



Stichting Zorgcentra
Zuidwest-Drenthe



EEN STRATEGISCH ONTWIKKELINGSPROGRAMMA Zorgcentra Zuidwest-Drenthe (ZZWD)

Bilthoven, 2 september 2009

Hub Hamers
Sander Verschure

Kenmerk:
Projectnummer:

Zorg Consult Nederland
Postbus 123
3720 AC BILTHOVEN

Telefoon: 030 – 22 59 970
Fax: 030 – 22 59 922
e-mail: h.hamers@zorgconsult.nl

Inhoudsopgave

Inhoudopgave

Management samenvatting

1. Inleiding	1
2. Missie	2
3. Visie	3
4. Strategie	5
5. Kritische succesfactoren	8
6. Realisatie	10
Bijlage 1: Het waardedisciplinemodel	12
Bijlage 2: De portfolio van ZZWD in balans	13

Management samenvatting

Dit ontwikkeldocument vormt het startpunt van het strategisch ontwikkelingsprogramma waarin ZZWD de strategische koers uiteenzet. Het doel is geen statisch document, maar een aanzet tot het ontwikkelen van een strategie die 'leeft', welke gaandeweg verder verrijkt wordt. Dit strategie- ontwikkelingsproces bestaat uit een aantal stappen, zoals het verder invullen van het startdocument, het beschrijven van product – marktcombinaties voor een helder portfolio, stimuleren van ondernemerschap (o.a. met behulp van business cases) en het borgen van de strategische ontwikkelingen in de P&C cyclus (startend bij een jaarlijkse kaderbrief, vertaald in jaarplannen per afdeling, waarvan de voortgang wordt gemonitord in een management review). Deze aanpak heeft een interactief en participatief karakter waarin alle gremia van de organisatie een rol hebben.

ZZWD levert klantgerichte zorg aan senioren (en hun naasten) met een zorgvraag, geworteld in de eigen streek in de gewenste woonomgeving. Door de regiefunctie zoveel mogelijk bij de cliënt te beleggen zijn zij in staat om de eigen mogelijkheden in de sociale omgeving optimaal te benutten. Het aanbod van ZZWD kan worden omschreven als een totaalconcept in kleine kernen; juist in de sociale inbedding komt het onderscheidende vermogen tot uiting ('customer intimacy'). Door nauwe samenwerking met partners kan naast generalistische zorg ook meer specialistische zorg worden geboden. Het zorgaanbod is niet onbeperkt; de cliënt kan in principe alleen binnen bestaande financiële kaders sturing geven aan de zorg, waarbij de zelfredzaamheid gestimuleerd wordt. Pas in de laatste plaats wordt vervangende of compenserende zorg geboden ('stepped care'). Aangezien het landelijk budget voor zorg steeds schaarser wordt dienen er realistische afspraken te worden gemaakt over het zorgaanbod. Maar het schaarse budget biedt ook kansen; de interne sturingsmogelijkheden op het zorgaanbod kunnen worden vergroot door een beroep te kunnen doen op zelffinanciering.

Niet alleen de continuïteit van zorg, maar ook continueren als zelfstandige organisatie is een voorwaarde voor ZZWD. Door veranderende regelgeving krijgen we te maken met een steeds grotere versnippering van risico's voor continuïteit en verkeren we in een markt waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Dit vereist dat ZZWD in staat is om permanente risicoanalyses uit te voeren en om pro-actief in te kunnen spelen op marktontwikkelingen. Dit vereist ondernemerschap, wat ook een cultuuraspect is. In de huidige organisatiecultuur is het nog geen gemeengoed om elkaar consequent aan te spreken op gewenst en ongewenst gedrag. Voor zelfsturing en ondernemerschap te versterken is daarom een cultuuromslag nodig, waarin commitment aan de strategische koers en identificatie met ZZWD als geheel wordt vereist. ('ik ben ZZWD'er'). Om deze ambitie te realiseren in een krappe arbeidsmarkt moet nadrukkelijk geïnvesteerd worden in het binden en boeien van medewerkers, zodat hun talenten volop tot recht komen en mensen op de juiste plek zitten. Van managers vraagt dit 'verbindend leiderschap'; leidinggeven in afstemming en dialoog met medewerkers. We doen het samen.

1. Inleiding

Aanleiding

ZZWD is een relatief kleine speler in de ouderenzorg in een bredere omgeving, maar is met zijn (vier) locaties stevig geworteld in een aantal kleine kernen in zuidwest Drenthe. In zich is het een gezonde organisatie, ook in financieel opzicht. Diverse initiatieven, ook betreffende het komen tot nieuwe huisvesting, worden voortvarend opgebouwd. Maar tegelijkertijd is er het besef dat het spel behoorlijk verandert en dat het noodzakelijk is hierop te reageren, liefst te anticiperen.

Doelstelling

Het als ZZWD komen tot een strategische positionering, die enerzijds in het te bereiken resultaat realistisch is, anderzijds gedragen wordt door personen op sleutelposities. Uitgangspunt is dat onze strategie geen statisch gegeven is. We willen hier dus geen statisch, dichtgetimmerd strategisch beleidsplan neerleggen. Wel moet onze koers een heldere zijn, waaraan medewerkers zich graag willen committeren. Maar er is daarnaast sprake van een zekere 'vrije marge' voor goed beargumenteerde keuzen, wat dus ruimte biedt voor 'ondernemende' medewerkers. In die zin is dit beleidsplan vormgegeven als een ontwikkeldocument wat gaandeweg verder verrijkt kan worden, passend bij de veranderende ontwikkelingen en omstandigheden. Alleen dan gaat er voldoende aandacht uit naar het betrekken van de medewerkers, wat cruciaal is voor een strategie die 'leeft'.

Aanpak

Passend bij boven geformuleerde doelstelling is de doorlopen aanpak interactief/participatief van karakter; toezichthouders, bestuurder en tactisch/operationeel management leverden hieraan hun bijdragen. In verschillende analyse en discussie ronden is dit beleidsplan – in de vorm van een strategisch ontwikkelingsprogramma voor de periode 2009-2012 – tot stand gekomen. Onderdelen van het traject waren o.a. een trendanalyse, daarin te maken keuzes en het bouwen aan een gezamenlijk referentiekader. Een SWOT analyse doorlopend die mede uitmondde in een aanscherping wat betreft missie en visie. Nagedacht is over de strategie hoe deze missie binnen onze visie te verwerkelijken. Daartoe zijn de kritische succesfactoren nader geschetst en op basis daarvan is afrondend uitgewerkt hoe deze te strategie te implementeren.

2. Missie

In onderstaand schema staan begrippen/termen die voor onze missie van belang zijn. De nadruk ligt op de gearceerde passages, in een onderscheid naar ‘doelen’, ‘waarden’, ‘gedragsnormen’ en ‘strategie’.

<i>Missie in zijn opbouw naar elementen:</i>			
DOELEN	WAARDEN	GEDRAGSNORMEN	STRATEGIE
1. Vraaggestuurde zorg te leveren met een breed zorgpalet	1. Respect (voor cliënt, privacy, geloofsovertuiging, etc.)	1. Respectvol (naar cliënten, naar collega's)	1. Verwachtingen formuleren (SMART / stappenplan)
2. Een financieel gezonde bedrijfsvoering te voeren met een goede prijs / kwaliteit – verhouding	2. Betrouwbaarheid (afpraak = afspraak)	2. Dienstbaar / klantvriendelijk	2. Investeren in medewerkers (scholingsplan)
3. Een aantrekkelijke werkgever te zijn waar kwaliteiten van medewerkers benut en ontwikkeld worden	3. Regie bij de cliënt (vraaggericht, zelfbeschikking)	3. Kwaliteitsbewust	3. Initiëren: doelgericht aan de slag gaan
4. Het functioneren van de cliënt te verbeteren door klantgerichte ondersteuning	4. Openheid / transparantie	4. Open / eerlijk / transparant	4. Aansluiten op de vraag
5. Kleinschalige zorg te leveren in de regio	5. Eerlijkheid	5. Professioneel	5. Resultaten / prestaties meten (klant / medewerkertevredenheid)
6. Een goede samenwerking op te bouwen en onderhouden met zorgpartners	6. Toegankelijkheid (los van geloof of overtuiging)	6. Punctueel (afpraak = afspraak)	6. Elkaar aanspreken ; zeg wat je doet en doen wat je zegt
	7. Dichtbij zijn	7. Leergierig / veranderingsbereid	7. Motiveren en sturen op gedrag (voorbeeldgedrag)
	8. Gelijkwaardigheid	8. Gepassioneerd	8. Heldere marktbenadering (doelgroep / aanbod)
	9. Onvoorwaardelijkheid	9. Overtuigd / trots	9. Communiceren / elkaar informeren
		10. Zelfstandig	10. Voortgang monitoren

De ZZWD missie luidt als volgt:

Wij zijn er voor senioren met een zorgvraag in ons werkgebied, die in afstemming met hun naasten een regiefunctie vervullen om invulling te geven aan de gewenste zorg, bij hen in de buurt, in hun eigen sociale woonomgeving. Het vertrekpunt in ons handelen ligt bij de wens van de senior; beperkingen daarop – voortkomend uit financiële (gedomineerd vanuit het macro beleid) of professionele overwegingen – communiceren wij zorgvuldig met onze cliëntèle (de senior zelf, zijn/ haar naaste en afgeleid ook de lokale gemeenschap).

Ons devies luidt:

Uw woon- en zorgwens als senior staat centraal. Geworteld in Drenthe bent u bij ons altijd thuis.

3. Visie

In onderstaand schema de parafrases die voor onze visie van belang zijn.

Visie in zijn opbouw naar elementen:

1. De centrale positie en regie van de cliënt vormt de basis voor de zorgorganisatie (zorg op maat).
2. Een zelfstandige ZZWD die effectief samenwerkt met partners.
3. We zijn een niet te missen betrouwbare en innovatieve lokale partner.
4. Er wordt hoog gescoord op klanttevredenheid (persoonlijk en professioneel).
5. We voeren een financieel gezonde organisatie waarvan de continuïteit is gewaarborgd.
6. Het concept 'zorgverlening om de hoek' is stevig weggezet (groot in kleinschaligheid).
7. We beschikken over trotse en veranderingsbereide medewerkers.
8. We leveren een grote diversiteit aan diensten voor de kwetsbare oudere.
9. We staan bekend als een gedegen en betrouwbare zorgleverancier.
10. We beschikken over een volwaardig en volledig toegeruste woon/zorgvoorziening.

Dé senior bestaat niet. De variëteit is in meerdere aspecten groot: naar koopkracht, naar (psychische en lichamelijke) gezondheid, naar (subjectieve/objectieve) zorgbehoefte, naar ondersteuning in de eigen sociale omgeving, maar bijvoorbeeld ook naar eigen, persoonlijk vermogen vorm en inhoud aan de laatste levensfase te geven. De overheid, geïnstrumenteerd via het zorgkantoor, tracht hieraan tegemoet te komen door daar strak (en schraal) geformuleerde “kostenposten” tegenover te plaatsen, gerelateerd aan vaste, abstracte indicatiecriteria. Daarom en omdat senioren niet op een standaardantwoord zitten te wachten, is het aan ons de senior sturend in zijn/haar eigen leven te doen zijn. Dit om drie redenen:

- o baas zijn over je eigen leven levert een bijdrage aan kwaliteit van bestaan;
- o de eigen mogelijkheden, en die in de sociale omgeving, worden zo beter benut en daarmee wordt afhankelijkheid (van formele zorg) tegengegaan; en
- o de senior kan daadwerkelijk zijn/haar rol waarmaken in het tot stand komen van vraaggestuurde zorg.

Als gezegd zijn de (zorg)budgetten schraal; wij als zorgaanbieders moeten individuele verwachtingen managen en in balans brengen met onze inkomsten. Dit vraagt het nodige van onze medewerkers, in termen van het stimuleren van zelfredzaamheid van de cliëntèle (de senior zelf, maar ook diens naaste), in het maken en communiceren van realistische afspraken die passen bij de (financiële) continuïteit van organisatie. Maar bovenal vraagt het van onze medewerkers te doen wat zij afspreken; en dus uiteraard ook af te spreken wat zij (niet) doen. Juist omdat hierin de kernkwaliteit van ons aanbod gerealiseerd wordt, zullen wij onze medewerkers op bovenstaande punten stimuleren, waar nodig scholen, maar hen vervolgens daar ook op aanspreken.

Wij zijn, net als het merendeel van onze senioren, geworteld in deze streek. Daarom leveren wij onze diensten “om de hoek”, in lokale gemeenschappen, de senior niet weghalend uit zijn eigen omgeving. Omdat wij onze senioren alle soorten zorg en dienstverlening leveren, voor zover noodzakelijk, werken wij samen met partners die een meer gespecialiseerd aanbod bieden. Ons gaat het uiteindelijk om kwaliteit van leven van (kwetsbare) senioren in ons werkgebied. En die kwaliteit is langs verschillende manieren te borgen, pas in de laatste plaats door vervangende of compenserende zorg te bieden (‘stepped care’). Een goede, vertrouwde sociale omgeving staat voorop. Vervolgens een goede woonsituatie, passend bij deze levensfase (‘matched care’). Pas dan – wanneer nodig – zijn aanvullende, eventueel overnemende/compenserende diensten nodig; uiteraard passend binnen de (collectief) gegeven financiering.

4. Strategie

In de SWOT wordt een relatie gelegd tussen de interne sterkten en zwakten van ZZWD, en de externe kansen en bedreigingen. Deze exercitie is vertaald in een confrontatie van deze elementen in een confrontatiematrix. Tijdens de discussie is niet de nadruk gelegd op de confrontatie van afzonderlijke elementen, maar is vanuit de missie/visie gesproken over kansen en bedreigingen als gevolg van de sterkten en zwakten in bredere termen.

<p>Sterkten:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kleinschalig dus bereikbaar en toegankelijk2. Herkenbaar in de regio, met een hecht relatienetwerk3. Ambitieuw met korte lijnen4. Stabiel en betrouwbaar	<p>Zwakten:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vermijdende en intern gerichte cultuur2. Beperkte professionalisering/ inhoudelijke kwaliteit3. Kwetsbaar door kleinschaligheid, als toch risicovol concept wat betreft bedrijfsvoering4. Ouderwets en conservatief imago
<p>Kansen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vraaggestuurde zorg versterken: zorg op maat in relatie tot kleinschaligheid2. Uitbreiding van het zorgaanbod: één loket functie, breed zorgpalet3. Samenwerking met partners voor marktontplooiing en ketenvorming4. Marketing en relatiemanagement, met als doel preferente partner en focus op stakeholders	<p>Bedreigingen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Toenemende concurrentie (onderscheidend imago is noodzakelijk)2. Grillig overheidsbeleid, wat betreft snelle detailveranderingen met grote impact3. Snel veranderende klantwensen: van reactief naar pro-actief4. Schaalvergroting in de markt en bijbehorende 'prijzenslag'

Community based

De genoemde missie / visie elementen en de hierboven weergegeven SWOT-analyse geven strategisch richting aan de inzet vanuit ZZWD. Het aanbod is dientengevolge vertaald als een *'totaalconcept in kleine kernen'*, *'grootschalig in kleinschaligheid'* is en *'zorg om de hoek'*. Deze 'community based' benadering is essentieel voor het aanbod, en is de manier waarop ZZWD de ontwikkeling van aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde benadering heeft beantwoord. Dit dwingt de organisatie ertoe om zoveel mogelijk aansluiting te vinden in de (gewenste) woonomgeving van de klant (werken waar de cliënt woont). Structuur- en procesvraagstukken moeten hier volledig op aansluiten (lean & mean). Bovendien moet goed onderzocht worden hoe het kleinschalig wonen -concept in bedrijfseconomische termen haalbaar is.

ZZWD kiest er voor als relatief kleine organisatie zich zelfstandig verder te ontwikkelen. Dit juist vanwege het kleinschalige karakter in de inbedding in regionale kernen. Om het aanbod goed aan te kunnen sluiten op de wens van de klant is samenwerking met andere organisaties op onderdelen noodzakelijk, maar de eerste keuze/overweging zal zijn in eigen regie initiatieven te ontwikkelen. Bovendien vereisen

de snelle marktontwikkelingen dat de organisatie in staat is om permanent risicoanalyses te kunnen uitvoeren, om zo op het juiste moment de juiste beslissingen te kunnen maken.

Klant = koning (!?)

Uit de marktanalyse blijkt dat de risico's toenemen door afnemende/onzekere financiering, toenemende concurrentie en dreigend of actueel personeelsgebrek. Tegelijkertijd wordt een toename van kwaliteit en maatwerk verwacht. De omgeving waarin zorginstellingen functioneren, wordt steeds complexer en de interne sturingsmogelijkheden moeten worden vergroot. Het bestaande aanbod moet uit meer bronnen worden gefinancierd. Cliënten krijgen daardoor meer keuze door een toenemende diversiteit van het aanbod, maar er wordt ook meer beroep gedaan op 'zelffinanciering'. Cliënten die behoefte hebben aan een breder pakket aan zorg en ondersteuning, krijgen door de veranderende regelgeving te maken met een steeds grotere versnippering en risico's voor continuïteit. Maar het biedt ook kansen; de klant kan zelf keuzes maken in (privaat gefinancierd) extra aanbod.

Het aanbieden van een breed zorgpalet binnen ZZWD, waarin zowel private en collectieve middelen worden gebruikt, heeft gevolgen voor de positionering. De vraag of het zorgaanbod meer lijkt op die van een supermarkt of van een specialist wordt deels al beantwoord door de beperkte omvang en de regionale inbedding van de vier locaties, dat logisch aansluit op een meer generalistisch aanbod. Juist in de sociale inbedding komt het onderscheidende vermogen tot uiting; in termen van een concurrentiestrategie kan dit vertaald worden in 'customer intimacy' (zie bijlage). Daarbij wil ZZWD inspelen op de vraag van de klant, maar de beschikbare middelen beperken de keuzevrijheid (het aanbod is niet onbeperkt). Daarom wordt gesteld dat de cliënt (of het cliëntsysteem) alleen binnen de bestaande financiële kaders sturing kan geven aan de zorg. Daar buiten moet een eigen bijdrage betaald worden of moet de mantelzorg meer ondersteuning bieden. Afspraken over het totale, integrale aanbod zouden vastgelegd worden in een serviceovereenkomst met de cliënt, waarbij het maken van realistische afspraken en het managen van de verwachting ook aan de kant van de cliënt van groot belang zijn.

Maar ook het extra aanbod (tegen betaling) is aan grenzen gebonden. Het palet aan diensten is niet oneindig (en het is dus niet 'u vraagt, wij draaien'). Het extra aanbod moet aansluiten op de identiteit van ZZWD; de aan te bieden portfolio is dus van groot belang (wat kunnen we leveren, en past het aanbod binnen het totale assortiment?). Ideeën voor uitbreiding van aanbod worden daarom als 'business cases' ingediend, waarbij gekeken wordt en elke mate het aansluit op het zorgconcept, wat het kost, wat het oplevert, etc. Alleen als er een goede match is met de identiteit van ZZWD en het bedrijfs-economisch rendabel is, kan men van start met het extra aanbod (een mooi voorbeeld voor dergelijke uitbreiding is het voedingsconcept). Daarbij dient in ogeschouw genomen te worden dat niet alles leverbaar is, maar juist door goede samenwerkingsverbanden aan te gaan is het mogelijk om het aanbod efficiënt en effectief uit te breiden. De kaders van het zorgaanbod moeten dus helder geschetst worden om vast te stellen welke variaties binnen het standaard -en extra aanbod mogelijk zijn. Daarvoor moet er aandacht zijn voor het 'managen van verwachtingen' van de cliënt (of het cliëntsysteem).

Onze ZZWD strategische doelen

Deze zijn:

- Als zelfstandige organisatie het merendeel van de zorg (inclusief welzijn/dienstverlening) voor senioren in ons werkgebied leveren.
- Een compleet pakket aan zorg leveren, dan wel op kleine specifieke onderwerpen de zorg organiseren ook met hulp van andere aanbieders.
- Als organisatie staan voor zowel continuïteit van zorg alsook van onze eigen organisatie.
- Een vanzelfsprekende omgevings- en klanttevredenheid realiseren.
- Als organisatie onze medewerkers zodanig weten te positioneren en te boeien dat hun talenten volop tot recht komen.

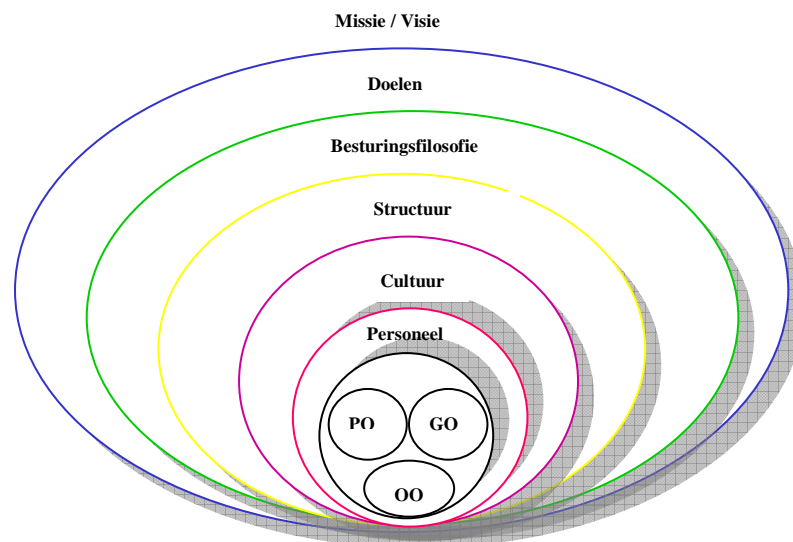
5. Kritische succesfactoren

ZZWD is inmiddels als organisatie 'in control'. En daarmee is de organisatie aan een volgende fase toe. In de strategische koers staat voorop de klant te binden (customer intimacy), maar ook te zorgen dat de organisatie financieel op orde blijft. Enerzijds willen we nadrukkelijk aandacht schenken aan de inhoud van ons aanbod passend bij wat de klant vraagt. En daarin de passie voor de zorg, voor de inhoud, voor de cliënt centraal houden, maar tegelijkertijd moeten alle medewerkers een zekere zakelijkheid ontwikkelen, en zich ondernemend opstellen en vooral ook zo gedragen.

Het gaat erom in betrokkenheid met de medewerkers verbeteringslijnen uit te zetten, om daarin van elkaar lerend het primaire proces te verbeteren, naar inhoud, naar beleving bij de klant en qua (financieel) rendement. Strategie is dan niet iets ingewikkelds en abstracts, voorbehouden aan het strategische management, maar wordt heel praktisch en concreet, ook in zijn (positieve) consequenties voor de geboden zorg- en dienstverlening.

Besturingsfilosofie

Zo'n ambitie uitspreken vraagt om 'verbindend leiderschap', waarin de leidinggevende *in dialoog* is met de medewerkers en daarbij een coachende stijl hanteert. 'Verbindend leiderschap' is in staat verschillende stijlen te hanteren waarin de coachende stijl en het sturen wordt gecombineerd. Het traject van het strategische ontwikkelingsprogramma succesvol doorlopen vraagt om het expliciteren van de visie op management waarin 'verbindend leiderschap' (op de verschillende niveaus) gestalte krijgt. Het strategische ontwikkelingsprogramma betreft organisatieontwikkeling in de vorm van een collectief leer/doe traject. In onderstaand schema¹ komt dit proces tot uiting, sterk vanuit missie en visie in gang zettend.



¹ Hierbij staat PO staat voor persoonlijke ontwikkeling, GO voor groepsontwikkeling en OO voor organisatieontwikkeling.

Om dit ontwikkelingsprogramma succesvol te doen zijn, is overeenstemming en helderheid op basale aspecten nodig, te weten:

- De visie op de dienstverlening (missie, visie & kernwaarden).
- De strategische koers en de concreet te behalen doelen.
- De besturingsfilosofie en wat de gewenste cultuur daarbij is, tot uitdrukking komend in de leiderschapsstijl, onderlinge communicatie, in cliëntcontacten en in omgang met medewerkers.
- De organisatiestructuur en de inrichting van processen.
- Inzichten wat betreft het primaire proces.

Cultuur & Missie

Binnen de huidige cultuur is het nog geen gemeengoed om elkaar consequent aan te spreken op het gewenste en het ongewenste gedrag; dit komt ook als zwakte naar voren ('vermijdende en intern gerichte cultuur'). Dit is deels ingegeven door het feit dat hier in het verleden weinig op gestuurd is en omdat veel mensen de neiging hebben opbouwende kritiek persoonlijk op te pakken. Bovendien is het een logisch gevolg van het feit dat veel verantwoordelijkheid weggeorganiseerd werd naar een andere / hogere managementlaag. De benodigde zelfsturing vereist andere gedragsnormen; daar is een cultuuromslag voor nodig. Daarnaast is het voor een 'toekomstbestendige' ZZWD nodig dat medewerkers binnen de verschillende organisatieonderdelen zich meer identificeren met de organisatie als geheel. Dat vergt een heldere omschrijving van de missie en visie, die consequent uitgedragen wordt. Aangrijpingspunten:

- De noodzaak van een aanspreekcultuur (startend bij voorbeeldgedrag van leidinggevend).
- Vanuit de idee van de gewenste cultuur werken aan verbeteringsaspecten.
- Gebruik makend van natuurlijke momenten om de gezamenlijke cultuur te benadrukken.
- Medewerkers committeren zich aan de strategische koers en definiëren hun (urgente) bijdrage.
- Medewerkers zijn ZZWD'er; missie/visie moeten overal terugkomen, in een heldere boodschap.

Binden & Boeien

ZZWD kent een bijzonder personeelsbestand. De langdurende contracten zijn een zegen in een krappe arbeidsmarkt, maar beperken de flexibiliteit en vernieuwing. Aangrijpingspunten:

- Het is essentieel dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen, initiatieven nemen en zelf sturing geven aan hun carrière. Hier ligt een belangrijke taak voor het management, die ook meer verantwoordelijkheid moeten geven (in relatie tot de besturingsfilosofie, waarin verbindend leiderschap centraal staat).
- Aandacht voor jongere medewerkers. Hiervoor zou het ontwikkelen van bepaalde arrangementen, gericht op specifieke doelgroepen, uitkomst kunnen bieden. Hiërarchische carrièrekansen zijn beperkt, dus moet ontwikkeling meer in de breedte worden gezocht.
- Om mensen de beste bijdrage te kunnen laten leveren moeten de juiste mensen op de juiste plek zitten. Daarbij moet de organisatie optimaal faciliteren; wat kun je, wat wil je, wat heb je er voor nodig? Gezien het zorgconcept moet meer gewerkt worden vanuit kleinere teams.
- Job rotation is daartoe een aantrekkelijk instrument. Door rollen/settings te combineren wordt flexibiliteit/vernieuwing gestimuleerd. Identificatie met de ZZWD past daarbij.

6. Realisatie

Uit missie en visie is – kansen en bedreigingen aflopend – de strategie geformuleerd. Vervolgens hebben we de kritische succesfactoren benoemd, in relatie met het daadwerkelijk realiseren van onze strategie en daarmee van onze missie. Deze succesfactoren worden hier nader beschreven per aspect, naar ‘medewerkers’, ‘processen’, ‘middelen’ en ‘leiderschap’. En per succesfactor worden (prestatie)indicatoren benoemd op basis waarvan actieplannen (ook naar jaarplannen / het benoemen van verantwoordelijken) worden uitgeschreven en gemonitord, uiteraard ingebed in onze P&C cyclus.

1. Het nader invullen het strategisch ontwikkelingsplan

Het ontwikkelingsplan wordt in de looptijd ingevuld, langs lijnen hieronder uiteen gezet. Maar daarnaast worden diverse activiteiten opgepakt. Activiteiten die verderop geschetst worden, b.v. parallel aan het werken met business cases voor (bestaande/nieuwe) PMC's wordt een eerste vertaalslag gemaakt van de gemaakte keuzes en overwegingen naar het beleidsplan. Bekeken wordt welke informatie al dan niet beschikbaar is, en welke (impliciete) keuzes ZZWD heeft gemaakt. Daar waar ZZWD nog geen heldere keuzes heeft gemaakt, of informatie ontbreekt, zal input worden gezocht bij de diverse echelons. Daartoe en om medewerkers actief te betrekken bij het strategische ontwikkelingsprogramma:

- Multidisciplinaire werkgroepen om relevante thema's verder uit te werken
- (Her)ontwerpteams om bestaande werkprocessen te optimaliseren of nieuwe te initiëren.
- Werkconferentie: officieel markeringsmoment van de koers van ZZWD
- 'De Zeepkist': toelichting aan medewerkers door bestuur/directie: input geven en vragen.
- Communicatie / PR: ook naar de buitenwacht

Gemaakte keuzes en nieuwe initiatieven moeten gaandeweg gedeeld worden met een zo breed mogelijk ZZWD publiek. Hierin vervult de bestuurder/directeur samen met het MT een belangrijke rol, door frequent 'de koers' met de medewerkers te delen met behulp van verschillende communicatievormen (deelname werkoverleggen, symposia, intranet / discussieforum, etc.).

2. Portfolioanalyse

Gestart wordt met het beschrijven van de Product-Markt-Combinaties (PMC's). Per PMC, dan wel enkele van de belangrijkste PMC's (volgens de 80/20 regel) wordt een rendementsanalyse uitgevoerd. Deze analyse (zie bijlage 3) is essentieel, om vast te kunnen stellen welke PMC's nu, dan wel na omvorming, een positief rendement geven. Daar volgen mogelijk ook aanbevelingen uit voort wat betreft bedrijfsvoering, doelmatigheid, (vereiste) schaal, etc. De optelsom van PMC's vormt het totaalpakket waarmee ZZWD de markt gaat (of blijft) betreden.

3. Business cases

De strategie van ZZWD wordt naast de cultuuromslag en het sturen op organisatieontwikkeling voor een belangrijk deel bepaald door de PMC's waar ze zich op toe wil leggen. Dat betekent dat hierop effectief geïnvesteerd moet worden. Betrokken medewerkers moeten gemotiveerd worden hier een bijdrage aan te leveren (ondernemerschap!), maar de initiatieven moeten bovendien financieel haalbaar zijn. Het uitwerken van business cases voor de relevante PMC's helpt bij de het inschatten van de haalbaarheid van deze combinaties, maar structureert ook de aanpak. Daartussen zitten overeenkomsten, die interessante input vormen voor strategie (en daarmee het strategische ontwikkelingsplan) van ZZWD. Een voorbeeld voor een initiatief in deze context is uitbreiding van het voedingsconcept binnen ZZWD; een dergelijk voorstel zou goed vertaald kunnen worden in een business case.

4. Borging van het strategische ontwikkelingsplan in de P&C cyclus

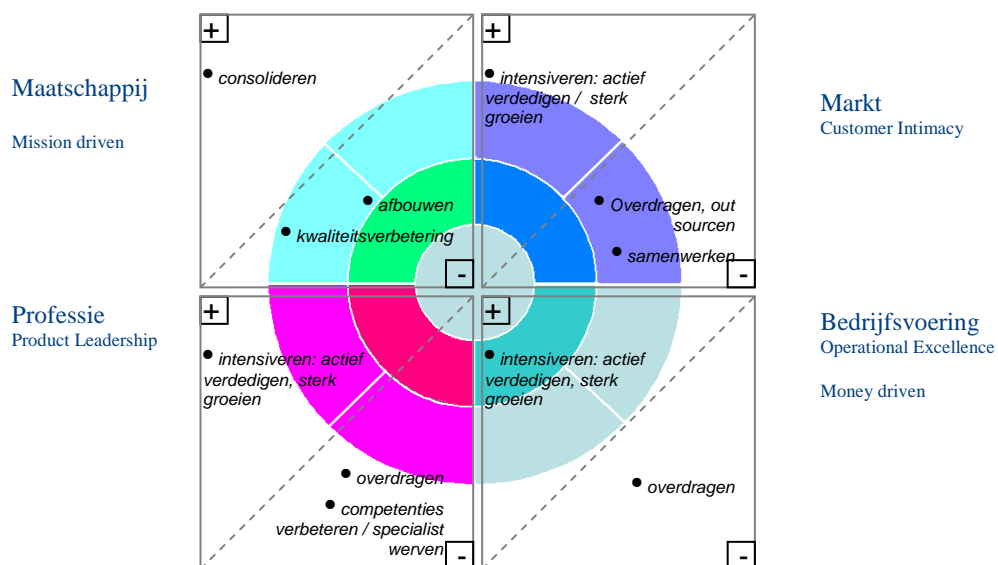
Interactieve en participatieve organisatieontwikkeling klinkt als een nobel streven, maar is verre van vrijblijvend. Mensen moeten zich committeren aan de gekozen koers, en afdelingen/teams moeten daar elk hun eigen bijdrage aan moeten leveren. Daarom dienen de middellange termijn strategische doelen helder vertaald worden in acties op kortere termijn. Deze vertaalslag moet geborgd worden in onze P&C cyclus, zodat zaken ook tijdig opgepakt, uitgewerkt en waar nodig bijgestuurd worden om op koers te blijven. Dat betekent dat het bestuur een jaarlijkse kaderbrief formuleert voor de afdelingsmanagers die de kaders aangeeft voor de jaarplannen van de verschillende afdelingen. De voortgang wordt gemonitord door middel van management reviews.

Bijlage 1: Het waardedisciplinemodel



Bijlage 2: De portfolio van ZZWD in balans

De opmaat tot strategische keuzes geschiedt langs onderstaand schema van de ZCN PortfolioBalans ©. Ook hierin past het de aangescherpte missie/visie, inclusief de daarbij behorende waarden en gedragsnormen en de gemaakte (waardediscipline) keuzes.



Het maken van keuzes geschiedt in balans tussen de perspectieven ‘maatschappij’ (wat vinden onze stakeholders), ‘professie’ (wat vinden onze medewerkers), ‘markt’ (hoe is ons marktaandeel, maar vooral wat vinden onze cliënten, cliëntvertegenwoordigers ervan) en ‘bedrijfsvoering’ (hoe goed hebben we de dingen georganiseerd). Een vraagstuk als bijvoorbeeld ‘kleinschaligheid’ is in bovenstaand kader prima op te pakken. Immers, dan komen de maatschappelijke geformuleerde wensen naar voren, de lastigheid daar bedrijfseconomisch invulling aan te geven, maar ook daarin best practices te vinden om de wensen van cliënten te honoreren.