

Marsroutes om moeilijke ti

Veel zorgorganisaties zullen verzwakt uit de huidige moeilijke periode komen omdat ze zich teveel richten op kostenreductie. Deze veelgebruikte marsroute hoeft echter niet altijd de beste te zijn. Maar welke andere routes zijn er dan en hoe kunt u, als zorgbestuurder, bepalen welke u moet nemen om de organisatie niet alleen goed door de moeilijke tijden te loodsen, maar er ook als voorloper uit tevoorschijn te laten komen? In dit artikel wordt u de helpende hand gereikt.

De mogelijke marsroutes die een zorgorganisatie kan volgen, hangen af van de financiële ruimte van de organisatie en de sterkte van de interne organisatie. Met behulp van de marsroutematrix kunt u zelf bepalen welke route het meest geschikt is voor uw organisatie.¹

Context, context, context

De zorgsector verkeert in moeilijke tijden door de systeemveranderingen van de financiering en de enorme druk op de tarieven. Deze tijden worden de komende jaren alleen nog maar zwaarder. Tijdens moeilijke tijden wordt vaak gedacht dat alle zorgorganisaties er evenveel last van hebben en dus reageert logischerwijs iedere zorgorganisatie op nagevoeg dezelfde manier. Maar als dit zo is, hoe komt het dan dat er zorgorganisaties zijn die de moeilijke tijden niet alleen overleven maar er zelfs van profiteren? Ook nu weer komen er, naast alle minder positieve verhalen, berichten naar buiten van zorgorganisaties die relatief weinig last lijken te hebben van de huidige malaise. Wat deze zorgorganisaties anders doen dan de grote meerderheid is dat ze actief naar hun context kijken: Wat zijn onze individuele omstandigheden? Hoe zit onze markt in elkaar? Hoe sterk is onze organisatie? Wat zijn onze mogelijkheden en bedreigingen? Deze zorgorganisaties laten zich niet voor de gek houden door de afnemende wachtlijsten waardoor het lijkt alsof alles onder controle is. Ze hebben heel goed in de gaten dat de modellen waarmee zorgorganisaties (en hun geldverschaffers) tot nu toe opereerden niet langer meer opgaan en er steeds meer sprake is van een negatieve kasstroom bij veel zorgbedrijven. Daarbij beseffen ze dat de incidenten die in de media breed worden uitgemeten geen alleenstaande gevallen maar eerder het topje van de ijsberg zijn, en de overheid niet kan blijven functioneren als de financiële redder in de nood. Deze zorgorganisaties zien de feiten onder ogen en brengen in kaart hoe ze er zelf voor staan, om dan te be-

sluiten tot een bepaalde marsroute, een specifieke *course of action*.

Financiën en organisatie

Hoe een zorgorganisatie ervoor staat, kan worden bepaald door te kijken naar de *financiële status* van de organisatie en naar de *sterkte van de interne organisatie*. De *financiële status* van een zorgorganisatie bepaalt of zij de financiële armslag heeft een bepaalde marsroute te kunnen volgen. Zo zal voor het starten van een nieuwe activiteit meer investering nodig zijn dan voor het afstoten van een niet-functionerend organisatieonderdeel. De financiële status van een zorgorganisatie kan gekenschetst worden als: 'sterk', waarbij er voldoende financiële ruimte is om zaken te ondernemen; 'redelijk', waarbij een zorgorganisatie financieel voorzichtig moet opereren maar wel enige ruimte heeft om iets te proberen; of 'zwak', een situatie waarbij de tering naar de nering moet worden gezet. De *interne sterkte* van de zorgorganisatie kan worden bepaald door de zogenaamde HPO-diagnose te doen. Uit het onderzoek naar high performance zorgorganisatie (HPO's), organisaties die financieel en niet-financieel beter presteren dan vergelijkbare zorgorganisaties over een periode van tenminste vijf tot tien jaar, blijkt dat er vijf factoren zijn die bepalen of een zorgorganisatie blijvend beter presteert en daarmee dus een sterke interne organisatie heeft: hoge kwaliteit van management, open en actiegerichte cultuur, langetermijnoriëntatie, focus op continue verbetering vernieuwing en hoge kwaliteit van medewerkers.² Wanneer een zorgorganisatie hoger dan een acht op alle factoren scoort, is er sprake van een sterke HPO-status. Bij een score gelijk of lager dan een vijf op een van de factoren heeft de zorgorganisatie een zwakke HPO-status. Als de score tussen de vijf en acht uitkomt, kan de HPO-status als gemiddeld worden gekenschetst. De combinatie van de financiële status en de HPO-status be-

ijden het hoofd te bieden

André de Waal



paalt de sterkte van de zorgorganisatie en de financiële armslag die zij heeft om een bepaalde marsroute te gaan volgen.

Acht marsroutes

Op basis van de acties die organisaties tijdens moeilijke

tijden in het verleden hebben ondernomen komen acht specifieke marsroutes naar voren.

1. *Focus op kostenreductie.* Door het reduceren van de complexiteit binnen de organisatie, stroomlijnen van processen, uitstellen van investeringen, verkleinen van voorraden, verminderen van reis- en verblijfkosten, en niet verlengen van tijdelijke arbeidscontracten kunnen de kosten van de organisatie significant verminderd worden, om zo meer financiële armslag te creëren. Een uitvoerder van deze marsroute is de Zorggroep Solis uit Deventer. Deze organisatie verleent

geen zorg op individuele maat maar standaardisatie van processen op maat. De zorg richt zich op de doelgroep met een inkomen van één- tot tweemaal AOW-niveau.

2. *Focus op kernactiviteiten.* Door alleen te investeren in de kernactiviteiten van de organisatie en deze daardoor te versterken, terwijl niet-kernactiviteiten worden afgestoten om management niet meer af te leiden, kan de organisatie zich volledig richten op het vergroten van de kwaliteit en kwantiteit van die kernactiviteiten, waardoor deze aantrekkelijker worden voor de afnemers en cliënten. Naast een focus op kostenreductie ligt bij deze marsroute de nadruk vooral op activiteiten van toegevoegde waarde die zorgen voor een grotere rentabiliteit. Daarmee wordt de focus op kernactiviteiten een positieve kracht voor de organisatie. Een voorbeeld van deze marsroute is Zorggroep Noorderbreedte die al enige jaren haar thuiszorgpoot inkrimpt als consequentie van een keuze voor het maximale NZA-tarief, waardoor er investeringen vrijkomen voor de kernactiviteiten van de organisatie.

3. *Inkrimpen.* Door het afstoten van verliesgevend en

Het HPO-onderzoek

De druk op zorgorganisaties, zowel in de cure als de care, wordt steeds hoger. Druk vanuit veranderende en toenemende regelgeving, de groeiende en competitiever wordende markt, demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen, schaalvergroting en een toenemend aantal commerciële initiatieven. Ondanks die druk wordt toch van managers in zorgorganisaties verwacht dat ze uitstekende resultaten halen. Om hen daarbij te helpen heeft het Center for Organizational Performance vijf jaar lang het High Performance Organizations (HPO) onderzoek uitgevoerd waarin de kenmerken bestudeerd zijn die deel uit maken van excellente organisaties overal in de wereld. De basis voor het onderzoek was een analyse van meer dan 280 onderzoeken op het gebied van excellentie. De in deze onderzoeken gevonden potentieel onderscheidende kenmerken werden in een wereldwijde enquête getest om zodoende tot 37 kenmerken, geclusterd in vijf factoren, te komen die in de praktijk blijken te bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is en blijft. De vijf HPO-factoren zijn: de kwaliteit van het management, de kwaliteit van de medewerkers, een focus op de lange termijn, een open en actiegericht organisatielcultaar, en voortdurende verbetering en vernieuwing.

Zorgorganisaties zullen bewuster en kritischer naar hun marges moeten kijken

marginaal winstgevendende bedrijfsactiviteiten wordt een grotere financiële armslag gecreëerd en komt er een grotere investeringsruimte vrij voor de kernactiviteiten. Een voorbeeld is het afstoten van de WMO-activiteiten door veel zorgorganisaties. Bij de gemeentelijke aanbestedingen worden nog steeds tarieven geboden die onder de kostprijs liggen. Zorgorganisaties zoals St Jakob en Carinth besluiten dan om maar niet meer mee te doen in de aanbestedingsronde.

4. *Fuseer.* Fusies kunnen zowel om offensieve als defensieve redenen worden uitgevoerd. Een defensieve fusie kan door een zwakkere partner worden geïnitieerd om door de synergie met de sterke partner de eigen kwaliteit en/of financiële status te verhogen. Een offensieve fusie wordt betiteld als een 'synergetische fusie' omdat beide partners hier in principe gelijkwaardig ingaan om juist inhoudelijk versterkt en versneld te groeien. Een voorbeeld hiervan is de fusie van vijf organisaties tot Zorggroep Noord-Limburg. Als een zorgorganisatie met een sterke HPO-status een relatief kleine partner met een sterke financiële maar zwakke HPO-

HPO's laten zich niet voor de gek houden door de afnemende wachtlijsten

status overneemt, dan kan dit in principe voor beide partijen voordelig zijn. Echter, voor een organisatie met zowel een sterke HPO als een sterke financiële status zal een fusie met zwakkere partijen voornamelijk een risico opleveren. Gewaarschuwd moet worden dat er in de zorgsector te positief gedacht wordt over fusies: 80% van de fusies mislukken.

5. *Versterk de interne organisatie.* Door de kwaliteit van management en medewerkers te verhogen, primaire processen te verbeteren, en meer aandacht te besteden aan innovatie, wordt de organisatie intern versterkt waardoor deze beter in staat is met de veranderende omstandigheden om te gaan. Een volger van deze marsroute is Aveleijn SDT Gehandicaptenzorg in Twente. Deze organisatie legt een grote focus op het versterken van de HPO-factoren kwaliteit van medewerkers en continue verbeteren.

6. *Focus op omzet- en margeverhoging.* Door zorgprocessen te stroomlijnen, meer aandacht te besteden aan prijsstelling, te focussen op een kleiner en kwalitatief beter zorgproductaanbod, en meer in contact te treden met de klanten en de binding met hen te versterken, kunnen omzet en marges worden verhoogd. Zo is Palet bezig meer verpleeghuisplaatsen te creëren, omdat er duidelijke omzetgroei te verwachten is doordat er voldoende vraag in de regio is. Een ander voorbeeld van deze marsroute is het Slotervaart Ziekenhuis dat als eerste volledig geprivatiseerde algemeen ziekenhuis in Nederland, voortvarend werkt aan de versterking van de winstgevendheid zonder op de kwaliteit en kosten te beknipten. Door kritisch te kijken waar de kosten zaten, is er voornamelijk op gebied van personeels- en schoonmaakkosten een grote slag geslagen. Bovendien wordt er efficiënter omgegaan met capaciteit door verder te kijken dan de eigen afdeling. Daarnaast zijn veel zorgorganisaties zich aan het richten op een aantal specifieke particuliere segmenten, om die beter van dienst te kunnen zijn en zo een nieuwe bron van inkomsten, op basis van producten met een hoge marge, aan te boren. Een aanleiding hiertoe is de invoering van de zorgzwaartepakketten (ZZP's) waardoor het vaste dagtarief per bewoner verdwijnt. Door het wegvallen van een deel van het budget zullen zorgorganisaties bewuster en kritischer naar hun marges moeten kijken om financieel rond te blijven komen.

7. *Ga samenwerken.* In de zorg is sprake van een verbreding van de zorgfocus die mogelijk wordt gemaakt door een grotere bereidheid van de verschillende zorgpartijen in de keten om nauwer te gaan samenwerken. Dit biedt een zorgorganisatie de mogelijkheid om te excelleren op haar kernactiviteiten omdat de andere activiteiten worden uitgevoerd

door partners die daar op hun beurt weer in uitblinken. Een voorbeeld is Stichting Groenhuysen die ervoor gezorgd heeft dat het vastgoed voor vijftig jaar beschikbaar wordt gesteld door een betrouwbare partner (in dit geval een woningcorporatie) zodat de vermogenspositie van de organisatie niet in gebouwen gaat zitten maar aangewend kan worden voor de verlening van betere zorg. Een ander voorbeeld is Ontmoetingscentrum Prinsenhof uit Rotterdam waar in het trefpunt ouderen en mensen met een verstandelijke beperking elkaar kunnen ontmoeten in hun eigen wijk. Het centrum wordt hierbij door henzelf gerund.

8. *Buit kansen uit.* De periode dat veel concurrenten bezig zijn met defensieve tactieken biedt een uitgelezen kans om activiteiten te ondernemen die de positie van de organisatie in de markt versterken. Deze activiteiten zijn bijvoorbeeld het lanceren van nieuwe producten en diensten, het doen van overnames, het aantrekken van excellent personeel (al dan niet door het wegtrekken bij de concurrentie), en het uit de markt werken van concurrenten. Door met een groot eigen vermogen voor langere tijd een lagere prijs dan een concurrent in de markt te zetten, kan het mogelijk zijn deze failliet te laten gaan. Een voorbeeld is de Travel Clinic die inspringt in op gat in de markt door flink uit te breiden in tijden van crisis. Het blijkt namelijk dat verre reizen juist tijdens de crisis worden gevraagd omdat mensen als ze toch op vakantie gaan dit vooral doen naar tropische en afgelegen gebieden. Voor deze bestemmingen zijn veel vaccinaties en voorlichting noodzakelijk. Sint Jacob ziet een gat in de markt voor nieuwbouw voor de ouderenzorg voor ouderen met meer financiële armslag omdat er een grote vraag naar is waar de concurrenten momenteel niet op inspelen. Daarbij heeft de organisatie een voldoende sterke financiële positie om dit te kunnen doen en opereert zij in een markt waar deze vraag blijvend is. Stichting Groenhuysen gaat een samenwerking aan met een ROC om ervoor te zorgen een constante stroom van gekwalificeerde afgestudeerden te krijgen die al ervaring hebben opgedaan bij de organisatie.

Afstemmen marsroute op context

Door het combineren van de financiële status en de HPO-status van een organisatie ontstaat een matrix van acht marsroutes (figuur 1). Acht in plaats van negen routes omdat volgens de definitie van een HPO het niet echt mogelijk is dat een organisatie met een sterke HPO-status voor langere tijd een zwakke financiële positie heeft. Een organisatie met zowel een sterke financiële status als een sterke HPO-status heeft voldoende financiële ruimte en is intern sterk genoeg om nieuwe activiteiten te beginnen.

Financiële status	HPO-status		
	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Sterk	<ul style="list-style-type: none"> • Versterk de interne organisatie • Fusie (defensief) (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Versterk de interne organisatie • Buit kansen uit (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Buit kansen uit • Samenwerking • Fusie (offensief) (1)
Redelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Versterk de interne organisatie • Fusie (defensief) (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op omzet/margeverhoging • Focus op kernactiviteiten • Versterk de interne organisatie (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op omzet/margeverhoging • Focus op kernactiviteiten • Samenwerking • Fusie (offensief) (4)
Zwak	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op kostenreductie • Inkrimpen (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op kostenreductie • Focus op kernactiviteiten (7)	

Figuur 1: Overzicht van mogelijke marsroutes

Terwijl de concurrentie worstelt om te overleven kan men dan de kansen uit te buiten om de marktpositie te versterken. Hierbij zijn nadrukkelijk vergaande samenwerking en offensieve fusies aan de orde (*matrixpositie 1*). Wanneer de financiële positie sterk is maar de HPO-status gemiddeld, kan de organisatie nog steeds kansen uitbuiten maar zal de omvang van nieuwe activiteiten en het tempo waarmee de kansen kunnen worden benut afhankelijk zijn van hoeveel de organisatie aan kan. Daarbij moet de onderneming nadrukkelijk aandacht besteden aan het versterken van de organisatie zodat deze daadwerkelijk de kansen effectief kan benutten (*matrixpositie 2*). Wanneer de financiële positie van de organisatie sterk is maar deze onderneming een zwakke HPO-status heeft, zal de aandacht eerst volledig moeten liggen op het versterken van de organisatie. Dit is het geval voor veel gezondheidszorginstellingen die dankzij hun decennia lange monopolie een zeer sterke financiële positie hebben opgebouwd maar door megafusies en falend management een zwakke interne organisatie hebben en nu in toenemende mate onder druk komen te staan. Een eventuele fusie zal hoogstwaarschijnlijk uit defensief oogpunt worden geïnitieerd (*matrixpositie 3*).

Een organisatie met een redelijke financiële positie zal voorzigtiger moeten opereren. Bij een sterke HPO-status mag ervan uitgegaan worden dat de financiële positie steeds sterker zal worden, dus de aandacht moet liggen op het verhogen van de omzet en vooral de marge, zodat er voldoende financiële ruimte wordt gecreëerd om op korte termijn

kansen te kunnen gaan benutten (en de organisatie in cel 1 terecht komt). Een focus op kernactiviteiten zal helpen de omzet en winstgevendheid te verhogen in die kernactiviteiten. Ook is de organisatie sterk genoeg om een offensieve fusie of vergaande samenwerking aan te gaan (*matrixpositie 4*). In principe gelden dezelfde marsroutes voor zorgorganisaties die stuck in the middle zijn, waarbij samenwerking hier minder voor de hand ligt omdat een eventuele samenwerkingspartner zal terugschrikken voor de relatieve zwakte van de organisatie (*matrixpositie 5*). Bij een zwakke HPO-status is het dringend noodzakelijk de interne organisatie te versterken. Een snelle methode hiervoor is een defensieve fusie met een sterkere organisatie (*matrixpositie 6*). Voor een organisatie met een zwakke financiële positie in moeilijke tijden, rest weinig anders dan overlevingsmarsroutes. Dit betekent in ieder geval een nadruk op het reduceren van kosten want er is te weinig financiële armslag om nieuwe activiteiten te beginnen, omzet en marges te verhogen of zelfs maar om de interne organisatie te versterken. Het effect van de kostenreductie kan versterkt worden door het terugtrekken op kernactiviteiten zodat er niet onnodig geld wordt besteed aan zaken waar de organisatie toch niet sterk genoeg voor is om van te profiteren (*matrixpositie 7*). Bij een zwakke HPO-status komt de marsroute 'inkrimpen' nadrukkelijk in beeld om snel financiële middelen te verkrijgen (*matrixpositie 8*).

Versterk de interne organisatie

In vier van de acht marsroutes komt het versterken van de

interne organisatie expliciet naar voren, in de andere marsroutes is deze versterking impliciet ook van belang. Uit het HPO-onderzoek, uitgevoerd onder ruim 50 zorgorganisaties in de periode 2008 – 2009, zijn een aantal belangrijke verbeterthema's naar voren gekomen.³ Om de kwaliteit van de interne organisatie te verbeteren, zal een zorginstelling nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan deze thema's:

- Versterk de relaties met alle stakeholders van de zorgorganisatie.
- Maak de strategie van de zorgorganisatie meer onderscheidend. De strategie moet duidelijk maken waarom cliënten bij de zorgorganisatie dienstverlening willen afnemen en waarom personeel daar wil werken.
- Werk aan een eenduidiger profiel van het management. De excellente zorgmanager combineert goed managerschap met inspirerend leiderschap. Ze laten zich leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering.
- Versterk de 'fermheid' van het management. Het management moet daadkrachtiger en meer actie gericht worden.
- Excelleer in en vernieuw voortdurend de kerncompetentie van de zorgorganisatie.
- Verbeter het prestatie management binnen de zorgorganisatie.
- Verbeter het procesmanagement binnen de zorgorganisatie. Richt de organisatie optimaal in om de relatietoewijding écht te kunnen verhogen.
- Verhoog de kwaliteit van medewerkers door ze meer te trainen op hun flexibiliteit en veerkracht.

De marsroutes zoals deze door zorgorganisaties in de praktijk (kunnen) worden gevolgd, laten duidelijk zien dat 'one size

does not fit all'. Elke zorgorganisatie moet goed kijken naar haar eigen positie: hoe sterk is de financiële status en hoe sterk is de interne organisatie. Met behulp van de marsroute-matrix kan zij vervolgens besluiten welke course of action het beste is voor de komende tijd. Duidelijk is dat bij bijna elke marsroute er in ieder geval aan de versterking van de interne organisatie moet worden gewerkt. Wanneer zorginstellingen zich daarbij specifiek op de verbetering van de genoemde thema's richten, ontstaat de excellente organisatie die klaar

Versterk kostenreductie door het terugtrekken op kernactiviteiten

is voor de uitdagingen van de komende decennia. Het HPO Care Network (zie kader) spart momenteel over de mogelijkheden en manieren om de verbeterthema's aan te pakken. In de komende tijd zullen de lezers van ZM door middel van een reeks van artikelen op de hoogte worden gehouden van de resultaten van het HPO Care Network. ●

André de Waal is academisch directeur van het Center for Organizational Performance en associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management. Hij is te bereiken via www.hpocenter.nl. De auteur dankt Margriet Martens voor haar research voor dit artikel, en de deelnemers aan het HPO Care Network voor hun commentaar en inbreng tijdens het schrijven van dit artikel.

Noten

- 1) Dit artikel is gebaseerd op Waal, A.A. de en Mollema, E. (2009), Zes marsroutes om de recessie het hoofd te bieden ... en ervan te profiteren, *Holland Management Review*, no. 125. De aanpak beschreven in dat artikel, dat gaat over marsroutes in de profitsector, is in aangepaste vorm toegepast in de zorgsector.
- 2) Waal, A.A. de (2008), Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie, *Van Duuren Management*
- 3) Waal, A.A. de en Vink, C. (2009), Hoe creëren we een excellente zorgsector?, *Zorgmarkt*, no. 3

Het HPO Care Network

Het HPO Care Network bestaat uit bestuurders van zorgorganisaties die daadwerkelijk ernst maken met het continu verbeteren van hun performance. Het netwerk komt regelmatig bij elkaar om te discussiëren over de verbeterthema's. In de bespreking over de marsroutes voor zorgorganisaties hebben de volgende zorgbestuurders meegedaan: Albert Arp (Beweging 3.0), Jim van Geest (Zorggroep Florence), Thed van Kempen (Stichting Groenhuysen), Anitra Louwers (Sint Jacob), Nico Medema (Palet Groep) en Cees van der Togt (voormalig Osira Groep).

Management Samenvatting

- Veel zorgorganisaties zullen verzwakt uit de huidige moeilijke periode komen omdat ze zich teveel richten op kostenreductie. Deze veelgebruikte marsroute hoeft echter niet altijd de beste te zijn.
- De mogelijke marsroutes die een zorgorganisatie kan volgen, hangen af van de financiële ruimte van de organisatie en de sterkte van de interne organisatie. Met behulp van de marsroutematrix kunt u zelf bepalen welke route het meest geschikt is voor uw organisatie.
- De financiële status van een zorgorganisatie bepaalt of zij de financiële armslag heeft een bepaalde marsroute te kunnen volgen. De financiële status van een zorgorganisatie kan gekenschetst worden als: 'sterk', waarbij er voldoende financiële ruimte is om zaken te ondernemen; 'redelijk', waarbij een zorgorganisatie financieel voorzichtig moet opereren maar wel enige ruimte heeft om iets te proberen; of 'zwak', een situatie waarbij de tering naar de nering moet worden gezet.
- De interne sterkte van de zorgorganisatie kan worden bepaald door de zogenaamde HPO-diagnose te doen.
- Uit het onderzoek naar high performance zorgorganisatie blijkt dat er vijf factoren zijn die bepalen of een zorgorganisatie blijvend beter presteert en daarmee dus een sterke interne organisatie heeft: hoge kwaliteit van management, open en actiegerichte cultuur, langetermijnonoriëntatie, focus op continue verbetering vernieuwing en hoge kwaliteit van medewerkers.
- Op basis van de acties die organisaties tijdens moeilijke tijden in het verleden hebben ondernomen komen acht specifieke marsroutes naar voren voor zorgorganisaties:
 1. Focussen op kostenreductie
 2. Focussen op kernactiviteiten
 3. Inkrimpen
 4. Fuseren
 5. Versterken van de interne organisatie
 6. Focussen op omzet- en margeverhoging.
 7. Samenwerken
 8. Kansen uitbuiten