



Zorgverlener Sutfene stond voor een interessante veranderingsopgave. Diverse ontwikkelingen gaven aanleiding voor een herijking van de zorgconcepten. Uiteindelijk werd de gelegenheid van het neerzetten van een volledig nieuwe huisvesting aangegrepen voor herinrichting van de totale organisatie. Onder de naam 'Nieuwbouw van de organisatie' werd een veranderingsproject gestart, met als basis herinrichting van de primaire processen van de organisatie. Directeur Rick Hogenboom blikt terug.

DE ORGANISATIE MOET ZICHZELF VERANDEREN

RICK HOGENBOOM OVER ORGANISATIEVERANDERING

Wat voor organisatie is Sutfene, en waarin blinken jullie uit?

'Sutfene is een gezondheidszorginstelling voor Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). We bieden goede zorg en dienstverlening aan alle klanten, zowel in VVT als in de opkomende tak Behandeling, bekostigd uit zowel de AWBZ als uit de eerste lijn. Op het gebied van verblijf inclusief behandeling is Sutfene een grote aanbieder in Zutphen en omgeving. Daarnaast bieden we goede zorg op het gebied van chronische ziektebeelden als dementie, CVA en Parkinson. In de Thuiszorg is Sutfene nog een beperkte speler op de markt. De ambitie is om deze markt verder uit te

breiden, maar dit is lastig. Enerzijds door de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, waardoor geconcurrereerd wordt op scherpe marktprijzen, en anderzijds omdat Sutfene met de thuiszorg is begonnen in zorgcomplexen, die zijn omgezet van verzorgingshuis naar een extramurale setting, wat een cultuuromgeving nodig heeft. Dit betekent dat Sutfene nog bezig is om de cultuur van het verzorgingshuis om te vormen naar het zelfstandig wonen van de cliënt. Dit is een uitdaging voor zowel de cliënten als de eigen medewerkers.'

Waar ontstond het idee voor het project 'Nieuwbouw van de organisatie'?

'Vanaf 1996 wilde Sutfene voor de productlijn Psychogeriatricie nieuwe huisvesting creëren. Ervaringen die werden opgedaan met kleinschalig wonen, hebben vervolgens geleid tot het opstellen van een programma van eisen voor het organisatiebrede project 'Nieuwbouw van de organisatie'. Concepten voor dit project lagen al vanaf 1996 op de plank. Het oorspronkelijke uitgangspunt van lokale nieuwbouw werd gedurende het project veranderd in een totaalconcept, waarin wonen, zorg, welzijn en een op activiteiten gerichte omgeving zijn vormgegeven. Dit wordt nu aan de Coehoorsingel in Zutphen gebouwd. Enerzijds zijn we nu bezig met deconcentratie van zorgcapaciteit naar de gemeenten rond Zutphen, anderzijds wordt binnen Zutphen door de nieuwbouw meer capaciteit gecentraliseerd om efficiënter te kunnen organiseren. De nieuwe huisvesting zal onderdak bieden aan Verzorging, Somatische verpleegzorg, Psychogeriatricie en Behandeling, waarbij de psychogeriatricische zorg overigens ook is verdeeld over de regio. De bestuurder heeft van tevoren aangegeven, dat hij een nieuwe organisatie wil die aansluit bij de nieuwe huisvesting, bij de stenen die worden gebouwd. Daarbij is onze missie om de beste zorgverlener te worden in de stedendriehoek (Zutphen, Apeldoorn en Deventer) van belang. Maar als je voor je complete klantengroep nieuwbouw gaat realiseren, dan merk je dat je op het gebied van vastgoed/huisvesting ook een grote speler bent. We hadden al goede zorg en behandeling; daar komt nu prachtige huisvesting bij. Daarbij moet ook de totale organisatie anders ingericht gaan worden (of in ieder geval de discussie met elkaar worden aangegaan).'



HET MEEST KRACHTIGE AAN HET HELE PROCES IS DE DISCUSSIE OVER WAT NU PRECIES HET PRIMAIRE PROCES VAN DE ORGANISATIE IS

Hoe heb je dit aangepakt?

'We concludeerden, dat een nieuw gebouw (volgens het totaalconcept) ook gevolgen heeft voor de inrichting van de organisatie. De vraag rees hoe de organisatie opnieuw ingericht moest worden, maar belangrijker nog hoe de medewerkers mee te nemen in deze transitie. Urgentie voor de verandering werd ervaren toen uit de bouwplaats een gebouw begon te verrijzen voor de ogen van de medewerkers. Door deze tastbare verandering werden ineens vragen gesteld. Er is toen een projectorganisatie opgezet waarvoor met verschillende partijen om tafel werd gezeten.'

Waarom hebben jullie voor BPMConsult gekozen?

'Sutfene wilde graag ondersteuning waarbij persoonlijk contact mogelijk was en een gevoel van een gemeenschappelijk doel voorop stond. De binding en relatie met het adviesbureau stonden voorop met inachtneming van het organiseren van medeverantwoordelijkheid. Renco Bakker heeft in het verleden al projecten van Sutfene begeleid, en we hebben opnieuw contact opgenomen.'

Hoe is het project vervolgens vormgegeven?

'Het project is gestart met een ruwe schets van de opbouw, waarvan de contouren zijn bepaald door op het INK-model gebaseerde bouwstenen (met vooraf gedefinieerde formats). We zijn gestart met een blauwdruk met daarin de tijd en in grote lijnen de stappen die gezet moesten worden. Wat heel sterk aan dit proces is geweest, is dat de medewerkers echt zijn betrokken. Dit heeft enerzijds te maken met het belang dat binnen het management-



team werd gehecht aan betrokkenheid, en anderzijds doordat continue de vraag werd gesteld hoe die verbinding met de medewerkers tot stand moest komen. De combinatie van communiceren met en het halen van informatie bij de medewerkers om te komen tot de vervolgstappen, is erg succesvol gebleken.'

Hoe zijn de vervolgstappen verder ingevuld?

'Voor de projectbesturing hebben we een formule opgezet. Naast een stuurgroep zijn een aantal projectgroepen ingesteld, waarin de projectleiders aan de hand van een strippenkaart zelf consultants konden inhuren. Zij konden zelf bepalen voor welke projectstappen zij extra begeleiding en ondersteuning nodig hadden. Door de ondersteuning van de consultants heeft Sutfene ook een zekere uniformiteit in de uitwerking van de projectgroepen gekregen. Doordat de voortgang met behulp van de vastgestelde formats

verliep, werd een eenduidige uitkomst geborgd. BPMConsult was in het begin leidend in het ontwerp, niet zozeer inhoudelijk als wel qua vormgeving. Sutfene en haar medewerkers zijn gaandeweg het proces steeds meer zelf gaan oppakken en invullen. De ondersteuning heeft daarmee ook in de loop van het proces een andere invulling gekregen. De migratie naar de nieuwe organisatie zal een aantal jaren in beslag nemen.'

In welke fase verkeert het project nu?

'We hebben nu samen bereikt, dat er gedegen handboeken met procesontwerpen per productgroep liggen, maar ook dat er een groot draagvlak bij medewerkers is voor de veranderde werkwijze op hun nieuwe werkplek. Hierbij is het een goede beslissing geweest om niet alleen de nieuwbouw, maar ook alle buitenlocaties te betrekken bij dit project. Het

CV Rick Hogenboom

Rick startte met de opleiding HBO-V. Vervolgens is hij in militaire dienst gegaan en heeft daar een jaar gewerkt in de psychiatrie. Zijn hart lag echter niet bij de acute psychiatrie. Hij studeerde daarna Gezondheidswetenschappen in Maastricht. Hij kreeg ambitie voor een functie in het hogere management (of als beleidsmedewerker). Hij startte als leidinggevende op twee afdelingen bij verpleeghuis Den Ooiman in Doetinchem onder Wim van Meeren (nu bestuurder van CZ). Daarna vertrok hij naar Rotterdam voor een middenkaderfunctie in een verpleeghuis. Na vier jaar verhuisde hij in 1996 met zijn gezin naar Zutphen om in dienst te treden bij Zuytvenne (de voorloper van Sutfene). Binnen Sutfene startte hij als zorgmanager, werd vervolgens locatiemanager, daarna directeur van de Thuiszorg, en tenslotte regiodirecteur. Sinds begin 2010 is Rick ook directeur van Kasteelservice B.V., de commerciële dochter van Sutfene.

Gedurende zijn loopbaan volgde hij aanvullende opleidingen:
2002: Directieleergang integraal management en leiderschap
2004/2005: Stolte leergang - postdoctorale managementleergang van Transo (universiteit Tilburg)
2009: Topclass bestuur

resultaat van het vroegtijdig betrekken van mensen in het meedenken over verschillende onderwerpen heeft een gevoel van urgentie gecreëerd, maar ook veel enthousiasme en betrokkenheid. Iedereen is onder de indruk van de handboeken met het nieuwe organisatieontwerp die er per projectgroep zijn opgesteld. Een kwart van de medewerkers is naar achterbanbijeenkomsten van de Ondernemingsraad geweest en bleken daar erg nieuwsgierig te zijn naar de nieuwe organisatie. De toon waarop mensen met elkaar in gesprek gingen tijdens deze bijeenkomsten was zeer positief. Mensen ervaren niet alleen de urgentie, maar waarderen ook dat ze tot nu toe goed geïnformeerd en betrokken zijn geweest in zoverre zij zelf actief wilden deelnemen aan het project. Dit is een ontzettend belangrijke slag geweest. De formule voor de projectbesturing is hiermee een goede zet geweest. Dit heeft het project tot de dag van vandaag beheersbaar en duidelijk gehouden. De laatste en meest spannende stap, de implementatie, gaat nu komen.'

Hoe kijk je nu zelf terug op de samenwerking met een consultancybureau?

'BPMConsult heeft Sutfene ongelooflijk goed geholpen. Enerzijds in de blauwdruk en de processtappen die daarbinnen zijn gedefinieerd, anderzijds in de directe ondersteuning van de projectleiders die eenduidig was, maar wel ruimte gaf om per cliëntgroep een eigen invulling te geven. Het is een gemeenschappelijk traject geweest, dat sterk heeft bijgedragen aan de ontwikkeling die Sutfene nu doormaakt. Er zijn veel consultancybureaus die ofwel goed zijn in de harde (blauwe) kant van adviseren, of in de zachte (rode) kant. Men komt maar weinig bureaus tegen, waarin beide facetten terug zijn te vinden. Voor Sutfene is het een zoektocht geweest om juist zo'n bureau te vinden. Uiteindelijk is de verbinding tussen de blokjes die je bouwt en de mensen die ermee aan de slag moeten toch het meest belangrijk.'

Hoe blik je achteraf terug?

'Er zijn maar weinig organisaties die de kans krijgen een project als dit uit te voeren. Je komt in een nieuwe huisvesting, richt het totale proces van primair tot ondersteunend anders in, en koppelt het totaal aan een informatiseringsproject waarbij de match met de processen moet plaatsvinden. Het is in ieder geval duidelijk geworden dat je niet kunt informatiseren zonder dat je weet waar de organisatie naar toe wil. De systemen volgen de organisatie,

niet andersom. Daarnaast hebben het bureau Bedrijfsvoering en de Facilitaire Dienst enerzijds en het primaire proces anderzijds elkaar goed gevonden en zijn nu veel meer gezamenlijk opererend.

Het meest krachtige aan het hele proces is de discussie over wat nu precies het primaire proces van de organisatie is, en welke hoofdprocessen daar weer in zitten. Welke deelstappen zetten we hierin, gekoppeld aan de normen verantwoorde zorg en de verschillende productgroepen binnen Sutfene. De hele organisatie is wakker geschud en er is duidelijk gemaakt, dat er een generieke aanpak is waarbinnen gedifferentieerd kan worden. Daarmee is een soort van 'flow' ontstaan, waar we binnenkort de vruchten van gaan plukken.'

Welke ervaring neem je mee naar volgende projecten?

'Het besef is ontstaan dat je de organisatie niet meer puur vanuit de top kunt veranderen. De organisatie moet zichzelf veranderen. Dat begint bij de medewerkers in het primair proces. Op detailniveau is de input van de medewerkers verkregen over wat zij de meest wenselijke werkwijze vinden (met klantgerichtheid, decentraliteit en doelmatigheid in het achterhoofd). Tijdens het verloop van dit project is steeds meer het geloof ontstaan dat de medewerkers de ruimte kunnen krijgen om zelf het proces slimmer in te richten. Deze ruimte moeten we ook behouden. De medewerkers moeten blijvend worden uitgedaagd over procesverbetering. De hamvraag is nu hoe deze ontwikkeling het beste gefaciliteerd kan worden. Het grote gevaar is dat binnen de kortste keer alles weer belegd wordt in de lijn. De

Sutfene-teams die worden ingesteld, zullen daarom zelf de ruimte nemen. Het wordt een kwestie van loslaten en gaan ervaren wat het oplevert. Dit zal niet overal even makkelijk gaan.

Als je kijkt naar de groei van het middenkader en de scholing die ze de afgelopen jaren hebben gehad, dan hebben ze veel geleerd over dat de veranderingen bij de medewerkers zelf vandaan

moeten komen. Hier is al een goede basis gelegd.' ■



**TIJDENS HET
VERLOOP VAN DIT
PROJECT IS STEEDS
MEER
HET GELOOF
ONTSTAAN DAT
DE MEDEWERKERS
DE RUIMTE
KUNNEN KRIJGEN
OM ZELF HET
PROCES SLIMMER
IN TE RICHTEN.**