



Strategisch beleid in tijden van verandering

Op dit moment volgen de veranderingen in de sector zorg en welzijn elkaar in snel tempo op. Deze veranderingen worden vooral ingegeven door veranderingen in de omgeving van de zorg- en welzijnsorganisaties. Het is de kunst hierop te anticiperen met een sterke strategie. Hoe anticipeer je op een toekomst die deels voorspelbaar is, maar ook vele onzekerheden in zich heeft? Hoe ontwikkel je een strategie, die zowel een stevige sturing geeft aan de organisatie, als wendbaar genoeg is om zich aan te kunnen passen als de omstandigheden dat vereisen?

TEKST

Heleen van Balen
en Ellen Offers

FOTOGRAFIE

Zweitze Korten

In dit artikel bespreken we enkele management-modellen die behulpzaam kunnen zijn bij het formuleren van een strategie.

In de meeste organisaties, zeker in zorg en welzijn, zijn het de medewerkers die de strategie op de werkvloer in de praktijk moeten brengen. Het is de taak van het management de strategie, vaak via verschillende managementlagen, te vertalen naar activiteiten op de werkvloer. Het is om deze reden dat we in dit artikel extra *inzoomen* op de rol van strategisch HR-beleid als cruciale factor bij het realiseren van de strategie.

De toekomst: deels voorspelbaar, deels ongewis

Het succes van organisaties hangt in belangrijke mate af van de mate waarin ze aansluiten bij en omgaan met hun maatschappelijke context. In zorg en welzijn is juist deze maatschappelijke context sterk aan het veranderen. Het is daarom van belang om vanuit een externe blik naar de organisatie te kijken en op de veranderingen aan te haken. Met de DESTEP-analyse worden de omgevingsvariabelen geanalyseerd. Een organisatie kan geen directe invloed uitoefenen op deze factoren, maar kan er wel effectief op inspelen door het strategisch beleid hierop af te stemmen. Zonder te pretenderen volledig te zijn schetsen wij met behulp van het DESTEP-analysekader kort enkele ontwikkelingen.

De *demografische kenmerken* van een verzorgingsgebied van een zorg- of welzijnsorganisatie zijn van invloed op zowel de zorgvraag, als het arbeidsaanbod. Zo zien we bijvoorbeeld op het platteland van Noord-Nederland een toename van het aantal 80-plussers, wegtrekkende jeugd en een vergrijzende beroepsbevolking. Daarnaast is de bevolkingsdichtheid relatief gering, wat invloed heeft op bijvoorbeeld reisafstanden van personeel en patiënten en de organisatie van de acute hulpverlening. Dit wordt verder ingekleurd door de *economische kenmerken* van deze regio, zoals een teruglopende werkgelegenheid en een lagere koopkracht. In Noord-Nederland liggen ook economische ontwikkelingskansen die door te vertalen zijn naar de zorg. *Technologische ontwikkelingen* kunnen dit ondersteunen. Noord-Nederland ontwikkelt zich niet voor niets als voorbeeldregio op het terrein van healthy ageing. De inzet van internet- en sensortechnologie vormen hier een belangrijk onderdeel van. Organisaties in een stedelijke omgeving of met een meer nationale of internationale oriëntatie hebben te maken met minder regiogebonden ontwikkelingen als nieuwe operatietechnologieën en bestralingstechnieken. Voorbeelden hiervan zijn de operatirobot en protonenbestraling. Deze technologieën zijn direct van invloed op de kwaliteit van de behandeling, maar ook op zaken als herstelduur en nazorg. Omdat dit veelal dure

Demografisch

Economisch

Sociaal-cultureel

Technologisch

Ecologisch

Politiek-juridisch

DESTEP-analysekader



Nieuwbouw Noorderbrug

technologieën zijn, zijn deze alleen rendabel te exploiteren als het aantal verrichtingen voldoende is.

Bij *ecologie* gaat het om zaken als energiegebruik en afvalstromen. De sector zorg en welzijn exploiteert veel vastgoed, verbruikt daarbij veel energie en produceert ook enorme afvalstromen, die soms ook een speciaal karakter hebben (bijvoorbeeld radioactief afval of andere gevaarlijke stoffen, maar ook lichaamsdelen of organen). Goed omgaan met ecologische factoren kan de kosten van de exploitatie drukken, wellicht kunnen hiervoor zelfs subsidies aangewend worden. Het kan ook een belangrijke boodschap zijn in het profiel van de organisatie. Zo vertaalt Fier Friesland, een organisatie voor slachtoffers van geweld, het streven naar duurzame oplossingen voor cliënten (niet minder geslagen worden, maar nooit meer geslagen worden), naar duurzaamheid in alle producten en processen. En bij de bouw van nieuwe zorginstellingen wordt momenteel nagedacht over de helende effecten van kleuren, licht en materialen. Als onderdeel van de zorg worden daarbij steeds vaker beweging en buitenlucht voor cliënten naar voren gebracht. Voorgaande ontwikkelingen lijken een vrij geleidelijk karakter te hebben, met een duidelijke richting. Geen verrassingen dus. Dat is anders met de *ontwikkelingen op sociaal-cultureel en politiek-juridisch vlak*. Deze ontwikkelingen zijn in een stroomversnelling gekomen na de financiële crisis van 2008 en worden door de overheid geschetst als twee kanten van dezelfde medaille. Het neoliberale beleid van onze regering wordt gepresenteerd als het antwoord op de wensen van geïndividualiseerde burgers, die verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf en hun naasten. Tegen deze achtergrond transformeert onze samenleving van een verzorgingsstaat naar een parti-

cipatiesamenleving. Hierbinnen verandert de opdracht van zorg- en welzijnsorganisaties. Ondersteunden en verzorgden zij voorheen cliënten en patiënten, nu spreken zij van burgers die gestimuleerd worden tot zelf- en 'samenredzaamheid'. Van politieke zijde gaat dit gepaard met minder budget.

Op 1 januari 2015 werd het wettelijke kader van deze transformatie van kracht (uitbreiding van de WMO, de Wet langdurige zorg en de Jeugdwet). Werkgevers, gemeenten en verzekeraars verwachten dat er nog veel zal veranderen. De eerste reparatiewetgeving is al ingevoerd (huishoudelijke hulp toelage, eigen bijdrage jeugdpsychiatrie). En al kunnen cliënten geen rechten ontlenen aan de WMO, er lopen inmiddels rechtszaken over indicaties voor begeleiding en huishoudelijke hulp.

Aan sociaal-culturele zijde zal de komende periode blijken of de maatschappelijke draagkracht van onze geïndividualiseerde bevolking voldoende is om de veronderstelde zelf- en 'samenredzaamheid' te realiseren.

Daarnaast is in Nederland momenteel de politiek alles behalve stabiel. Het huidige VVD/PvdA kabinet ondervindt niet alleen van de oppositie, maar ook van de eigen coalitiepartij PvdA kritiek op het beleid in de zorg. Ondanks dat alle partijen de groei van de zorgkosten willen temperen, is het niet denkbeeldig dat een volgend kabinet andere keuzes maakt. Mogelijk ontstaat er discussie over marktwerking in zorg en welzijn of wordt voor een andere bekostigingssystematiek gekozen. De semipublieke sector zorg en welzijn wordt sterk beïnvloed door dit soort keuzes in het overheidsbeleid.

Om nader in te zoomen op de omgeving is het Vijfkrachtenmodel van Porter, naast DESTEP, een handige kapstok.



Volgens Porter zijn er vijf krachten die de positie van een organisatie bepalen:

1. Onderhandelingsmacht van leveranciers,
2. Onderhandelingsmacht van financiers en cliënten,
3. Dreiging van substituten en complementaire aanbieders,
4. Dreiging van nieuwe toetreders tot de markt,
5. Interne concurrentie/rivaliteit van spelers op de markt.

De analyse met het Vijfkrachtenmodel is door de marktwerving in de zorg meer van belang dan voorheen. Voor de continuïteit van zorgaanbieders is focus op de eigen strategische positionering in de markt onontbeerlijk.

Scenario's

Voor het ontwikkelen van een sterke strategie in een context met onzekerheden is het verstandig rekening te houden met verschillende scenario's. Op basis van de hiervoor besproken omgevingsanalyses kunnen verschillende scenario's geformuleerd worden. De zekerheden komen terug in alle scenario's, de onzekerheden leiden tot de verschillen. Keuzes in de organisatiestrategie kunnen getoetst worden aan zowel de zekerheden als de onzekerheden. Werkt een strategie onder alle hypothetische omstandigheden, dan hebben we te maken met een robuuste strategie. Vaak zal echter een strategie aangepast moeten worden als zich een ander scenario aandient. Door alvast te anticiperen op verschillende scenario's, worden veranderende omstandigheden op tijd gesignaleerd en kan de strategie op tijd bijgestuurd worden. In onzekere tijden kan de wendbaarheid van een organisatie van 'levensbelang' zijn.

De strategie

De strategie van de organisatie schrijft voor wat er gedaan moet worden om de strategische doelen te behalen. Het gaat met andere woorden om concrete acties. Deze acties hebben betrekking op alle onderdelen van de organisatie en alle niveaus. Het is belangrijk om alle aspecten van de organisatie te laten samenwerken in de richting van de strategische doelen. McKinsey ontwikkelde hiervoor het 7S-model. Elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Centraal in het model staan de gedeelde waarden. Deze komen voort uit de missie en visie van de organisatie en vertaalt zich ook in de organisatiecultuur. De strategie kan beschouwd worden als de verbinding tussen de missie en visie van de organisatie en 'de harde realiteit die dicteert dat met beperkte middelen niet alle doelen tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden' (Peters/Waterman 1982). In een strategie worden keuzes gemaakt en wordt vormgegeven aan de delen van de organisatie, zodanig dat deze bijdragen aan het succes van de organisatie als geheel.

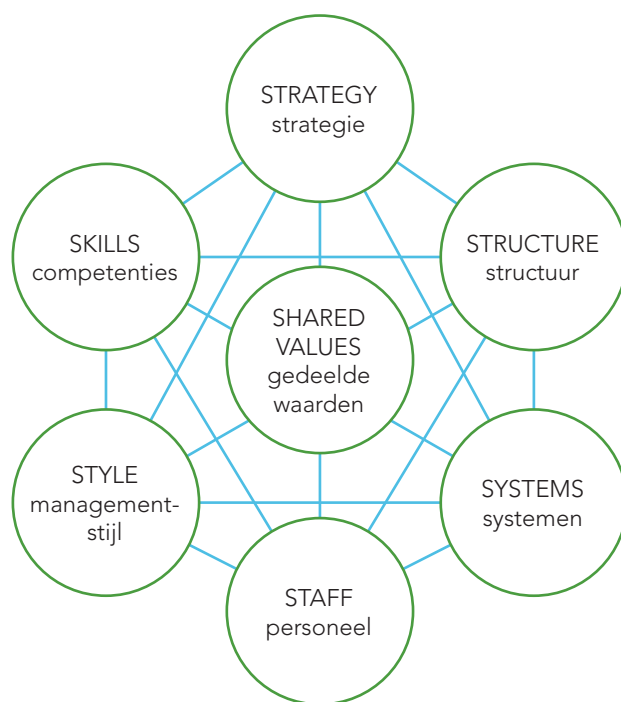
Strategisch HR-beleid

Strategisch HR-beleid heeft betrekking op alle overige factoren in het 7S-model: personeel, stijl van leidinggeven, competenties, structuur en systemen. Het zal uit het bovenstaande duidelijk zijn, dat er alleen sprake is van *strategisch* HR-beleid

als er een rechtstreeks verband is met de organisatiestrategie en de gedeelde waarden. Als alle onderlinge en wederkerige relaties in het 7S-model maximaal ingezet worden, worden de mogelijkheden van de organisatie maximaal benut.

Dit betekent voor de positie van het HR-management dat deze gesprekspartner is op het hoogste bestuurlijke niveau van de organisatie. Strategisch HR maakt, samen met bijvoorbeeld de disciplines financiën en zorginnovatie, en in het licht van de omgevingsanalyse (DESTEP en Porter) en één of meer scenario's, interne keuzes met betrekking tot de strategische invulling van de onderdelen van het 7S-model. Omdat strategisch HR een rol vervult in alle onderdelen van het 7S-model, tezamen met andere disciplines, en zowel extern als intern gericht is, is hier sprake van een integrale bedrijfskundige rol.

In alle onderdelen van het 7S-model komen dus HR-zaken aan de orde. Zo betekent de strategie van de organisatie iets voor de *structuur* van de organisatie. Structure follows Strategy! In de zorg zien we bijvoorbeeld een trend naar zelfsturende teams met ruim baan voor vakmanschap en een afgeslankt management. In het interview met Marianne van der Harten elders in dit ZPN-Magazine zien we bijvoorbeeld dat De Noorderbrug deze strategie heeft gekozen om haar doelstellingen te realiseren.



Ook bemoeit HR zich met de keuze van *systemen*. HR zoekt bijvoorbeeld zelf naar systemen die allerlei vormen van leren en kennisdelen ondersteunen. Maar ook bij zorginnovaties dient HR-betrokken te zijn (bijvoorbeeld domotica en sensor-technologie). HR zal zich afvragen hoe de nieuwe technologie succesvol geïmplementeerd kan worden door een goede communicatie rond de innovatie en, zo nodig, door scholing en werving van nieuwe medewerkers.

Het zal duidelijk zijn dat nieuwe organisatievormen en systemen ook een ander beroep doen op de competenties van de medewerkers. Naast de vakspecifieke competenties, nemen



21st century skills als samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en IT-vaardigheden, in belang toe.

Bij de hiervoor geschetste trend past ook een geheel andere *stijl van leidinggeven*. In sommige gevallen is er zelfs helemaal geen sprake meer van een direct leidinggevende. Het (midden-) management is een cruciale schakel in de vertaling van de strategie naar de uitvoeringspraktijken in de organisatie. Het handelen van het management dient congruent te zijn met de gedeelde waarden en de organisatiestrategie. Ook hier zijn communicatie, scholing, coaching en voorbeeldgedrag van hogere managementlagen middelen om de gewenste strategie te realiseren in de stijl van leidinggeven. Marianne van der Harten vertelt bijvoorbeeld elders in dit ZPN-magazine dat medewerkers alleen zelf verantwoordelijkheid zullen nemen, als het management het maken van fouten ziet als iets om van te leren.

De strategie wordt uiteindelijk gerealiseerd in de uitvoeringspraktijk van de organisatie door het *personeel*, de medewerkers op de werkvloer. HR heeft een belangrijke rol in het vertalen van de strategie in de gewenste personeelsbezetting, zowel kwalitatief als kwantitatief (strategische personeelsplanning). Elders in dit ZPN-Magazine wordt benadrukt dat HR dit doet in nauwe samenwerking met andere disciplines in de organisatie. Inzicht in de huidige en de gewenste personeelsbezetting geeft richting aan de werving van nieuw personeel, doorstromings- en scholingsbeleid. Een andere vraag die hier aan de orde kan komen is de gewenste verhouding tussen vast en flexibel personeel, en hoe dit past in het kader van de nieuwe Wet Werk en Zekerheid.

Slot

In deze tijd van verandering kan een sterke strategie het verschil maken tussen succes of faillissement. De veranderingen zijn voor een belangrijk deel slecht te beïnvloeden, omdat ze grotendeels van buiten komen. Dit kan verlamdend werken, maar kan ook als een uitdaging gezien worden. Door de omgeving goed in kaart te brengen en te anticiperen op mogelijke veranderingen ben je voorbereid op verschillende scenario's. Vanuit deze externe gerichtheid is het van belang goed te sturen op de interne processen. Zijn alle processen gericht op het behalen van de strategische doelen en werken ze daarin goed samen?

Een onzekere toekomst kan zo een spannende reis worden. Het doel is duidelijk, de route ernaartoe kan aangepast worden. Anticiperen op veranderingen in de externe omgeving geven dan een voorsprong én stevige positie op een veranderende zorg- en welzijnsmarkt. ■

Mr. Heleen van Balen (1964)

Opleiding (selectie)

- HEAO EJ/MER
- Rechten (RUG), afstudeerrichting Bedrijfsjuridisch
- Postdoctoraal Verandermanagement (RUG)
- Onderzoek (RUG)
- Bedrijfsethiek (LIVET)

Huidige functies

- Voorzitter Giraffa Netwerk (ZorgpleinNoord)
- Directeur en medeoprichter van Instituut Financiële Zorgverlening (IFZ)
- Commutatio, bureau voor Strategisch Juridisch Management (o.a. opdrachten in de zorg)
- Hogeschooldocent Governance, Risicomanagement en Compliance

Verleden (selectie)

- Diverse directiefuncties Hanzehogeschool Groningen
- Advies- en managementfuncties bedrijfsleven



Dr. Ellen Offers (1958)

Opleiding (selectie)

- Doctoraal andragogie/onderwijskunde
- Promotie Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Huidige functie

- Senior Beleidsadviseur en Hoofd Arbeidsmarkt & Onderwijs ZorgpleinNoord

Verleden

- Rijksuniversiteit in diverse wetenschappelijke en beleidsfuncties

Recente publicaties

- Arbeidsmarkt in Zorg & Welzijn Noord-Nederland 2015 (met K. Doornbos)
- Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving (in ZPN-magazine, oktober 2014)
- Trends in zorg en welzijn Noord-Nederland (in ZPN-magazine, oktober 2013)
- Strategische Personeelsplanning in de Gezondheidszorg (met Speelman, in Co-makship rond Leven Lang Leren in het hbo, uitgave van het Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool, 2012)

