'sterrollen'/aandachtsportefeuilles
 - overzicht regeltaken per portefeuille en globale volgorde overdracht
 - teamcockpitje
- Toelichting in speciale sessies en werkoverleg
- Realisatie per team door zorgmanagers
- Tweede ronde tafelconferentie (terugblik, huidige stand, vooruitblik)

Werken met teams: “onze wijk is onze zorg”

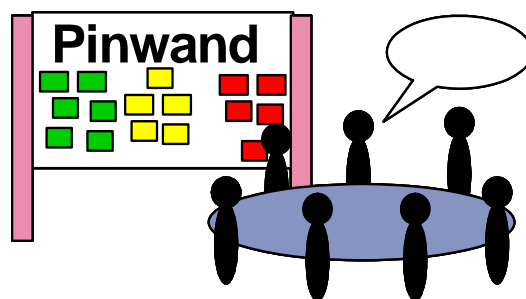
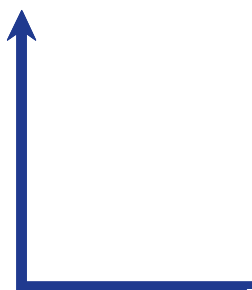
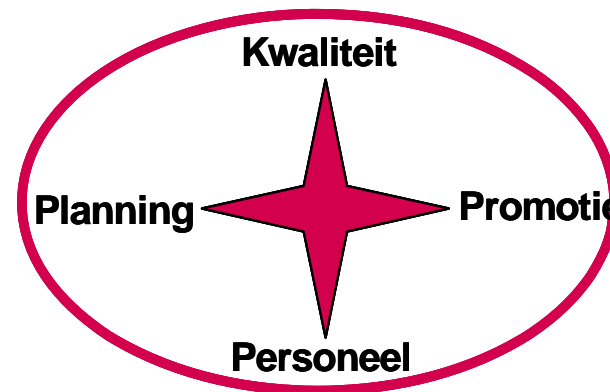
Eigen klantgroep



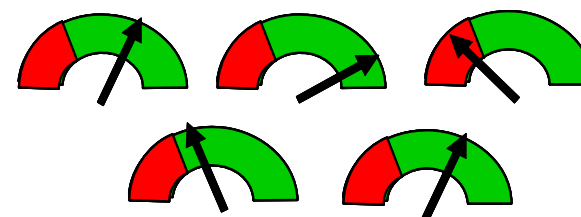
Breed inzetbaar



Regelt zelfstandig



Verbeterert prestaties



Geeft rekenschap

Oude wijze van planningsysteem

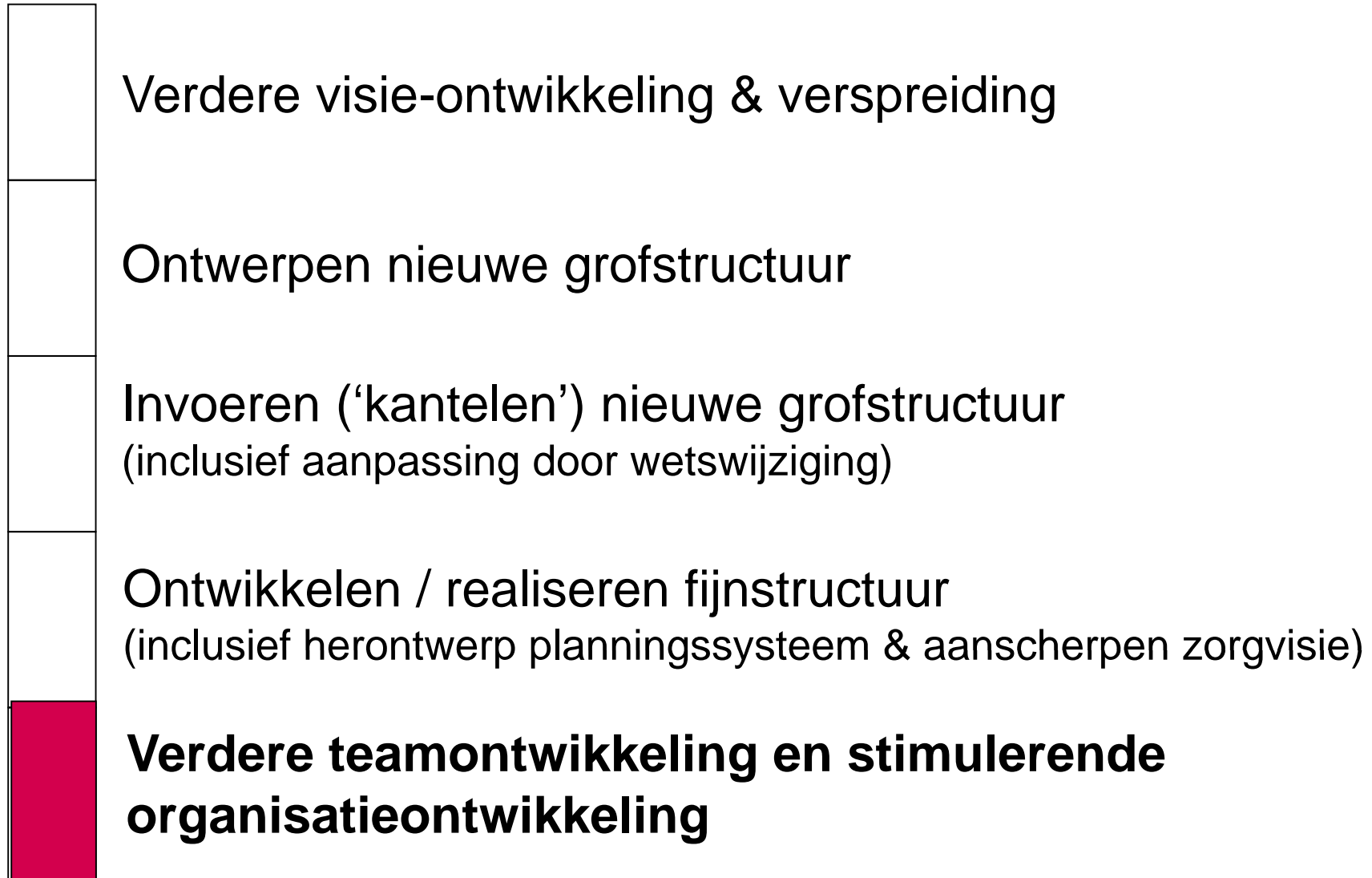
- inplannen van alle individuele zorgmomenten
- zeer complexe puzzle: 'wand vol kaartjes'
- zeer storingsgevoelig: 'niet verstoring oplossen, maar geheel nieuwe planning maken'
- iedere week opnieuw maken, geen historie
- gejojo met cliënten en medewerkers
- zeer arbeidsintensief (2 medewerkers fulltime op 3 teams)
- zorgde voor lage productiviteit (10-20% opbrengstverliezen + kosten)
- zeer stressvol door tegengestelde belangen: ziekteverzuim/verloop
- **ondermijning teamwork**: bepaalt sterk het teamresultaat: bij centrale planner nooit (h)echte teams!!!



Introductie van een nieuw planningsysteem

- Ontwikkeling door werkgroepje zorgmanagers
- Introduceren / testen met ontwikkeld simulatiespel
- Voorlichtingssessies aan medewerkers
- Stapsgewijze introductie:
 - Vaststellen basisrooster
 - Zelfstandig leren roosteren
 - Zelfstandig leren plannen
 - Zelfstandig basisrooster leren aanpassen
- Ontwikkeling hulpmiddelen/hulpformulieren
- Opleiding sterrolhouders Planning voor goede roluitvoering
- Begeleiding roosteren & plannen op teamoverleggen
- Opleiding/coaching medewerkers op sociale vaardigheden

Globale fasering organisatievernieuwing



Verdere teamontwikkeling & stimulerende organisatie-ontwikkeling

- Vervolg leiderschapsversterkend programma voor vergroten verandervermogen en zelforganisatie
- Aanpassing ICT-systemen, HR-systemen, etc.
- Herontwerp staf-lijnorganisatie
- Aanvullende cultuurinterventies
- In 2005 fusie met Thuiszorg Groningen:
 - Ook daar interesse voor 'zelfsturende teams'
 - Betrokkenheid bij eerste visieconferentie, enkele MT-leden naar opleiding
 - Zelfstandig traject, maar weinig gerealiseerd
- In 2006: promotie-onderzoek Matthijs Almekinders op resultaten

Gemeten resultaatverbeteringen - Promotieonderzoek Matthijs Almekinders

- Behoorlijke verbetering van de doelmatigheid:
 - 2x zo grote toename van de zorgproductie tegen 1/3 minder ziekte-uren + indirecte uren en minder reistijd en frictietijd

- Aanzienlijke verbetering van (reeds hoge!) klantenwaardering:
 - 50%-daling van niet-geleverde uren, 25% minder medewerkers/cliënt
 - 50% vragenlijst significant hoger gescoord, 44% gelijk en 6% slechter, maar betroffen vooral externe ontwikkelingen (indicatie, eigen bijdrage)

- Flinke verbetering kwaliteit van de arbeid:
 - Verbetering van controle, duidelijkheid, ontplooiing, coaching, sociale steun, feedback, meer betrokkenheid, minder uitputting

Vervolg 2006 - 2010

- In 2007: fusie met Meavita (100.000 cliënten, 20.000 medewerkers)
- In 2009: faillissement Meavita / Thuiszorg Groningen
- In 2009 defusie: Sensire weer als zelfstandige organisatie
- Flinke verdere kostenreductie noodzakelijk:
 - Weghalen laag directeuren
 - Samensmelten laag rayon- & zorgmanagers tot gemeentemanagers (dus -/- 2 lagen in één jaar!)
- Opnieuw focus op verdere teamontwikkeling

Specifieke leerpunten casus voor Vlaanderen?

- **Organisatievernieuwing vanuit visie/noodzaak:**
 - externe dwang + interne drang
 - blijvende betrokkenheid van hoogste management: strategisch issue (niet uitbesteden aan lager management: stimuleren i.p.v. tolereren!)
 - sterke focus op (toekomstig) presteren (kwaliteit van de arbeid als één van de prestatie-eisen: géén idealisme)
 - strategische koers is onafhankelijk van subsidie!

- **Integrale aanpak: denken in samenhang**
 - sociotechniek als plattegrond voor het denken

- **Kiezen voor partnership, dus combi 'zélf doen' + 'begeleiding'**
 - betrokkenheid ST-Groep: eind 2001 – 1e helft 2006
 - intensieve betrokkenheid van 4 adviseurs, 4 incidenteel
 - flinke investering in ondersteuning, maar snel terug verdiend!

Sociotechnisch veranderen: aandacht voor samenhang

