

# DE KRACHT VAN HORIZONTALAAL DENKEN

9 november 2011

Suzanne Broens & Jo Harrewijn



# Welkom

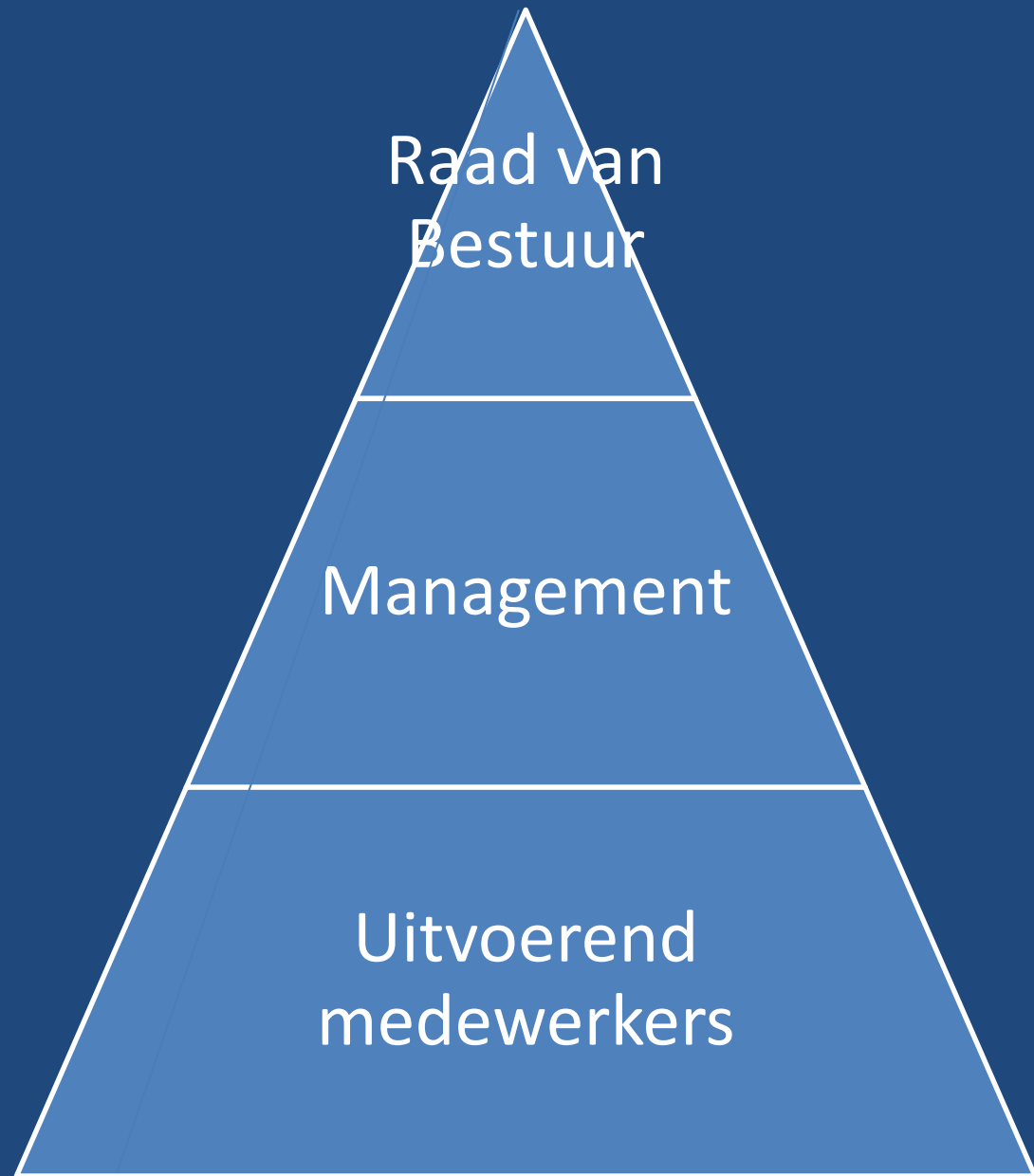
- Suzanne Broes
- Sinds 1999 werkzaam bij Sensire in diverse (lijn)functies
- 2009-heden  
Programmamanager organisatievernieuwing  
Bewogen Bewegen
- Sinds 2010 ook  
Manager kwaliteit
- Jo Harrewijn
- Partner H&P  
Management Advies
- Sinds 1995 actief als adviesbureau in de Zorg
- Focus op vernieuwingstrajecten en informatisering

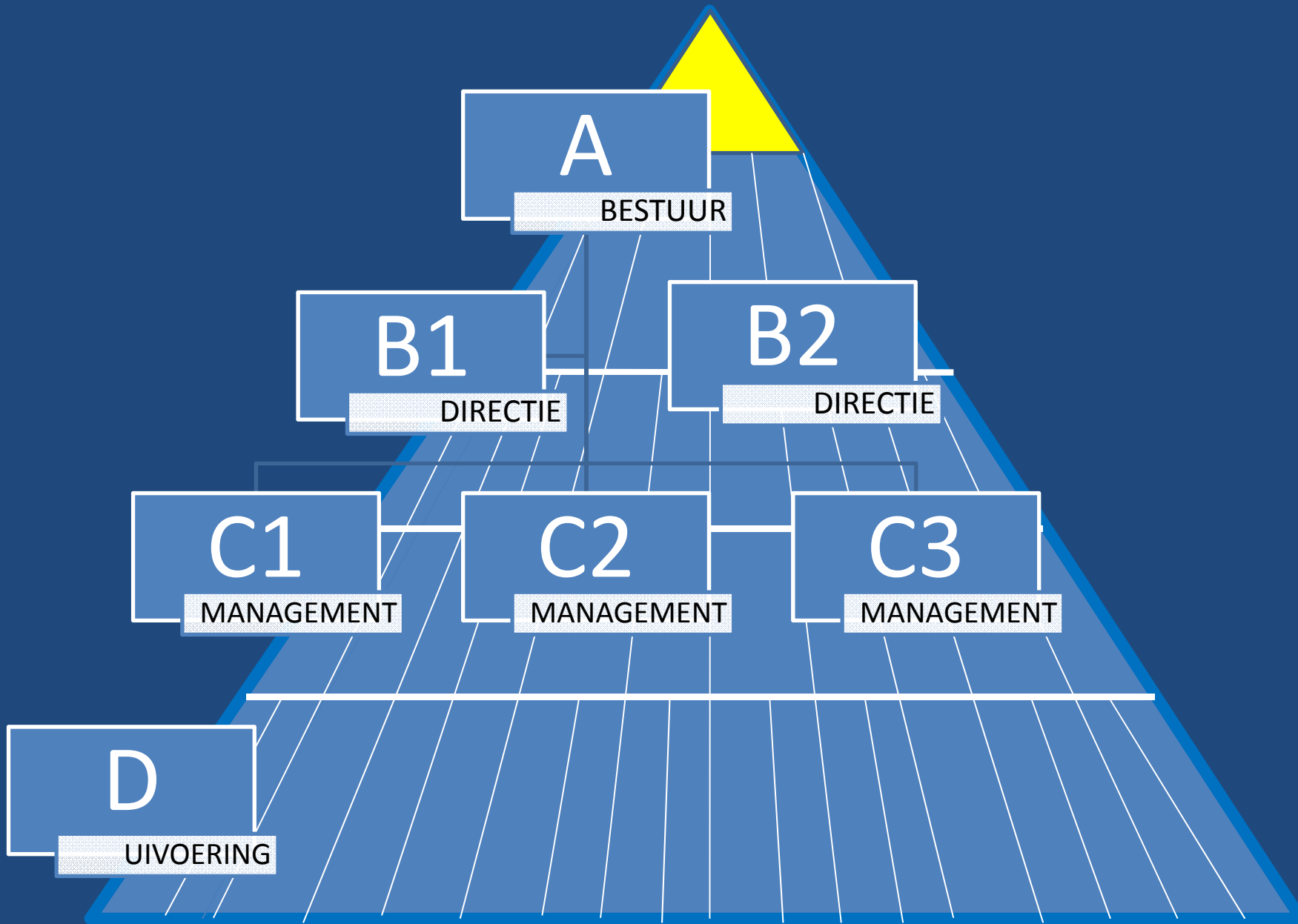
# INTRODUCTIE

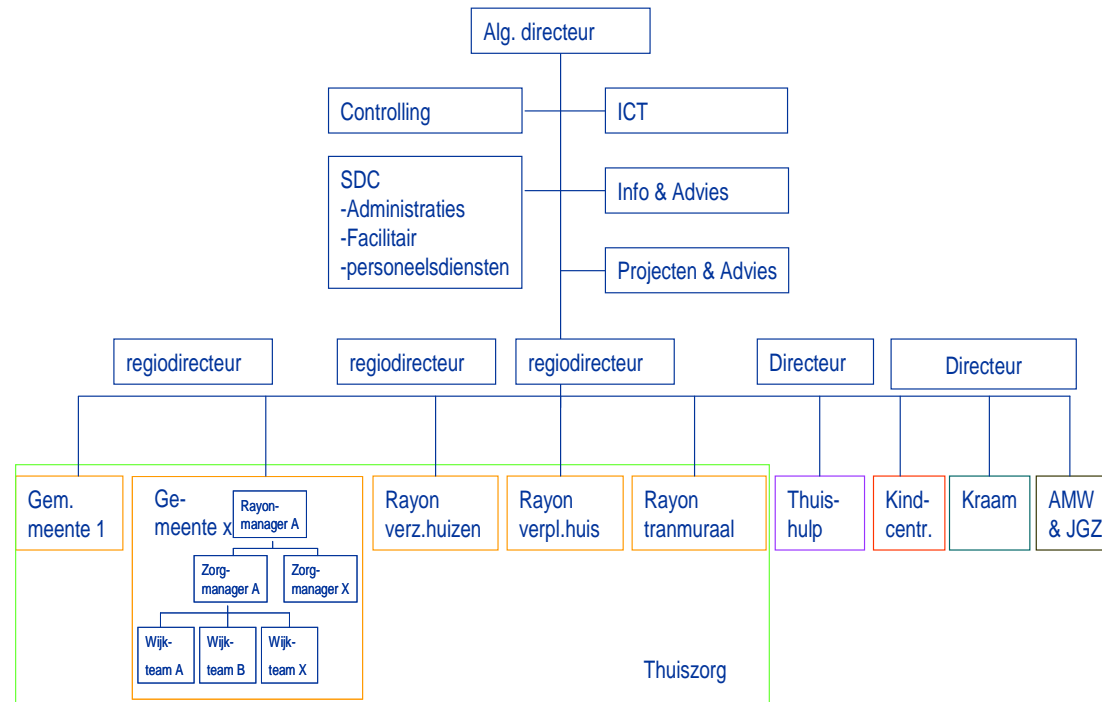
**HOE HEEFT HET ZO VER KUNNEN  
KOMEN ?**

## VAN SPELDEN NAAR ZORG

- DE PROTOTYPISCHE SPELDENFABRIEK VAN ADAM SMITH
- DE BUREAUCRATISCHE ORGANISATIE
- FORD EN SLOAN
- DE STANDAARD PIRAMIDE







# **SYMPTOMEN VAN VERTICAAL DENKEN**

Micro / Macro

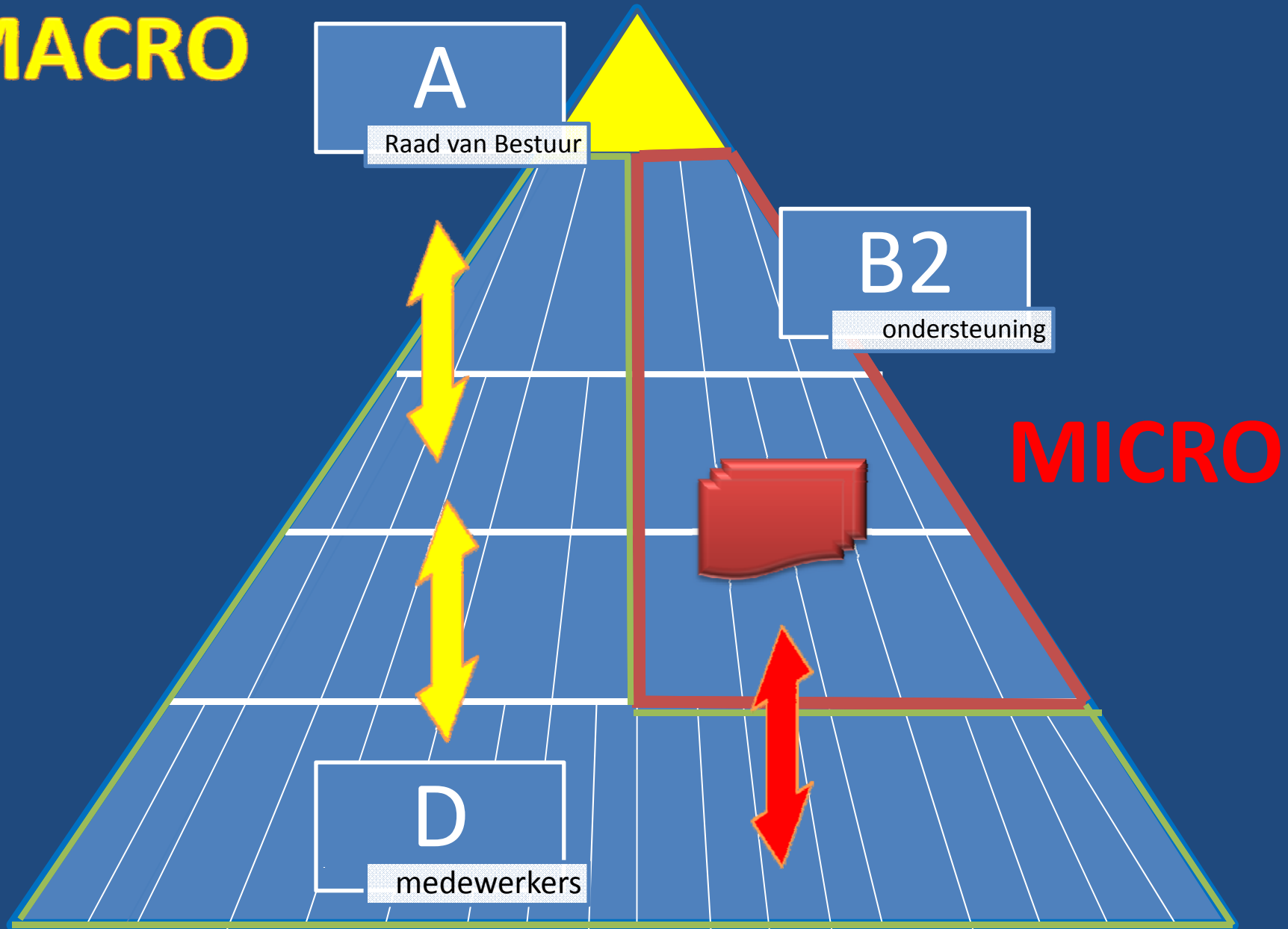
Fragmentering

Probleem non  
– oplossing

Vliegwiel van  
de  
complexiteit

De verborgen  
fabriek

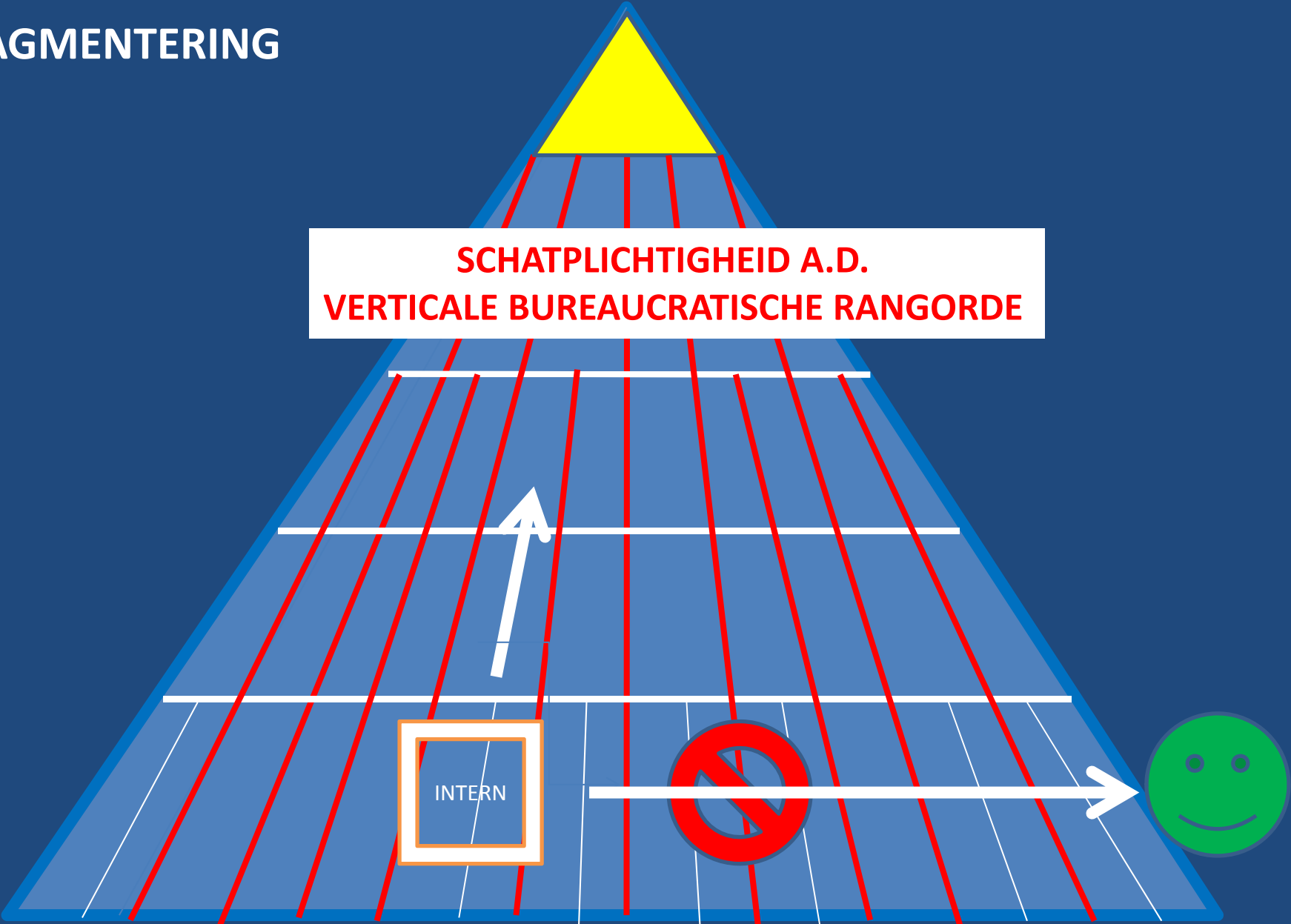
**MACRO**



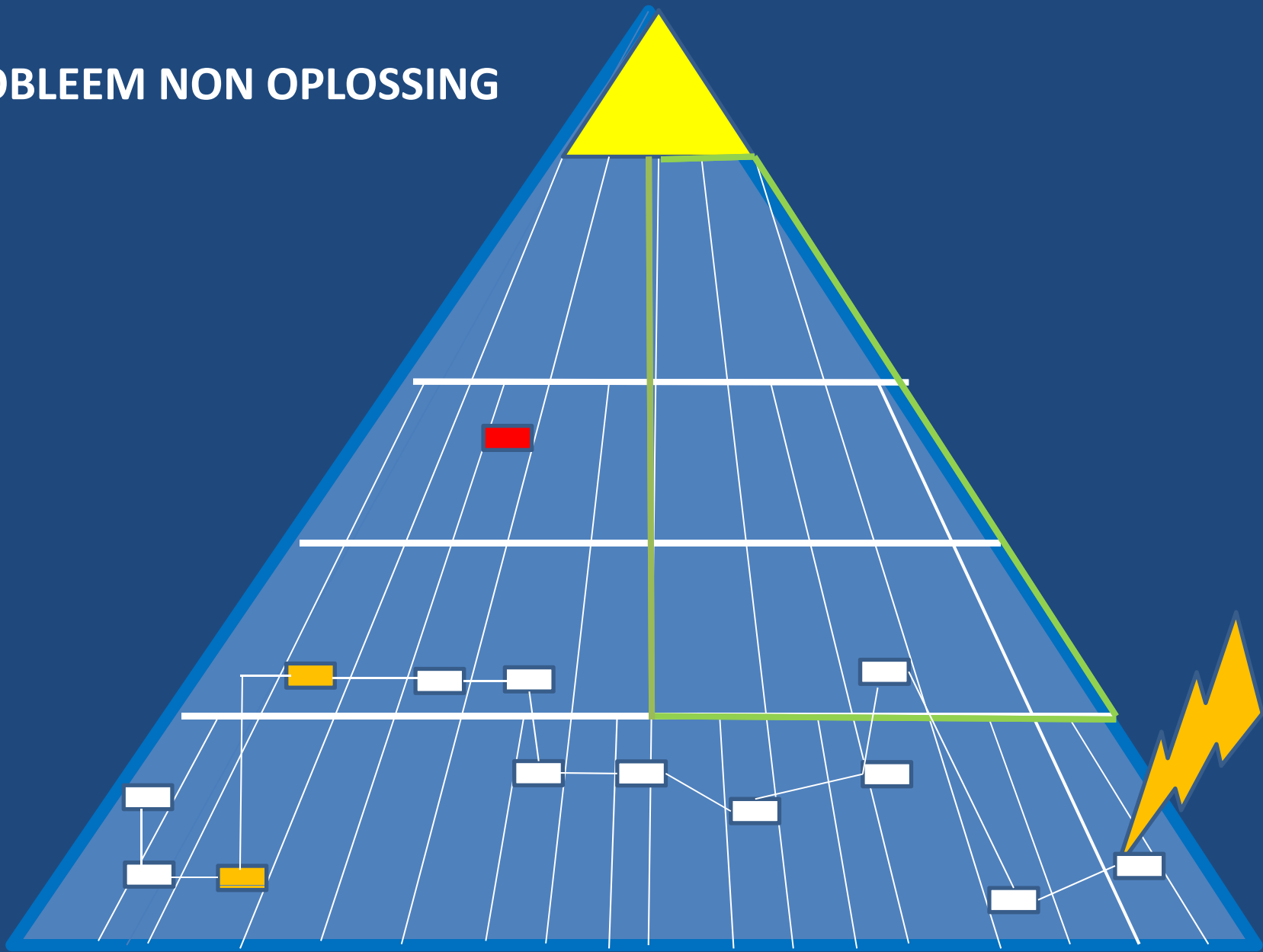
**MICRO**

# FRAGMENTERING

**SCHATPLICHTIGHEID A.D.  
VERTICALE BUREAUCRATISCHE RANGORDE**



# PROBLEEM NON OPLOSSING



# Aanleiding organisatievernieuwing: dreigend financieel en sociaal faillissement

## Externe ontwikkelingen

1. Terugtrekende overheid
2. Toenemende afhankelijkheid van financiers
3. Toenemende coördinatie op het niveau van de klant, de wijk en de gemeente
4. Krapte op de arbeidsmarkt



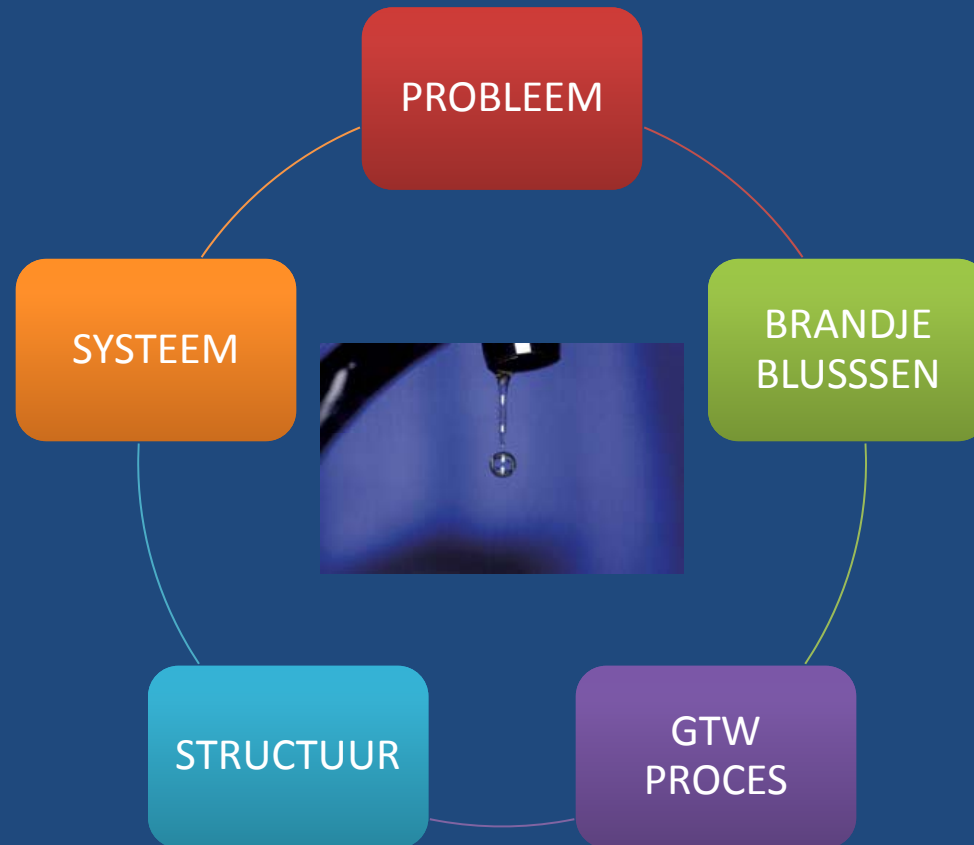
## Financieel faillissement

1. Opbrengsten ↓
2. Kosten ↑

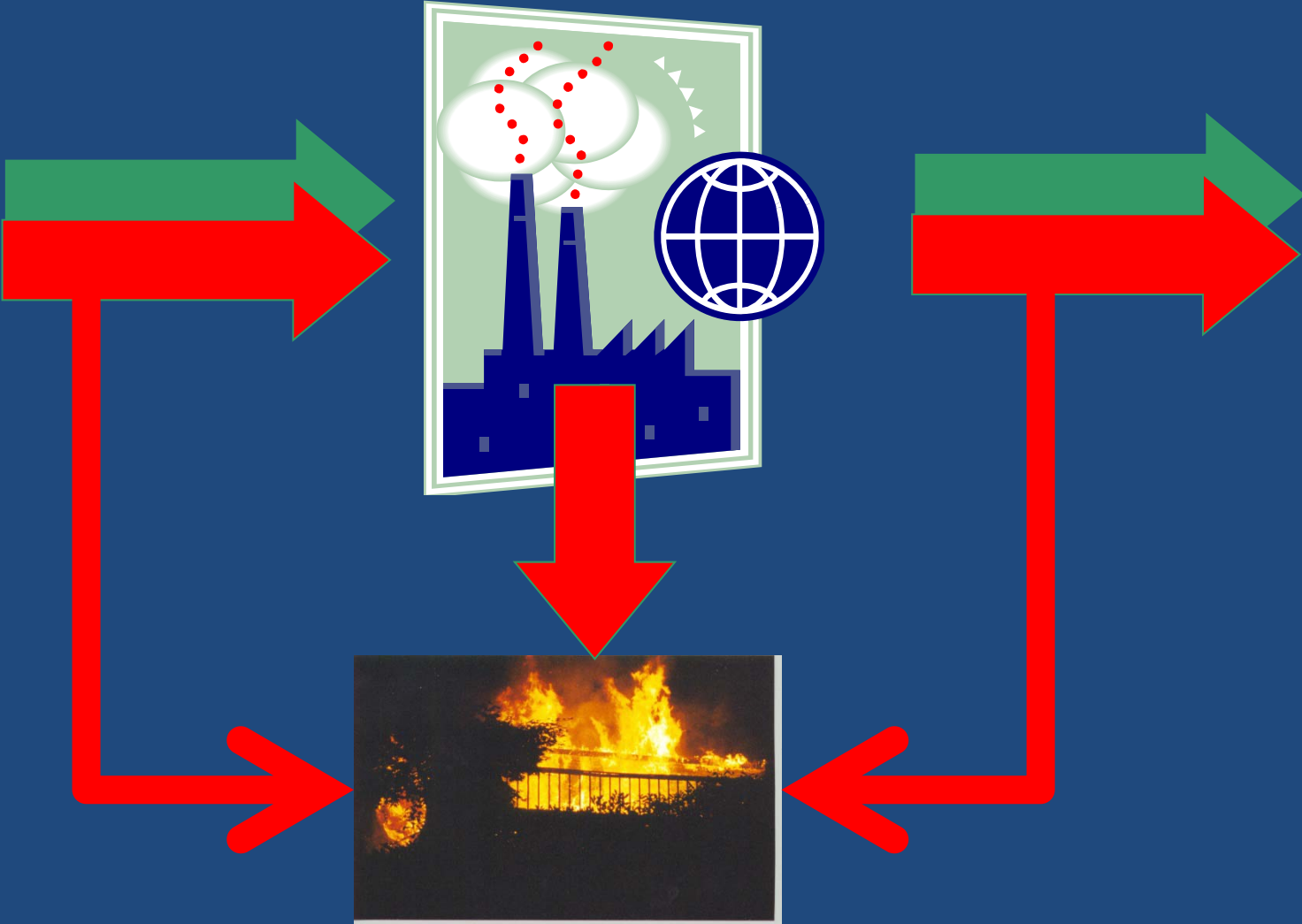
## Sociaal faillissement

1. Klant en medewerker ontkoppeld: een 'verborgen fabriek' met regels en procedures
2. Medewerker en organisatie ontkoppeld: ontevreden medewerkers
3. Organisatie en politiek ontkoppeld: geen vertrouwen van maatschappij en politiek, geen richting

# HET VLEIOWIEL VAN DE TOENEMENDE COMPLEXITEIT



# DE VERBORGEN FABRIEK



## Vernieuwen is een totaalbeweging

### *Van:*

- de mythe van het moeten
- monoloog
- het managen van de uitzondering
- een regel gestuurde organisatie
- organisatie met professionals
- groei van de organisatie
- beoordelen van de inspanning
- beheersen van mensen en middelen
- macht op basis van de functie



### *Naar:*

- de weelde van het willen
- dialoog
- het organiseren van de standaard
- een waarde gedreven organisatie / club
- een professionele organisatie
- bloei van klanten en medewerkers
- het waarderen van het resultaat
- beheren van processen
- gezag op basis van vakmanschap én meesterschap

**HORIZONTALAAL HERONTWERP**

# UITGANGSPUNTEN

## PROCES

Klant /  
medewerker  
relatie

Taakverbreding  
team

## STRUCTUREN

Rollen,  
functies,  
structuur

Procesteam

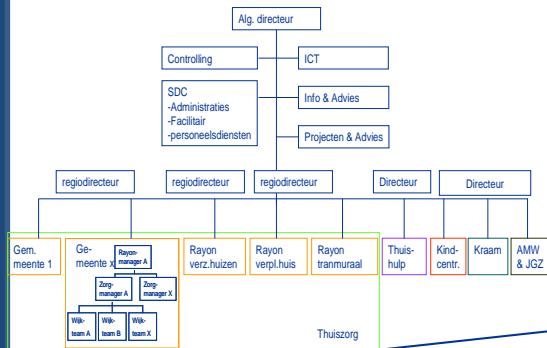
## ONDERSTEUNING

Vraaggericht

Marktconform

# HET RESULTAAT:

Oude structuur

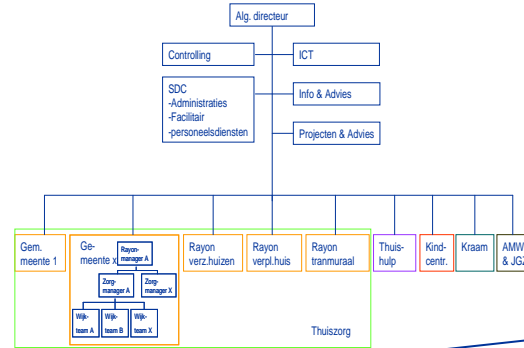


2008

In het perspectief van het nieuwe organisatiemodel ...

- er verdwijnt 1 managementlaag
- reductie ondersteunde diensten

Tussentijdse organisatiestructuur

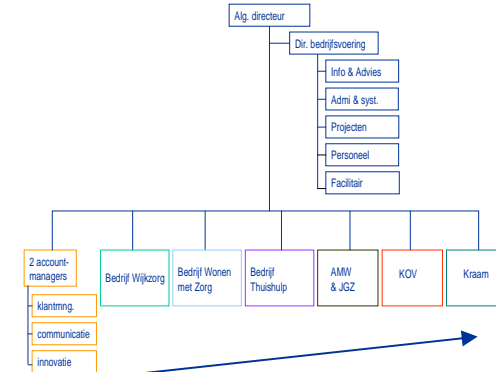


2009

De organisatievernieuwing krijgt gestalte..

- het aantal wijkverpleegkundigen neemt toe
- teamcoaches worden opgeleid; start afbouw zorgmanagers
- standaardisatie ondersteunende dienst; start afbouw formatie

Huidige organisatiestructuur



2011

...brengt ons bij onze ambitie om een vitale speler te zijn op het gebied van zorg, welzijn en gezondheid

- dichtbij de klant, waarbij de relatie klant-medewerker centraal staat in de teams
- op basis van gestandaardiseerde bedrijfsvoering
- ondersteuning van hogere kwaliteit tegen lagere kosten

## Stand van zaken 2011 : wijkzorg

### VAN (2008)

- 87 teams
- 62 wijkverpleegkundigen
- 0 teamcoaches
- 3 directeuren
- 9 rayonmanagers
- 60 zorgmanagers

### NAAR (heden)

- 132 teams
- 132 wvp
- 11 teamcoaches
- 3 managers wijkzorg
- 0
- 0

- geen stafafdeling kwaliteit meer: kwaliteit is van de teams (de lijn)
- (van 8 FTE staf operationeel niveau naar 1,6 FTE op strategisch niveau)

## Stand van zaken 2011 - 2

- monitoren resultaten digitaal/realtime/actueel

### - klanten (dagelijks)

kwalitymeter (ontwikkeld door Harrewijn en Sensire)

inhoud: - klanttevredenheid

- zorginhoudelijke indicatoren

- mik + arbomeldingen

- bevoegd + bekwaam

### - bedrijfsvoering (dagelijks)

ONS systeem (Nedap)

→ ME (medewerker)

→ WE (team)

### - medewerkers (1-3 keer per jaar)

fasemetingen teamontwikkeling

medewerker tevredenheidsonderzoek

En: teamaudits: teams auditeren teams (minimaal 1x per jaar)

## Het werkt blijkt uit:

- 1. Significant hogere klanttevredenheid (CQ 2010 en 2011)**  
(o.a op beschikbaarheid medewerkers, organisatie van zorg, minder aantal verschillende gezichten en bejegening)
- 2. Medewerker tevredenheidsonderzoek (intern) 2009 versus 2011**  
(grotere betrokkenheid, meer plezier, significant gestegen motivatie)
- 3. Externe audit (september 2011)**  
(Visie is geland en werkt overal door in de teams, kwaliteit is van de teams geworden, geen tekortkomingen)

# Teams resultaatverantwoordelijk

## Voor

- Tevreden klanten
- Betrokken medewerkers
- Gezonde bedrijfsvoering
- Goed contact met omgeving

**TOT SLOT**

# Herontwerp staat niet op zich ...

- Processen vormen één hefboom
- Leiderschap en Strategie zijn andere hefbomen voor het gewenste gedrag van medewerkers



[www.harrewijn-management.com](http://www.harrewijn-management.com)



[www.sensire.nl](http://www.sensire.nl)



[www.kwaliteitsmeter.eu](http://www.kwaliteitsmeter.eu)