

DURF TE METEN OP VERANDERING: METEN IS WETEN

Zorgfinancials zijn van het 'meten is weten'. Vooral op opbrengsten, kosten en KPI's van het management dashboard. Maar wordt er ook gemeten op verandering in zorgondernemerschap en organisatieontwikkeling?

Hoezo verandering en zorgondernemerschap?

In de zorgsector is het alle hens aan dek om boven water te blijven en op de aanstormende golven in te spelen van bezuinigingen op de zorgbudgetten, toenemende concurrentie en de effecten van de decentralisatie naar gemeenten. Er wordt een groot beroep gedaan op stuurmanskunst en het is aan de zorgfinancial om zijn of haar raad van bestuur en het management als loods bij te staan. Zijn we competitief genoeg? Pakken we de kansen die liggen in de markt? Weten we de risico's te beheersen? Daar komt bij dat de helft van de zorginstellingen inzet op zelfsturing met meer ruimte en minder sturing (Financiële Zorgthermometer, december 2015).

De vraag die menige zorgfinancial zich hierbij stelt is: zijn we nog wel in control in deze competitieve omgeving, met het nemen van meer ondernemende risico's, het schrappen of uitdunnen van een managementlaag en met zelfsturende teams?

Meervoudig en integraal kijken

Om te weten of je nog op koers en in-control bent en aan welke knoppen (verder) gedraaid moet worden om de gewenste verandering en ontwikkeling te bereiken, kan meervoudig en integraal gekeken en gemeten worden vanuit alle organisatorische perspectieven: harde perspectieven zoals strategie, structuur en systemen, maar ook zachte zoals personeel, management en cultuur. En hierin ook de hard en soft controls meenemen. Enerzijds gaat het om sturing en anderzijds om ruimte, die op het eerste oog een tegenstelling lijken. Maar niets is minder waar. Sturing en ruimte zijn beide nodig om succesvol te zijn en kunnen heel goed samen:

- Hebben we een koersvaste heldere strategie én is er ruimte voor innovatieve en experimenten?
- Biedt de structuur orde én is er tegelijkertijd ruimte voor projecten?
- Hanteren we strakke regels en procedures met een PDCA-cyclus én ervaren medewerkers de vrijheid om als nodig hiervan af te mogen wijken?
- Is er organisatiebrede saamhorigheid én is daarbij

ruimte voor elke medewerker om uniek te zijn?

- Kan het management met lef en autoriteit optreden waar het nodig is én participatief en empathisch leiderschap tonen naar de medewerkers?
- Hebben we sterke normen en stille waarden waar we elkaar op aanspreken én is ieder vrij in de organisatiecultuur?

Metten is weten

Ja, 'meten is weten' is een open deur, maar is het ook op verandering van toepassing en valt het meten en monitoren van deze organisatieontwikkeling binnen de scope van de zorgfinancials? Wij denken van wel: de zorgfinancial heeft een belangrijke rol door bij bestuurders en management hiervoor aandacht te vragen en niet te belanden in zogeheten Columbusmanagement: 'niet weten waar je heen gaat, als je er bent niet weten waar het is en als je terugkomt niet weten waar je geweest bent'.

Welke bestuurder wil niet graag weten hoeveel sturing we geven als management en welke ruimte we bieden? En evenzo belangrijk: hoe wordt dit door de medewerkers ervaren: hebben ze het gevoel dat ze voldoende ruimte krijgen en wat vinden ze van de sturing en begeleiding die ze daarbij krijgen? Stop met balanceren en maak weloverwogen meervoudige keuzes.

Ga eerst je 'Positie' bepalen als ondernemende zorginstelling. De 0-meting geeft antwoord op de vraag wat je



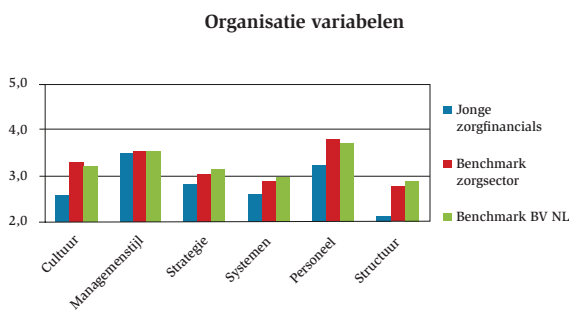
Dick de Groot, Jos Breas en Dries Krens
Proven specialisten
in zelfsturing



positie en vertrekpunt is. Ga dan samen dromen en 'Ambities' formuleren waar je over 5-10 jaar wilt staan zonder concessies te doen: denk en-en. Ga vervolgens samen op 'Pad'. Ook wel de PAR-methode genoemd. Denk groot en doe klein. Waardeer wat er is en voeg toe wat nodig is. Begin morgen met meten van het zorgondernemerschap en zelfsturing.

Meting van zorgondernemerschap

Proven Partners ontwikkelde een QuickScan waarmee vanuit een 360 graden benadering meervoudig gekeken kan worden naar ondernemerschap en de werking van zelfsturende teams. Onder de jonge zorgfinancials is deze QuickScan uitgezet om zelf te ervaren wat het is, wat je ermee kunt en te benchmarken met de zorgsector en de BV Nederland. De benchmark met meetgegevens bestaat uit duizenden respondenten vanuit honderden organisaties en sectoren in de afgelopen vijftien jaar (onderzocht door Proven Partners).



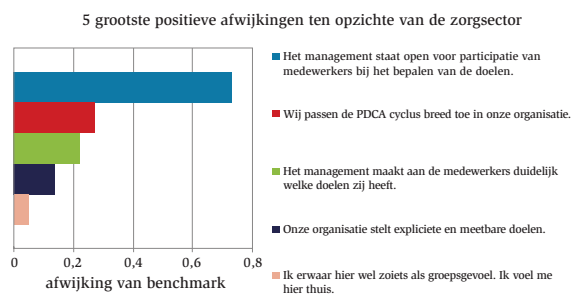
Uit de Quickscan komt het beeld naar voren dat de zorgsector vooral uitblinkt ten opzichte van de BV Nederland op het gebied van personeel en cultuur, de zachte menselijke kant van het ondernemen (hogere score op een as van 1-5). Juist op de harde kant van het ondernemen blijft de zorgsector achter met een lagere score: strategie, systemen en structuur. Er is behoefte aan versterking.

Uit de QuickScan komt evenwel het beeld naar voren dat jonge zorgfinancials een gematigder beeld hebben over de mate van ondernemerschap van hun eigen

zorginstellingen. Zij zien veel ruimte voor verbetering, vooral op:

- creativiteit van collega's;
- flexibiliteit in teams, projectgroepen en werkverbanden (nu nog te star);
- kennis en informatie met elkaar delen;
- koppeling tussen persoonlijke actieplannen en de organisatie doelen;
- versterking van de afdelingsoverstijgende samenwerking.

De jonge zorgfinancials vinden dat het management van hun instelling open staat voor participatie van hun medewerkers en dat hun organisatie ondernemend genoeg is op het toepassen van de PDCA-cyclus, helder communiceren over de doelen en dat er een goed groepsgevoel aanwezig is.



De competitieve omgeving

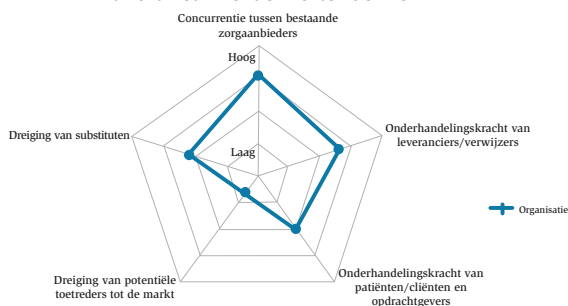
Hoe staat het met zorgondernemerschap? Ook dat is gemeten onder de jonge zorgfinancials. Wat vinden ze van de competitie in de zorgmarkt, bezien vanuit de concurrentiekrachtenveld analyse zoals Michael Porter die beschreven heeft? Uit deze meting komt het beeld naar voren dat:

- de concurrentie tussen zorgaanbieders onderling groot is;
- de onderhandelingskracht van leveranciers en van opdrachtgevers groot is (denk aan verzekeraars en gemeenten) en
- dreiging van substituten op de loer ligt.

5 grootste negatieve afwijkingen ten opzichte van de zorgsector



Mate van Ondernemerschap vanuit het Michael Porter denken



Dreiging van potentiële toetreders tot de markt wordt klein geacht. Kort samengevat: een stevig competitieve markt.

Inzet van zelfsturing: zijn we er al

Kijkend naar de mate van zelfsturing binnen de zorgsector, dan komt uit de QuickScan dat de totale mate van sturing en ruimte geven aan de zorgprofessionals in de zorgsector nagenoeg in evenwicht is met een totaalscore van 3,23 en 3,27 (op een as van 1-5).

Volgens de jonge zorgfinancials voldoen ziekenhuizen niet aan de randvoorwaarden voor zelfsturende teams omdat ze nog te sterk hiërarchisch zijn georganiseerd, met te beperkte keuzevrijheid voor teams. De snelheid van de informatievoorziening moet omhoog. Zelfsturing vraagt meer helderheid over lijnen en verantwoordelijkheden. Eigenlijk moet zelfsturing van binnenuit de organisatie komen; het is niet afdwingbaar van bovenaf. Zorgprofessionals willen onderling consensus en managers als knopenhakers voor beslissingen en aansprekers op gedrag. De vraag is of zorgorganisaties daar klaar voor zijn. Stuk voor stuk goede punten van jonge zorgfinancials, waaruit blijkt dat zij een positief kritische blik hebben en punten benoemen die aandacht vragen bij een succesvolle implementatie en versterking van zelfsturende teams.

Er is bestuurlijk nog voldoende uitdaging om de organisatie verder te ontwikkelen, met meer sturing en meer ruimte. Een organisatie met maximale sturing en maximale ruimte is wendbaarder en slagvaardiger en daarmee succesvoller ondernemend in de zorgsector. Vanuit de strategie zou het leren van fouten meer ruimte moeten krijgen en moet meer aandacht komen voor de kennisbehoefte in de toekomst en hoe hierop in te spelen.

Aandachtspunten bij de systemen:

- de vele (onnodige) regels en procedures;
- de late beschikbaarheid van sturingsinformatie;
- de onvoldoende inzet van de PDCA-cyclus voor alle medewerkers.

Zelfsturing	Sturing	Ruimte
Strategie	Stabiliteit 3,02	Vernieuwing 3,12
Managementstijl	Autoriteit 3,37	Participatie 3,74
Cultuur	Efficiency 3,37	Flexibiliteit 3,28
Systemen	Dwang 2,82	Vrijheid 3,03
Structuur	Orde 2,65	Chaos 2,93
Personeel	Saamhorigheid 4,14	Uniciteit 3,50
Zorgsector breed	3,23	3,27

Aandachtspunten bij de structuur:

- de formele organisatie die niet snel genoeg de dagelijkse samenwerking van medewerkers volgt;
- het voorkomen van ingrijpende reorganisaties die verstoring werken.

Start met werken aan verbetering op het gebied van strategie, systemen en structuur, de harde kant van zelfsturing, maar houdt vooral het goede vast rondom de zachte kant. De wil van het management en de medewerkers is relatief hoog en dat biedt kansen voor de organisatieontwikkeling.

Tot slot

Wat is er niet mooier dan met de stip op de horizon gezamenlijk op reis te gaan, stapsgewijs samen de organisatie-ambities waarmaken? Denk groot en doe klein. Behoud wat goed is, ruim op wat overbodig is en voeg toe wat nodig is. Stop met balanceren, maar zoek en vindt het optimale evenwicht in sturing vanuit het management en ruimte aan de zorgprofessionals. Zorgondernemerschap met zelfsturing is topsport! ///

Met dank aan de bijdrage van de jonge zorgfinancials.

