

Relatiemanagement moet excellent zijn

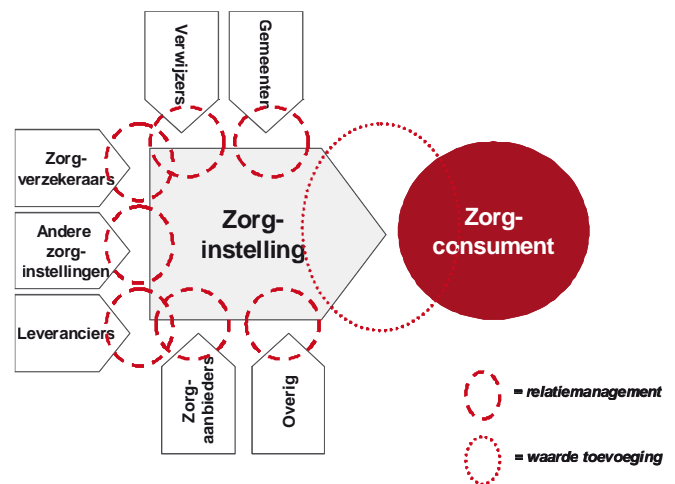
Het centraal stellen van de zorgconsument verscherpt de samenwerkingsrelaties tussen partners in de zorg. Immers, om bij te kunnen dragen aan een beter resultaat voor zorgconsumenten moeten samenwerkende partijen naast hun gezamenlijk belang ook elkaars belangen en prestaties kennen en erkennen. Excellente samenwerking vraagt om excellent relatiemanagement. Florence, zorgaanbieder in Den Haag en omstreken, deelt haar ervaringen daarmee.

De voorstellen die Michael Porter en Elizabeth Teisberg doen in hun boek 'Redefining health care' voor een omwenteling in de gezondheidszorg, krijgen steeds meer belangstelling. In de kern komt die omwenteling erop neer dat niet langer het zorgaanbod centraal staat, maar de waarde die de gezondheidszorg creëert voor en met de zorgconsument. Alle partijen in de zorg moeten werken én samenwerken voor verbetering van de kwaliteit van leven van de consument en vermindering van kosten. Dat vraagt goede kwaliteit, efficiency, maar ook vermindering van lasten die zorgconsumenten ervaren. Deze visie lijkt een vanzelfsprekendheid, maar het zet de huidige inrichting van de sector toch danig op z'n kop.

Alliantievorming

In Nederland worden de eerste contouren van de omslag van het bestaande zorgmodel naar een nieuw dienstverleningmodel zichtbaar. Het model wordt meer ingericht vanuit de klant, er komt meer transparantie over kwaliteit van de aanbieders en de persoonsvolgende financiering, en er worden meer prijs/kwaliteitsprikkels voor de zorgconsument geïntroduceerd. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is dat er meer alliantievorming met zorgpartijen en ook niet-zorgpartijen komt en ketenvorming een belangrijk wapen wordt voor imagooversterking en doelmatigheidsversterking. Deze ontwikkeling benadrukt het belang van relatiemanagement tussen de verschillende partijen in de zorg, waarbij partners goed en naadloos met elkaar kunnen samenwerken voor hun zorgconsumenten (zie figuur 1).

Uitkomsten van het high performance organisatie (HPO)



Figuur 1: Het relatiemanagementmodel

onderzoek ondersteunen de toenemende aandacht voor relatiemanagement. Uit dit onderzoek, dat de factoren in kaart brengt die van belang zijn voor een blijvend excellerende zorgorganisatie, zijn acht verbeterthema's voor de zorg naar voren gekomen. Aandacht van het management binnen de zorgsector voor deze thema's in de komende jaren zal het creëren van een excellente zorgsector ondersteunen. Dat is belangrijk, want het maatschappelijk belang van zorginstellingen neemt de komende jaren alleen nog maar toe.

Om die rol naar behoren te vervullen, is hoogwaardige samenwerking tussen alle partijen noodzakelijk. Niet alleen hebben stakeholders een grote invloed op het presteren van de zorginstelling. Een zorginstelling kan in de nabije toekomst pas een echte excellente organisatie worden als

Sander Eggenhuizen, manager markt & innovatie bij
Zorggroep Florence (www.florence-zorg.nl)
Lilian Kolker, health care directeur bij het Center for
Organizational Performance
André de Waal, academisch directeur bij het Center for
Organizational Performance (www.hpocenter.nl)
Eddy Lieferink, senior beleidsadviseur Florence



ook de andere partijen in de zorgketen dat zijn èn als hun samenwerking van hoog niveau is. Dit vraagt om gericht en kwalitatief hoogstaand relatiemanagement. Het gericht werken aan het verbeteren van de HPO-factor 'langetermijngerichtheid' (waaronder het aspect 'samenwerken met stakeholders' valt) zal ervoor zorgen dat de zorginstelling haar maatschappelijke rol naar behoren, en meer dan dat, kan blijven vervullen.

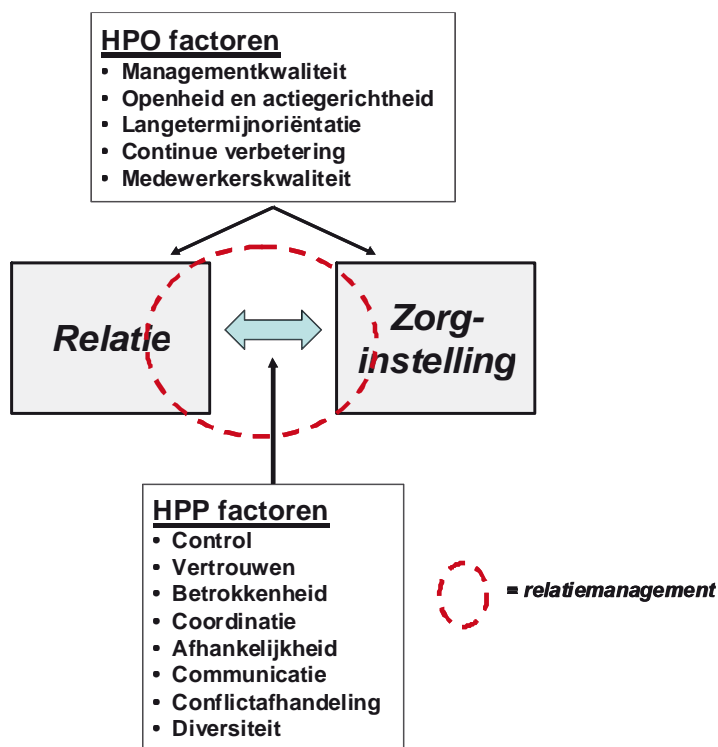
Het is de vraag of binnen de huidige gezondheidszorg en binnen de netwerken waarin zorgverleners zich bevinden er een eenduidige betekenis wordt gegeven aan (het belang van) relatiemanagement. Omdat we te maken hebben met meerdere partijen, die elk ook verschillende belangen van partijen vertegenwoordigen, stellen wij voor relatiemanagement vanuit het belang van de zorgconsument te beschrijven:

Relatiemanagement in de zorgsector heeft als doel waarde toe te voegen voor de zorgconsument door het creëren van win-winsituaties door samenwerking, netwerken en interactie tussen de verschillende (zorg-)partijen.

Het is belangrijk dat organisaties onderkennen dat er behalve gezamenlijke belangen in veel gevallen ook sprake is van tegengestelde belangen. Op het moment dat organisaties zich echt verdiepen in het eigenbelang van de andere partijen, kunnen zij er samen voor zorgen dat het in-

Het HPO care netwerk

Het HPO care netwerk bestaat uit bestuurders van zorgorganisaties die ernst maken met het continu verbeteren van hun performance. Dit doen ze door gezamenlijk te sparren over de acht verbeterthema's die naar voren gekomen zijn uit een intensieve studie onder ruim 50 zorgorganisaties in de periode 2007 – 2008. Wanneer organisaties zich op de verbetering van deze thema's richten, ontstaan de excellente zorgondernemers van morgen die klaar zijn voor de uitdagingen van de komende decennia. De lezers van ZM worden in een reeks artikelen op de hoogte gehouden van de resultaten van HPO care netwerk. In het netwerk doen de volgende zorginstellingen mee: Beweging 3.0, Carint Reggeland Groep, Palet Groep, Sint Jacob, Stichting Groenhuysen, SVVE De Archipel, Zorggroep Florence, en het Center for Organizational Performance.



Figuur 2: Het high performance partnership raamwerk, in combinatie met relatiemanagement

dividuele belang niet nadelig is voor hun gezamenlijk belang. Beter nog, zij zijn daardoor in staat een echte en blijvende win-winsituaties te creëren. Als gezamenlijk vertrekpunt staat het belang van de zorgconsument voorop en het is noodzakelijk dat iedere partij in de zorgketen hiervan doordrongen is. Indien organisaties hier ieder verschillend tegenaan kijken, kan er nooit sprake zijn van een goede 'fit'. Het bepalen van de fit is daarmee cruciaal om in te schatten of de zorgketen daadwerkelijk waarde gaat toevoegen. De fit tussen organisaties kan worden bepaald aan de hand van de factoren uit het high performance partnership raamwerk (figuur 2).

Duurzaamheid

Zorgaanbieder Florence, deelnemer aan het HPO carenetwerk, ging in 2009 van start met de implementatie van een relatiemanagementsysteem. De organisatie biedt thuiszorg, verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, jeugdgezondheidszorg, en service, begeleiding en advisering in de gemeenten Den Haag, Delft, Leidschendam-Voorburg,

Vertrouwen dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen

Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. Bij Florence werken 4.000 medewerkers en een groot aantal vrijwilligers. Binnen en buiten de organisatie streeft Florence naar duurzame relaties met cliënten en samenwerkingspartners, die gebaseerd zijn op kernwaarden: betrokkenheid, ondernemerschap en betrouwbaarheid. Florence werkt samen met stakeholders zoals huisartsen en specialisten/ziekenhuizen, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en financiers (het Zorgkantoor, de gemeenten en de zorgverzekeraars). De organisatie heeft als doel de relaties met deze stakeholders op een uniforme en resultaatgerichte wijze te professionaliseren. Dit wordt bereikt door het op doelgerichte en gestructureerde wijze aangaan, onderhouden en ontwikkelen van duurzaam profijtelijke relaties met zakelijke doelgroepen.

Om daadwerkelijk gezamenlijk meerwaarde te creëren, is het uitgangspunt dat iedere partij ernaar streeft excellent te presteren. Maar dit levert nog geen garanties. Om de gehele keten excellent te laten zijn, moet ook de samenwerking tussen de partijen van hoog niveau zijn. Wanneer de factoren van het high performance partnership raamwerk - die bepalen of er sprake is van excellente samenwerking (zie figuur 2) - worden nagelopen, dan realiseert Florence inmiddels het volgende:

- ▶ **Betrokkenheid** - de interesse in en bereidheid tot het ontwikkelen van een langdurige relatie.

Binnen Florence is aanzienlijke tijd geïnvesteerd in het creëren van interne betrokkenheid van de medewerkers voor relatiemanagement. Relatiemanagement is als een project gepresenteerd met een gestructureerd plan van aanpak en een presentatie over relatiemanagement door de themagroep Markt & Innovatie. Ook werd het thema tijdens diverse managementmeetings gepresenteerd, wat de interne interesse en de bereidheid tot het ontwikkelen van langdurige relaties vergrootte.

- ▶ **Coördinatie** - het afstemmen van de eigen processen op die van de ander om de gezamenlijke prestaties te verbeteren.

Om de eigen processen beter af te stemmen op die van de stakeholders is een inventarisatie gemaakt van alle relaties van Florence, zowel op centraal als decentraal (wijken) niveau, en werden huidige contacten in kaart gebracht.

- ▶ **Control** - het elkaar open en eerlijk aansturen en aanspreken op de geleverde prestaties, waarbij nadrukkelijk wordt

gelet op de flexibiliteit van de processen (niet alles moet worden 'dichtgetimmerd').

Door het bepalen van een contactfrequentie met de relatie borgt Florence dat er op structurele en regelmatige wijze een wederzijdse evaluatie van de relatie mogelijk is. Door het van tevoren opstellen van een relatiekaart, met daarin gemeenschappelijke doelstellingen en afspraken, kan op objectieve wijze worden vastgesteld of de prestaties zijn gehaald.

- ▶ **Vertrouwen** - de verwachting dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen, maar juist het wederzijds belang voortdurend in de gaten houdt.

Voorafgaand aan een overleg met de stakeholder spreekt Florence de verwachting uit vanuit het wederzijds belang te handelen en de toekomstige acties daar op af te stemmen. Het is uiteraard van essentieel belang dat de andere partij dezelfde verwachting wil hanteren. In het overleg met een stakeholder stimuleert Florence voortdurend wederzijdse openheid en eerlijkheid.

- ▶ **Afhankelijkheid** - de wederzijdse afhankelijkheid die ontstaat wanneer beide partijen gelijkelijk tijd investeren in de relatie. Florence wil, door het aanstellen van relatieteams en relatiemanagers, de noodzakelijke voorwaarden scheppen om haar gehele organisatie 'stakeholder-minded' te maken. De relatieteams zullen samen met de stakeholders een evoluerend en dynamisch relatieproces aangaan waarin het gelijkelijk tijd investeren in de relatie centraal zal staan.

- ▶ **Communicatie** - continue en effectieve communicatie zodat beide partijen voortdurend op de hoogte zijn. Een relatiemanager op centraal niveau organiseert de communicatie en ondersteunt de relatieteams en hun stakeholders.

Binnen de relatieteams van Florence zal een zogenoemd 'single point of contact' voor de stakeholder worden aangewezen. Daarnaast zullen relatieoverleggen en de daarbij behorende contactfrequentie worden bepaald.

- ▶ **Conflictafhandeling** - het snel en naar genoegen afhandelen van conflicten die in elke relatie kunnen en zullen voorkomen.

Door de instelling van relatieteams kan er beter en sneller aanspraak worden gedaan op elkaars kennis en vaardigheden in de relatie, waardoor conflicten minder kans krijgen te ontstaan of te escaleren. Bij conflicten schakelt Florence het hoger management in om bij te dragen aan een oplossing.

- ▶ Diversiteit - het erkennen en waarderen van het anders zijn van de andere partij.

Het erkennen en waarderen van het anders zijn van de andere partij in de relatie stimuleert Florence door het aanstellen van een relatiemanager. Het is een belangrijke taak van de relatiemanager om het waarderen binnen de relatieteams van 'het anders zijn' te bevorderen.

De organisatie bij Zorggroep Florence

Inmiddels heeft Florence al aardig wat ervaring opgedaan met het opzetten van gestructureerd relatiemanagement. Het blijkt vooral een proces van interne organisatieontwikkeling te zijn dat continu aandacht nodig heeft. Een goede organisatie van het werk - dat wil zeggen het toewijzen van taken en verantwoordelijkheden rond relatiemanagement - is onmisbaar, evenals een sterk sponsorschap vanuit de Raad van Bestuur. Florence werkt bovendien aan een gefaseerde en stapsgewijze invoering van relatiemanagement, waarbij gelijktijdig draagvlak wordt gecreëerd. Dit zorgt voor een grotere kans van slagen dan een volledige invoering in een keer. In de dagelijkse praktijk leidt daarbij het instellen van een relatieteam per stakeholder tot zowel een betere afstemming in de interne organisatie als met de stakeholder. Binnen de organisatie van het relatiemanagementsysteem vindt centrale opslag plaats van alle stakeholdergegevens en deze zijn breed toegankelijk voor alle relatieteams. Florence werkt met een gestandaardiseerde 'relatiekaart' en creëert daardoor eenduidigheid in de gewenste vastlegging van gegevens over stakeholders. Dit zorgt ervoor dat de ontwikkeling van de relaties goed en gestructureerd kan worden gevolgd. Als afspraken duidelijk worden vastgelegd, kan ook het evalueren van het behalen van doelstellingen gemakkelijker plaatsvinden.

Vermijd verkoop

Relatiemanagement bij een grote zorginstelling met veel locaties is zowel een centrale als een decentrale aanpak. Er dient daarom duidelijkheid te zijn welke stakeholders centraal worden behartigd (bijvoorbeeld zorgkantoor en zorgverzekeraars) en welke decentraal (bijvoorbeeld huisartsen en gemeenten) worden bediend. Om te voorkomen dat relatiemanagement wordt gezien als 'verkoop' door de stakeholder werkt directe samenwerking tussen professionals bij beide partijen het best. Deze (zorg)professionals communiceren rechtstreeks en op een gelijk niveau. De eerste stap die Florence daarin zet om dit mogelijk te maken, is de professionals bewustmaken van de eigen rol in relatiemanagement. Doordat professionals

binnen het relatiebeheer vervolgens een actieve rol nemen, vervullen de professionals van Florence een brugfunctie. Zo kan een gesprek, bijvoorbeeld met huisartsen, dat in eerste instantie vaak wordt bepaald door recente casuïstiek, snel getild worden naar het niveau van hoe de dienst- en serviceverlening over en weer kan worden verbeterd.

Gezamenlijk kunnen professionals dan betere afspraken maken. Dit voorbeeld heeft in het recente verleden ook daadwerkelijk geleid tot vastgelegde overeenkomsten op het gebied van ondersteunende dienstverlening van bijvoorbeeld huisartsen/groepspraktijken en gezondheidscentra. Maar relatiemanagement houdt niet op nadat partijen de overeenkomst hebben gesloten. Het vraagt ook herhalingsbezoeken, gesprekken en praktische samenwerking om de dienstverlening verder te optimaliseren en de relatie te verdiepen. Zo zet Florence de eerste stappen richting het creëren van High Performance Partnerships. In de dagelijkse praktijk merkt Florence dat door deze manier van werken de drempel lager wordt om de organisatie te benaderen en het voor alle partijen veel gemakkelijker wordt contact op te nemen met inmiddels bekende en vertrouwde gezichten. ●

Management Summary

- Het is belangrijk te onderkennen dat er behalve gezamenlijke belangen in veel gevallen ook tegengestelde belangen zijn.
- Als gezamenlijk vertrekpunt staat het belang van de zorgconsument voorop en het is noodzakelijk dat iedere partij in de zorgketen hiervan doordrongen is. Als organisaties hier verschillend tegenaan kijken, kan er nooit sprake zijn van een goede 'fit'.
- Om gezamenlijk meerwaarde te creëren, is het uitgangspunt dat iedere partij ernaar streeft excellent te presteren.
- Om de gehele keten excellent te laten zijn, moet ook de samenwerking tussen de partijen van hoog niveau zijn.
- Een goede organisatie van het werk - dat wil zeggen het toewijzen van taken en verantwoordelijkheden rond relatiemanagement - is onmisbaar, evenals een sterk sponsorschap bij de Raad van Bestuur.