



Bruggen naar het bedrijfsleven; de gehandicaptenzorg over de brug?!



 zorg consult nederland

advies

implementatie

interim-management

Bruggencongres, vernieuwingen in de gehandicaptenzorg
De Meervaart te Amsterdam

Prof.dr. Robbert Huijsman MBA
10 mei 2007



Opzet van mijn bijdrage

- ❑ Korte introductie over mijn kijk op de sector zelf
- ❑ Bruggen met bedrijfsleven, een selectie:
 - Denken in markten, klanten en concurrenten
 - Ondernemerschap in de zorg
 - Marketing: beloften aan klanten waarmaken
- ❑ Maar vele andere verbindingen, bijvoorbeeld:
 - Bedrijfseconomische sturing
 - Human resource management
 - Strategisch management en allianties
 - Performance management, quality insurance
 -





Verschillende wegen in innovatie

- ❑ Bevordering zelfredzaamheid / vermindering zorgvraag
 - Kleinschaligheid, PGB, et cetera
 - Internet, ICT, domotica
 - levensloopbestendige woningen/wijken
- ❑ Afstemming tussen vraag en aanbod
 - Indicatiestelling en protocollering
 - Zorgmakelaars, case bemiddelaars e.d.
 - Elektronisch cliëntendossier
- ❑ Vergroting van het zorgaanbod
 - Service-organisatie en hospitality
 - Ondersteuning mantelzorg en sociale systemen
 - Nieuwe middelen, technieken en behandelingen
- ❑ Nieuwe organisatiemodellen
 - Arrangementen wonen/zorg/welzijn/arbeid/school
 - Logistieke innovaties op diverse organisatieniveaus
 - Sturing op basis van bedrijfseconomische principes
 - Ketenbenaderingen, voor/achterwaartse integratie



*“Voor de brug
zitten”*



Organiseren in de loop der tijden

- ❑ Het huidige tijdsbeeld....
 - economische 'eisen' en individualisering
 - van massaproductie naar maatwerk
 - van arbeid- naar kennis-intensieve 'producten'
 - (keten)integratie van processen en systemen
 - versnelling in technologische innovatie
 - omstreden leiderschap en management

- ❑ heeft consequenties voor zorgorganisaties
 - economische bedrijfsvoering is kritische factor
 - nieuwe managementcompetenties gevraagd
 - organisatie is deel van omgeving (en v.v.)
 - op zoek naar kwaliteitsverbeteringen
 - nieuwe concepten voor organisatiesucces
 - teamwork en organisationeel leren



➡ *Wat te leren van bedrijfsleven?*



Strategische kernvragen

- Wat is toegevoegde waarde voor klant?
- Hoe goed is uw organisatie op orde?
- Hoe positioneert u zich in en met de keten?
- Wat is uw business case naar financiers?
- Zijn de professionals echt aan boord?



**CONCURRENTIE
IN DE ZORG**

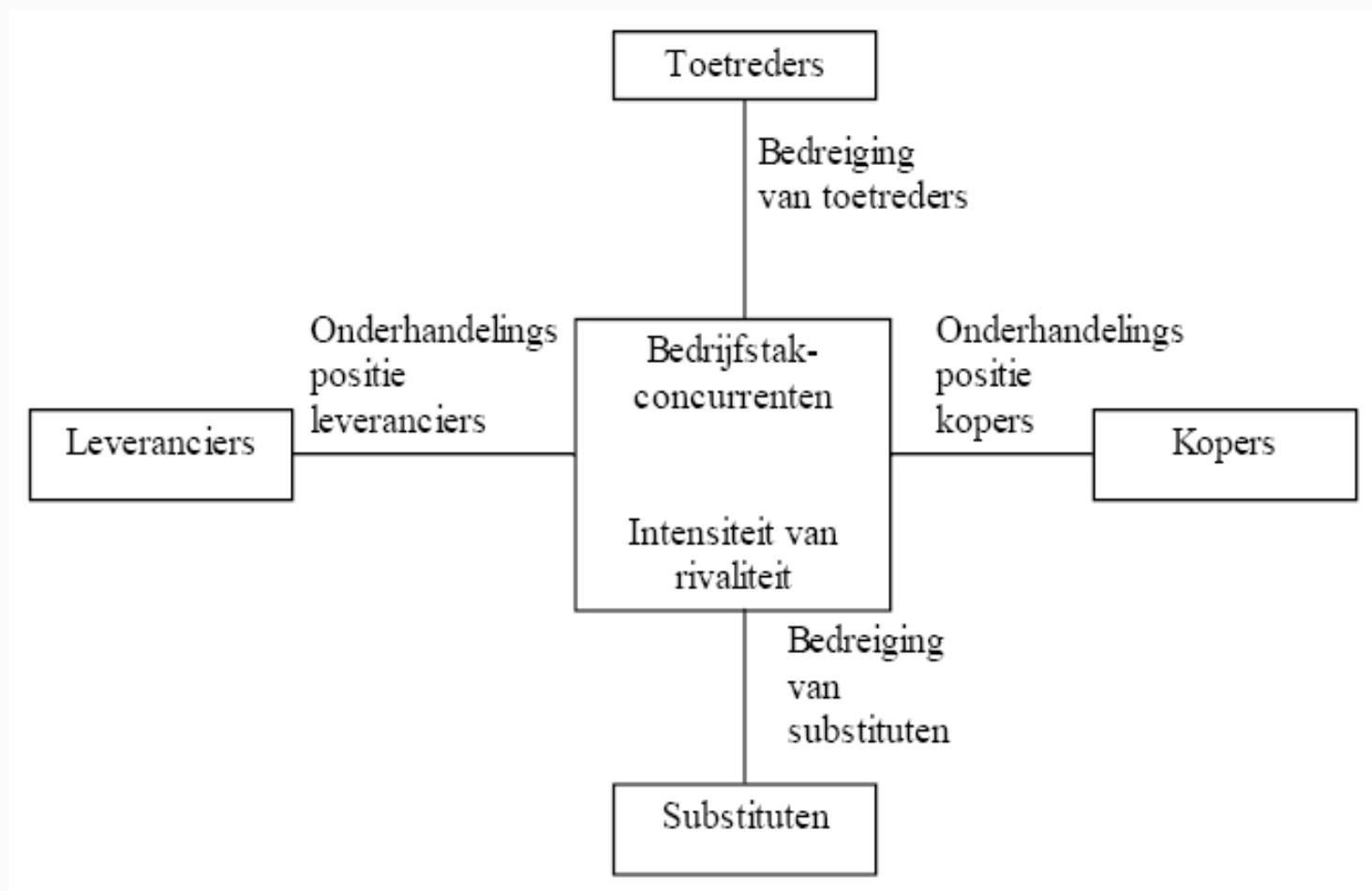
**JE ZAL
ALS PATIËNT
MAAR WAT
WAARD ZIJN**

Loesje





Marktdenken veroverst de zorg (en Porter Nederland)





De essentiële vraag: wat zijn wij voor de klant?





Management en ondernemerschap in de zorg

Joseph Schumpeter (1934): 'Ondernemerschap is het uitvoeren van nieuwe combinaties van producten, processen, organisatie en markten'.

- ❑ Organiseren is het logisch en rationeel ordenen van mensen en dingen
- ❑ Goed management is de dingen in de juiste volgorde doen
- ❑ Ondernemerschap: niet alleen markt veroveren, innoveren, maar ook doelmatig omgaan met middelen om succes te creëren en te behalen
- ❑ Kansen creëren in plaats van cashen
- ❑ Scherp onderhandelen in het belang van de onderneming
- ❑ Relatieonderhoud, breed netwerk, niet alleen in de zorg
- ❑ Associatief, mensen aan elkaar koppelen



“Ondernemen is het ware leven”



Intern ondernemerschap

Je hoeft geen onderneming te hebben,
om een ondernemer te zijn of te worden

Wat er allemaal al gebeurt:

- Van aanbod- naar vraagsturing
- Modernisering van processen
- Doorvoeren bedrijfseconomische principes
- Kwaliteit en logistiek in verbeterprogramma's
- Klantonderzoek en productontwikkeling

Maar wat het vergt:

- Heldere strategie, consistent en consequent doorgevoerd
- Competenties: pro-actief, innovatief, klantfocus, risicogeneigd
- Klantprestaties realiseren en verantwoorden, zelf bijsturen
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden bijeen

 *op alle niveaus!*





Op organisatieniveau...

- ❑ De organisatie is een systeem met meerdere onderling verbonden subsystemen. Verandering van het ene subsysteem leidt tot verandering van (andere delen van) het systeem en uiteindelijk ook de performance
- ❑ Organisaties zijn open systemen:
 - open naar de omgeving
 - open intern, tussen de subsystemen
- ❑ Organisatieverandering moet via de subsystemen worden bereikt
- ❑ Veranderen is gericht op:
 - doelen van organisatie
 - verbeteren van performance
 - toegevoegde waarde voor klanten



Organisatieniveau



Op groepsniveau...

- ❑ Een organisatie is een “collection of teams”, bestaat uit samengestelde groepen en teams
- ❑ Organisatieverandering moet via teams en werkgroepen worden bewerkstelligd
- ❑ Motivatie: mensen werken in groepen, groepsgedrag beïnvloedt individueel gedrag
- ❑ Teamresultaat telt, voor individu en groep
- ❑ Veranderen van de groepsnormen
 - de rollen (gedrag patronen)
 - de waarden (ideas and beliefs)

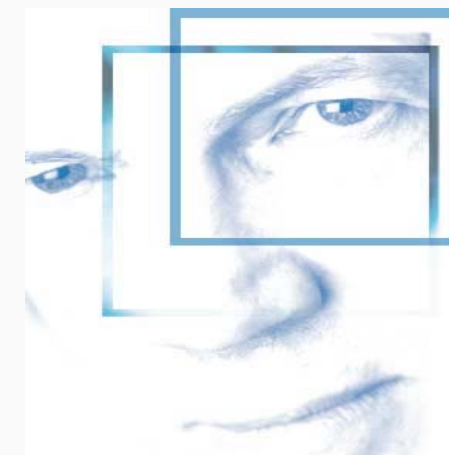


Groepsniveau



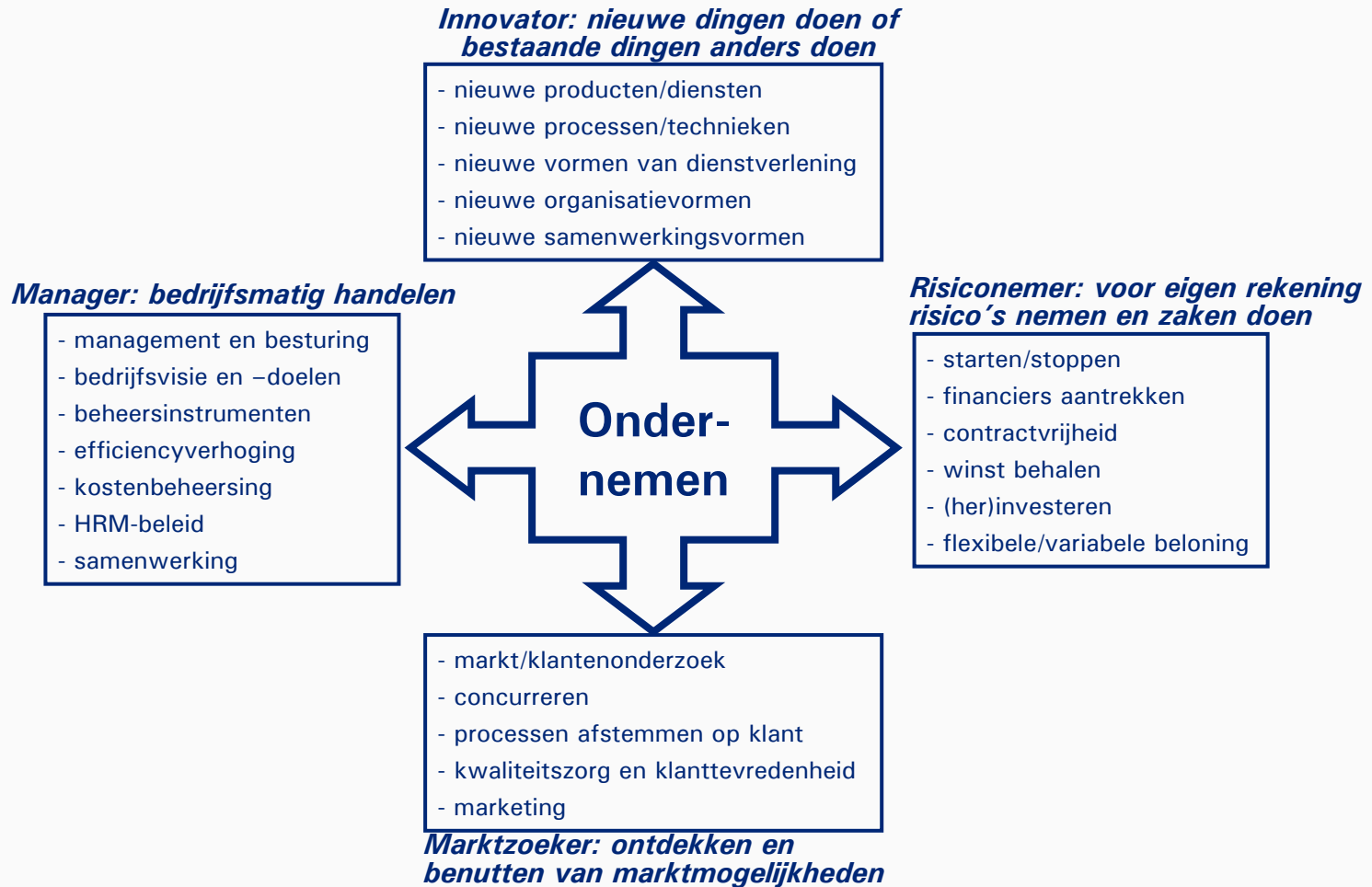
En op individueel niveau

- ❑ De organisatie is een collectief van individuen, dus organisatieverandering via individuen bewerkstelligen
- ❑ Individueel gedrag wijzigen in het licht van de heersende groepsnormen, opvattingen en practices
- ❑ De ondernemende professional als individu: vakmanschap is en blijft de kern, maar voorts
 - Strategische visie en passie
 - Innoverend en open-minded
 - Initiatiefrijk en pro-actief
 - Commercieel gericht, sterk in bedrijfsvoering
 - Overtuigend, ook in dagelijks werk
 - Oordeelsvormend/kundig
 - Stressbestendig en vasthoudend
 - Reflexief zelfvertrouwen en lerend vermogen
 - Relationeel sterk, mensgericht netwerker



Individueel niveau

Rollen van ondernemers (EIM, 2005)



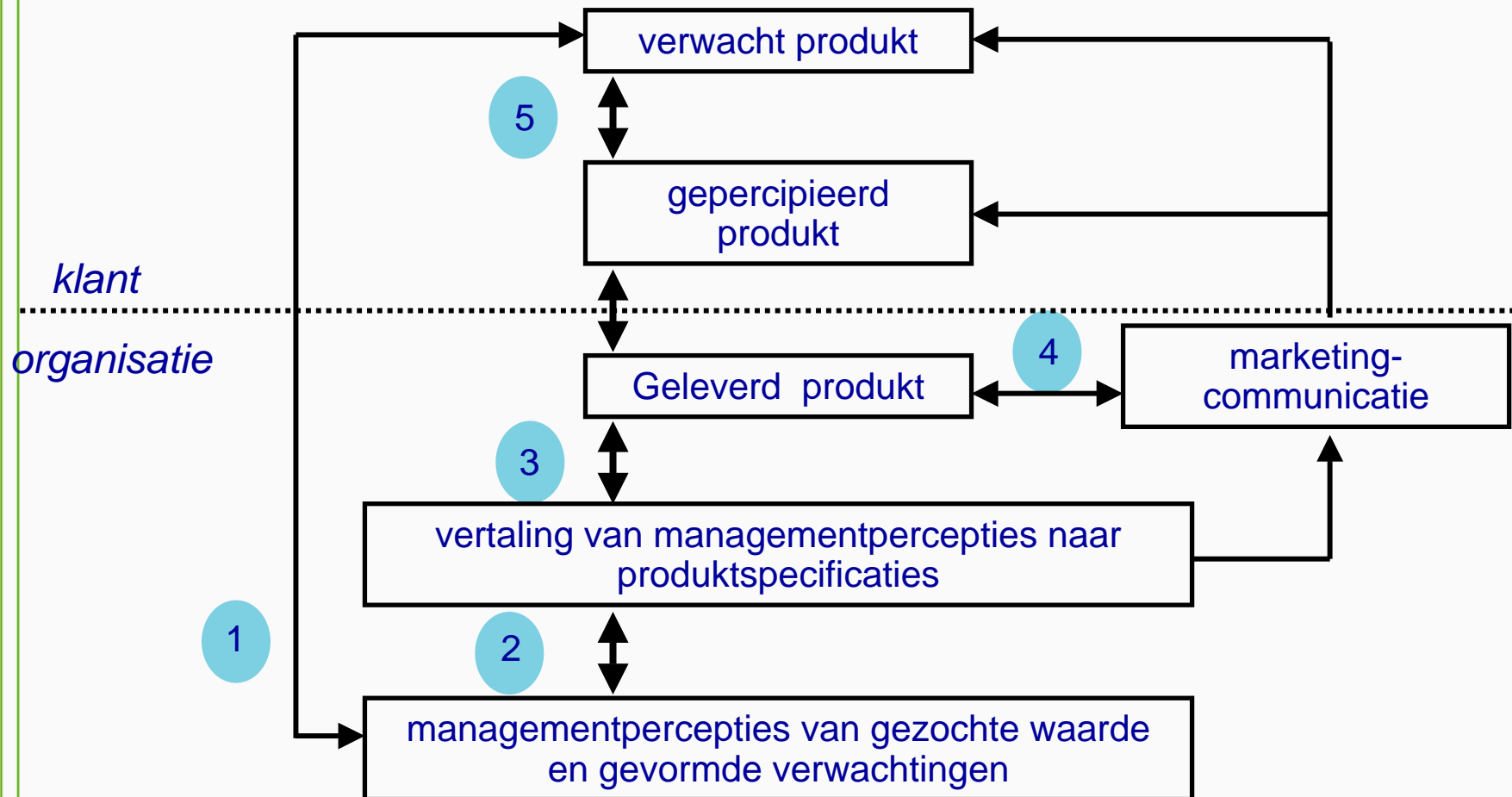


Marketing: dat past bij moderne zorg!

- ❑ Vraaggericht=marktoriëntatie=marketingoriëntatie
- ❑ Zorgconsument
 - Meer kennis en mondigheid
 - Zelfbewuster: wensend en eisend
 - Koopkrachtiger, prestatiegerichter
- ❑ Modernisering gezondheidszorg
 - Keuzevrijheid: klanten kunnen kiezen
 - Gereguleerde marktwerking: maatschappelijk ondernemers
 - Marketing: beïnvloeden keuzeproces bij klanten en verwijzers
 - Marketing: onderscheiden van anderen via concurrentiespel



Dichten van gaten: het ServQual model





Het strategisch marketingproces

- ❑ IJken visie, missie, strategische doelstellingen
- ❑ Situatieanalyse (krachtenmodel, SWOT)
- ❑ Marktanalyse (productmarktcombinaties, klantengroepen)
- ❑ Vorming van de (concurrentie)strategie
- ❑ Ontwikkeling klantenbenadering en marketingmix (P's)
- ❑ Ontwikkeling marketingplanning en communicatiebeleid
- ❑ Uitvoering en evaluatie



“Praten als brugman”

Succes: het vermogen enthousiast te leren van fouten





Bruggenbouwers, aan de slag in de gehandicaptenzorg!

Kom over de brug!

