

De reorganisatie van de Service Organisatie bij **Siza** was geen krampachtig beheerst proces op weg naar betere resultaten. Siza koos voor een (zelf)bewuste zoektocht van en met reisgenoten die een toekomst ambieerden die hen dichterbij de bedoeling van de organisatie, de visie en de kernwaarden bracht.

Siza is een zorginstelling die mensen met een lichamelijke en/of geestelijke handicap ondersteuning biedt. Door met de Service Organisatie **anders** te gaan werken verwachtte Siza meer toegevoegde waarde in de ondersteuning van de zorgregio's te kunnen gaan bieden. De resultaten van de reorganisatie mogen er zijn: een effectievere dienstverlening, een gevestigde Service Organisatie met een frisse blik op de toekomst én een aanzienlijke kostenbesparing.

De begroting van de overhead is in twee jaar van € 15 miljoen naar circa € 10 miljoen teruggebracht en de ambitie is om dit de komende jaren naar circa 5% van de omzet terug te brengen. Het aantal medewerkers ging van 160 terug naar 105. Siza slaagde met haar aanpak er ook in om dichterbij zichzelf, de visie en de kernwaarden te komen. Wat was de aanpak van Siza?

'Zorgt dat...' of 'zorgt voor...?'

Verspreid over 150 locaties werken er bij Siza in totaal circa 2600 medewerkers. In 2012, en eerder, werkten daarvoor ruim 200 in de Service Organisatie (P&O, finance & control, communicatie, vastgoed, facilitair en ICT). Al in 2010 onderkende de Raad van Bestuur van Siza de noodzaak om 'anders te gaan werken', maar wél geïnspireerd vanuit de **visie en kernwaarden** (zie kader).

Vandaag is die visie nog steeds het vertrekpunt voor de organisatieontwikkeling bij Siza. Het gedachtegoed sluit niet alleen heel goed aan op de **strategische doelstellingen** van de transitie in de langdurige zorg (decentralisatie, kostenbesparing, participatie, etc.). Ook de emancipatie en de **zelfregie** (het leven kunnen organiseren zoals ze zelf willen) van de cliënt is het uitgangspunt. De medewerker 'zorgt dat...' en niet 'zorgt voor...'.

Ont-managen en ont-stafften

In 2011 werden ter versnelling van eerdere initiatieven en in het licht van de gewenste organisatieontwikkeling in het **primaire proces** enkele 'groene weiden' opgestart die 'ont-managen en ont-stafften' mede als uitgangspunt hadden. Dus zoveel mogelijk zelfregie bij de medewerker (verantwoordelijkheid nemen) en zelforganisatie (team), want die gaan in de visie van Siza hand in hand.

In 2012 besloot de RvB tot een aantal vergaande vervolgmaatregelen zoals een herziening van de **topstructuur**: de laag directeurs werd samengevoegd met de regio-managementlaag en het aantal managementfuncties werd tegelijkertijd aanzienlijk gereduceerd.

Vanuit de ambitie om, met de bezuinigingsoperatie in de langdurige zorg in aantocht, toch zoveel mogelijk geld in de zorg zelf te houden en tegelijkertijd meer **vraaggericht** te gaan werken en **kwaliteitsverbeteringen** aan te brengen, werd ook besloten tot een wijziging van het **dienstverleningsmodel** en van de organisatiestructuur van de Service Organisatie.

Transitie van de Service Organisatie

Op basis van een denkmodel m.b.t. de organisatie van stafafdelingen (Nolan, Norton & Co; Ulrich) werd de Service Organisatie in 2013-2014 van een functioneel georganiseerde ondersteuning omgebouwd naar een **integrale ondersteuning**. De zeven stafafdelingen werden teruggebracht naar slechts twee afdelingen: Beleid & Advies en Administratie & Services. Hierbij wordt enerzijds ingezet op multidisciplinaire beleidsontwikkeling en advisering en anderzijds op efficiënte transactionele processen. Het doel was immers 'meer toegevoegde waarde' en 'meer doen met minder'.

Aanpak

Het gehele verandertraject heeft twee jaar in beslag genomen en is tot grote tevredenheid van het management en de medewerkers afgerond. In het traject heeft **medezeggenschap** een belangrijke rol gespeeld en, ondanks dat een sociaal plan ontbrak, is het verandertraject op basis van een eigen ontwikkeld sociaal kader doorgezet.

Globaal verliep het traject in drie fases. In de eerste fase werd gefocust op het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van **klant- en vraaggericht werken** en op de zelfregie van de medewerkers.

In de tweede fase ging de aandacht vooral uit naar de reorganisatie, de herinrichting van de organisatie (op basis van het nieuwe dienstverleningsmodel) en naar de optimalisaties van processen (e-HRM, harmonisatie van het applicatielandschap etc.). In deze fase lag de

Visie:

- Iedereen heeft het recht op de regie over zijn eigen leven
- Wij helpen cliënten om zo zelfstandig mogelijk hun leven te leven
- Ons uitgangspunt is de vraag van de cliënt, steeds opnieuw

Kernwaarden:

- Ik ben van betekenis
- Ik neem verantwoordelijkheid
- Ik schep kansen
- Plezier!



nadruk ook op het 'sensibiliseren' voor de nieuwe rollen en het 'anders werken'. En in derde fase (2015 e.v.) wordt het nieuwe dienstverleningsmodel doorontwikkeld en de professionalisering verder geïntensiveerd.

Gedurende alle fasen werd ingezet om de transitie samen met de medewerkers te doen, hen daarbij een belangrijke rol te geven. Onder meer (afdelingsbrede) bijeenkomsten, workshops, werk- en klankbordgroepen en individuele toekomstgesprekken werden ingezet.

Lessen voor leiders

Als je zegt dat je dichtbij klanten en medewerkers wilt staan, dan kun je alleen veranderen als je daar ook zelf structureel en consequent naar handelt. Het verandertraject en het te behalen resultaat moeten volledig op

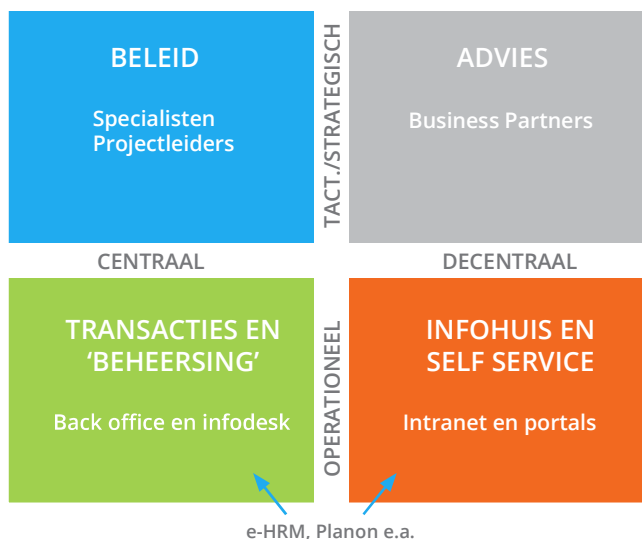
de visie en kernwaarden van de organisatie zijn afgestemd. Dit brengt ook met zich mee dat bij medewerkers die hier niet in mee (willen) gaan de vraag op tafel komt: 'Zit je hier nog op je plaats?' Hierbij is niet de wil van de manager leidend, maar de wil, visie en ambitie van de organisatie. Neem vanuit deze overtuiging iedereen die betrokken is heel serieus. Gevolg is wel dat wie niet meedoet met 'dichtbij zijn' er niet meer bij hoort c.q. afhaakt. Wees dan duidelijk, breng het slechte nieuws en draai er niet omheen.

Dit neemt niet weg dat het management ook kwetsbaarheid moet tonen. Participatie kan alleen als medewerkers zich uitgenodigd voelen. Dus geen stoere managementtaal dat de leider alles weet. 'Ik weet het nu ook even niet' hoort ook bij deze houding.

Het proces van zelfregie dat je bij je cliënten -de mensen met een beperking- stimuleert, moet je ook van jezelf als management verlangen en dus ook van de servicemedewerkers. Vanzelfsprekend hoort hierbij dat je het werk met zo min mogelijk staf en management moet doen. De bezuinigingen in de langdurige zorg creëren als het ware de financiële druk én het momentum voor meer zelfregie en zelforganisatie.

Als je niet weet waar je naartoe wil, kom je nergens. Zorg dat je het doel ('de stip aan de horizon') in dit geval het nieuwe dienstverleningsmodel (figuur 1) dat staat voor 'anders werken' vanuit een overtuiging dat kwaliteitsverbetering ook leidt tot kostenreductie, voor ogen hebt én houdt. Stippel met elkaar (participatie van zoveel mogelijk medewerkers in groepsbijeenkomsten, klankbordgroepen, werkgroepen etc.) de weg er naartoe uit. Leg het doel en de gedachte achter het dienstverleningsmodel iedere keer weer opnieuw uit, maar hou ruimte voor flexibiliteit en voortschrijdend inzicht.

Figuur 1. Dienstverleningsmodel



Zet tenslotte ook in op **investeren en professionaliseren**. 'Meer doen met minder' betekent gelijktijdig investeren in systemen, processen en medewerkers. Zie het als een breuk: als je de 'noemer' vermindert en de 'teller' vergroot, dan leidt dit per saldo tot nog meer toegevoegde waarde.

Lessen voor serviceafdelingen

Een van de meest elementaire lessen voor serviceafdelingen is de **zichtbaarheid voor klanten**. Ga in gesprek, ervaar hoe dienstverlening gevoeld wordt, snap dilemma's, maar deel ook de eigen dilemma's. Hier is de link met de kwetsbaarheid die je ook vanuit je leidinggevende rol mag tonen. Maak de serviceafdelingen integraal onderdeel van de organisatie, ga weg van het 'wij tegen zij', maar spreek elkaar wel aan. Verzet je tegen een gebrek aan **confrontatie**.

Geef dus een eerlijk en open antwoord op de vraag: waarom zijn wij hier? Realiseer je vooral dat de ondersteuning van het primaire proces onderdeel uitmaakt van de **totale waardeketen** naar de cliënt en gedraag je ernaar. En maak bij je keuzes voor de inrichting van de services niet te eenzijdig gebruik van **spiegelinformatie** ('één HR-medewerker op zoveel medewerkers'), maar sluit in je keuzes vooral aan op je visie op de gewenste dienstverlening (de gewenste kwaliteit en ontwikkeling van professionaliteit).

Kom vooral uit de functionele zuilen van de traditionele stafafdelingen, ga meer projectmatig en **multidisciplinair samenwerken**: op weg naar integrale, professionele services voor de klant. Zet in op cross-functionele procesoptimalisaties die leiden tot integrale en 'lean' processen die toegevoegde waarde geven voor de klant.

En ten slotte: **de reorganisatie is nooit af**; (na)selectie blijft belangrijk, evenals opleidings- en ontwikkelingsprogramma's die de benodigde competenties c.q. het aanwezige talent versterken. Investeer in je 'menselijk kapitaal'.

Lessen voor het veranderingsproces

Ten aanzien van het veranderingsproces zijn meerdere lessen te trekken. Zoals de combinatie van 'hard' en 'zacht': een participatieve benadering met strakke regie. Ontwerp zorgvuldig de wijze waarop medewerkers betrokken worden en maak daarvan een hoogwaardig proces zodat mensen samen kunnen leren én **eigenaarschap** kunnen ontwikkelen. Werk bijvoorbeeld met een regiegroep, large group interventions, klankbord- en werkgroepen.

Zet enerzijds de persoonlijke ontwikkeling centraal. Vraag van iedereen om te reflecteren op wie hij is en wat hij wil en verwacht. Iedereen moet mentaal en fysiek in beweging komen. Niemand kan zich permitteren om niet mee te doen, **iedereen moet aan de bak**. Vraag anderzijds van medewerkers eigen inzet, eigen verantwoordelijkheid, eigen regie en ondersteun ze gelijktijdig om dat te kunnen.

Wees als management steeds echt **bereikbaar**. Vanuit je eigen rust en ruimte (wij namen er twee jaar de tijd voor) kun je met mensen echt doelen bereiken. Creëer die momenten van rust en reflectie respectievelijk 'relatieve' én heb plezier met elkaar. Het gaat niet alleen om het betrekken van mensen, maar vooral om **vertrouwen**, geen politiek.

"Kom vooral uit de functionele zuilen van de traditionele stafafdelingen, ga meer projectmatig en multidisciplinair samenwerken."

Het is eveneens van belang om continu de vinger aan de pols te houden. Regelmatige bijeenkomsten van een representatieve klankbordgroep geven gedurende het proces inzicht in de '**moraal**' met betrekking tot de verandering en kunnen aanleiding zijn tot interventie. Meet ook de uitvoeringsresultaten.

Tijdens de verandering heeft er een wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden naar de effecten van onze aanpak op de veranderbereidheid (*Readiness for change from a multidimensional perspective*, M.P. van Petegem, scriptie Open Universiteit, 4 januari 2015). De belangrijkste conclusie van het onderzoek: betrokkenheid bij de verandering heeft een **significant positief** effect op de cognitieve, emotionele en intentionele veranderbereidheid. Deze uitkomst stimuleert de gedachte dat het een goede keuze is om op de ingeslagen weg voort te gaan.

Opgemerkt wordt dat het als een groot voordeel is gebleken dat wij bij Siza relatief veel tijd hadden. De





financiële urgentie was op korte termijn niet heel erg groot, maar wij zijn op tijd begonnen met de reorganisatie. Zodoende was er niet alleen genoeg financiële ruimte om afvloeiingen goed te regelen, maar ook om het proces in te zetten. Wacht dus niet tot het water je aan de lippen staat, maar anticipeer.

Tenslotte, wees niet alleen hard op de (financiële) kaders en urgentie, maar evalueer ook tijdig of de ten doel gestelde dienstverlening na de reorganisatie gerealiseerd wordt.

Wat hebben wij er verder van geleerd?

Met gepaste trots kijken wij terug op onze reis naar het 'anders organiseren' en 'anders werken'. Dit neemt niet weg dat ook wij op sommige punten, met de huidige kennis en inzichten, anders gehandeld zouden hebben. Zo hebben enkele 'wijkers' (door selectie in gewijzigde functies als zodanig bestempeld) verzocht om hun werk 'af' te mogen maken. Daar waar we vonden dat dit ook in belang van Siza was, hebben we dit verzoek gehonoreerd. Achteraf zouden we de keuze gemaakt hebben om toch op de gestelde datum (1 juli 2014) afscheid te nemen omdat daarna het **rouwproces** van steeds weer afscheid nemen een zware wissel op de medewerkers heeft getrokken.

Een tweede leerpunt hebben wij in de groep met afspiegeling (non-selectie) ervaren. Wij zouden sneller een proces starten waarin duidelijk wordt wat van medewerkers verwacht wordt. We komen er nu achter dat hetgeen gevraagd wordt voor enkele medewerkers te hoog gegrepen is. Voor de medewerkers in de nieuw samengestelde teams werkt dit **verlammend**.

Een derde leerpunt: de managers in het primair proces zijn wel betrokken geweest in het hele proces. Maar het zicht op de doorvertaling naar de gevolgen voor het primair proces (teamleiders, medewerkers in de zorg) is nog niet voldoende. Dit geeft opmerkingen en onvrede over **bereikbaarheid** ('bij wie moet ik zijn') en **ondersteuning** ('ik moet nu alles zelf doen') van de Service Organisatie.

Omdat de outsourcing van ICT tegelijkertijd met de uitrol van nieuwe hardware heeft plaatsgevonden wordt dit gevoel nog eens versterkt. Zo ontstaat een **spanningsveld** tussen Service Organisatie en primair proces over de mate van ontzorgd worden. Alleen op basis van onderling vertrouwen, gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel en een voortdurende dialoog kan dit gereduceerd worden.



Karel Schwillens is A&O-psycholoog, zelfstandig HR-interim (project)manager en -adviseur, in het verleden o.a. werkzaam als associate HR-director bij EY. Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met **Martin Lijssen** (RA, manager Beleid & Advies Siza), **John Olde Olthof** (MBA, directeur bij diverse zorgorganisaties) en **Esther Veldhuijzen van Zanten** (psycholoog, organisatieadviseur en team-trainer bij Vijfadvis). Allen waren direct betrokken bij de reorganisatie van Siza.

→ schwillens.karel@gmail.com