

► (vervolg van pag. 2)



Paul de Bot

Bovendien was de opbouw van de teams, het aantal teams en de spreiding ervan over de regio anders. En er was een groot financieel probleem.' Een interim manager werd aangesteld om financieel orde op zaken te stellen, een nieuwe organisatiestructuur op poten te zetten, tot nieuwe samenstelling van de teams te komen en het personeelsbestand op te schonen.

'Voor het personeel betekende dit traject een enorme omslag', zegt De Bot. 'Mensen kwamen op een andere plek te werken, moesten op een andere manier gaan werken, moesten wennen aan strikte taakstellingen en kregen vaak andere leidinggevenden. Zo'n proces leidt absoluut tot onrust. Bovendien loop je het risico dat je kennis verliest die je eigenlijk graag wilt behouden.'

Nieuw leven inblazen

Maar het doel was duidelijk: zo snel mogelijk weer tot een toekomstige

richte organisatie komen. 'Dat lukte ook', zegt De Bot. 'Nu staan er nieuwe teams, met mensen die klaar zijn voor verdere ontwikkeling. Alleen heb je na het voltooien van zo'n ingrijpend proces wel een manager nodig die de verbinding aan kan gaan en onze organisatie op de kaart kan zetten. Iemand die mensen enthousiast kan maken en kan binden aan je organisatie en je doelen. Bovendien wilden we iemand die samen met Bavo RNO de inhoudelijke samenwerking kon uitdiepen en de contacten in de regio kon versterken.'

Twee bureaus werden ingeschakeld om deze persoon te zoeken en uiteindelijk viel de keus op Movimento. 'Ik kende dit bureau al, wist dat het goede service verleende en dat ze het als een onderdeel van hun taak beschouwen om de nieuwe manager gedurende de eerste periode te coachen', zegt De Bot. 'Bovendien hebben de mensen een groot netwerk en kennen ze de materie en de ontwikkelingen.'

Profiel

De nieuwe manager moest ervaring hebben met de GGZ, het netwerk kennen, de bedrijfskundige kant beheersen, leiding kunnen geven aan honderd mensen en een verbindend karakter hebben. 'Na overweging hebben we niet in het profiel opgenomen dat het een inhoudelijke pro-

fessional moest zijn', vertelt De Bot. 'Dat vonden we niet het belangrijkste element in de keuze.'

Degene die werd aangesteld, trof een organisatie die financieel gezond was en een nieuwe structuur had, maar die hunkerde naar inhoud, perspectief en een nieuw elan. 'Het ging vanaf het begin goed', zegt De Bot. 'Movimento begeleidt en evalueert en blijft ook meedenken over de gewenste doelen en hoe je die kunt bereiken. Inmiddels zitten we in het traject van het zoeken naar goede inhoudelijke professionals en ook daar helpt Movimento ons weer bij. We zijn goed op weg, maar we zijn er dus nog niet. Juist daardoor biedt deze organisatie op dit moment een unieke kans aan professionals om te helpen onze nieuwe koers tot een succes te maken. Inhoudelijke professionals die deze beweging mee willen dragen, zijn van harte welkom.'

JJC: een nieuw initiatief in jeugdzorg

Jeugdformaat en De Jutters hebben het gezamenlijke initiatief JJC opgezet, voor integrale jeugdzorg aan kinderen vanaf twaalf jaar met ernstige gedrags- en psychiatrische problemen. Movimento verzorgde de werving en selectie van de manager, die later als directeur is aangesteld.

De komst van JJC (Jeugdformaat/Jutters-Combinatie) is ingegeven door de druk om behandelaanbod te ontwikkelen voor kinderen die nu met civiele maatregelen in justitiële inrichtingen zitten. Directeur Hetty Goedvolk zegt: 'Hun problematiek is dusdanig ernstig dat je ze moet afzonderen en tot rust moet laten komen. Ze hebben een orthopsychiatrisch of een orthopedagogisch probleem, of beide. Het is in het belang van deze kinderen om de scheiding tussen de behandelingsstructuren voor deze probleemgebieden op te heffen.' Of zoals bestuurder Fred Venus van Jeugdformaat het trefend zegt: 'We wilden denken vanuit het ondeelbare kind. Vandaar dit nieuwe initiatief.'

Het opmerkelijke is dat iets dergelijks niet eerder bestond, omdat de zorg rondom jeugd altijd in twee sectoren was ingedeeld. 'Maar waar het gaat



Fred Venus

om gedragsstoornissen, liggen de twee disciplines zo dicht bij elkaar dat je niet moet uitgaan van de verschillen, maar van de overeenkomsten', vindt bestuurder Leo Bedaux van De Jutters.

Complexe structuur

Eenvoudig was de opzet van JJC niet. Goedvolk legt uit: 'De twee oorspronkelijke disciplines hebben een verschillende verantwoordingsystematiek en

financiering. Ook de wetgeving is verschillend. Dus moet je de organisatie zodanig opzetten dat je daarvan in de uitvoering zo weinig mogelijk last hebt. Het was dus heel complex: Er moest een gebouw komen en er moesten professionals komen die weten hoe je met deze mensen moet handelen. Niet in een gevangenis, maar in een behandelsetting, maar wel met gerichte aandacht voor veiligheid en beheersingsvraagstukken. In feite moet de situatie semi-permeabel zijn: je moet wel van buiten naar binnen kunnen – denk aan de toegankelijkheid voor ambulante gezinshulp – maar niet zo makkelijk andersom. Dat betekent dat in het gebouw bijvoorbeeld ook voorzien moet zijn in een school. We verkeren nu in de fase van training en methodiekontwikkeling.'

(vervolg op pag. 2) ►

Investeren in leren



In deze uitgave van het Movimoment laten we drie opdrachtgevers aan het woord over onze samenwerking. Een samenwerking waarin kennis van de zorg en kwaliteit centraal staan. Dit is slechts te bewerkstelligen door voortdurend te ontwikkelen en te leren.

Coaching van onze kandidaten vinden wij een van de vereisten voor het kunnen leveren van kwaliteit. Wij zijn dan ook blij dat u als opdrachtgever de meerwaarde van coaching onderschrijft.

Als bureau vind ik dat je het leren moet faciliteren. Hierin is onlangs de volgende stap gezet. Alle voor ons werkende en door ons bemiddelde kandidaten wordt intervisie aangeboden. Een manier bij uitstek om met én van elkaar te leren. Dit najaar zijn zes nieuwe intervisiegroepen van start gegaan.

Een volgend initiatief is om onze kennis over de grenzen te brengen... maar daar ook kennis vandaan te halen. Hierover de volgende keer meer.

Wij houden onze kwaliteit op peil door te blijven investeren in "leren"!

Astrid Booi-Liewers, directeur



Leo Bedaux

► (vervolg van pag. 1)

Helder profiel

'Op het moment dat de ontwikkeling van de grond komt, heb je een vaste directeur nodig', stelt Bedaux. 'Iemand die zo'n voorziening kan opzetten, die dus buiten de gebaande paden kan denken, die affiniteit heeft met

de doelgroep en die beschikt over de juiste capaciteiten om hierop beleid te ontwikkelen.'

Het profiel voor deze kandidaat werd in samenwerking met Movimento geschreven. Bedaux: 'Ik heb de afgelopen jaren al met heel wat bureaus gewerkt. Movimento is nieuw en wil zich bewijzen. Daaruit spreekt een gretigheid die mij aanspreekt. Ze zijn professioneel en bieden goede begeleiding. Ook denken ze mee over de dilemma's waarmee wij worden geconfronteerd. En ze verrichten goede nazorg: ze werven niet alleen een manager, Hetty Goedvolk dus, maar coachen die ook.'

Synergie

Binnen JJC zijn de twee bestaande culturen van Jeugdformaat en De Jutters bij elkaar gebracht. 'Daartussen moet synergie ontstaan', zegt Bedaux. 'We hebben dan ook bewust mensen van buitenaf aangetrokken. Want hoe meer mensen je meeneemt, hoe meer geschiedenis je meeneemt.' Slechts een beperkt aantal mensen is dus doorgestroomd. 'Dat maakt de acceptatie voor mij als nieuwkomer ook makkelijker', zegt Goedvolk. 🌱



Hetty Goedvolk

Herindeling primaire processen leidt tot structurele besparing

Het Wilhelmina Ziekenhuis Assen

(WZA) wilde middels een ombuiging

een structureel tekort wegwerken.

Volgens de interim manager van

Movimento kon dat veel efficiënter

dan het WZA zelf voorstelde.

Zijn plan werd geaccepteerd

en zijn opzet slaagde.



Boudewijn Ponsioen

Het WZA had een bestuurlijke crisis achter de rug en voerde fusiebesprekingen op het moment dat de clustermanager specifieke zorg (OK, IC, SEH, opname en mortuarium) vertrok. Ook was sprake van een structureel tekort van drie miljoen euro, die een ombuiging nodig maakte waarbij vijftig procent van dit bedrag op de zorgtaken moest worden bespaard. Het ziekenhuis wilde die besparing realiseren door een OK en twintig bedden te sluiten, de telemetrie te verplaatsen van de IC naar de afdeling cardiologie en de afdeling opname op te heffen en alle opnamen te decentraliseren naar de poli's.

Scheiding van patiëntenstromen

Het werd de taak van de nieuwe clustermanager specifieke zorg om deze bezuiniging door te voeren en

vanwege de situatie waarin het WZA verkeerde, werd daarbij gekozen voor een interim manager. Dat werd Wim Vonk van Movimento. Hij vertelt: 'Analyse van mijn opdracht leerde me dat uitvoering van de bestaande plannen door de aanwezige eilandstructuur alleen maar meer geld ging kosten. Op basis van een conferentie met alle stakeholders – waarin zij hun ideale ziekenhuis mochten schetsen – formuleerde ik nieuwe uitgangspunten. De kern daarvan was scheiding van de patiëntenstromen in spoedzorg, planbare zorg en niet-standaard zorg.' Hiermee bleek het mogelijk om in de planbare (electieve) zorg, bijvoorbeeld door intake en diagnose op één dag te plannen, de doorlooptijden met vijftig procent te beperken en met tien procent minder bedden te kunnen uitkomen. Er is besloten om een electief

centrum op te zetten, om efficiencywinst te boeken. Die gaat volgend jaar van start. Daarnaast is het idee ontwikkeld tot de inrichting van een eerste opvang afdeling voor patiënten die via de SEH worden opgenomen. Het werkproces op de overige afdelingen wordt hierdoor beter beheersbaar, met ook weer een besparing tot gevolg. 'De taakstelling van 1,4 miljoen is daarmee ruim gehaald', zegt Vonk. 'We zijn zelfs op 1,7 miljoen uitgekomen.'

Einde aan eilandcultuur

Vonk bleef langer aan dan bedoeld, tot oktober jongstleden, om de nieuw aangestelde Raad van Bestuur houvast te geven. Hij nam bovendien de clusters interne en snijdend erbij toen de managers aldaar wegvielen. 'We wilden geen nieuwe managers, om een einde te maken aan de eilandjescultuur', zegt hij. Boudewijn Ponsioen, sinds juni de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van het WZA, is tevreden. 'We hebben nu een prachtige organisatie met betrokken medewerkers', zegt hij. 'In deze situatie moeten we afstand nemen van de interimmers en weer zorgen voor bestendigheid. De opvolger voor Wim Vonk die we nu net via Movimento hebben gevonden, kan verdere invulling geven aan de organisatiestructuur die hij al in de steigers heeft gezet. Dat Wim nog een poosje wilde blijven, heeft gezorgd voor een degelijke en stabiele basis.' Uiteindelijk ging de voorgenomen fusie niet door. 'Dat is niet erg', zegt Ponsioen. 'Onze opdracht is nu qua budget scherp aan de wind blijven varen en de nieuwe werkwijze en structuur verder uitbouwen. De basis is nu weer goed genoeg om dat proces met vertrouwen tegemoet te zien.' 🌱

BAVO Europoort op de kaart

Bij de fusie die leidde tot Bavo Europoort was wegens een kwaliteitsachterstand bij een van de partners een reorganisatie vereist. Die reorganisatie zorgde voor veel onrust onder het personeel. De nieuw aangestelde manager moest snel stabiliteit en opbouw bieden.

Bavo Europoort, organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, is ontstaan uit de fusie van Bavo RNO met GGZ Europoort. Ook de divisie Kind en Jeugd is bij dit proces betrokken.

De fusie maakte een reorganisatie bij GGZ Europoort nodig. Directeur Paul de Bot legt uit waarom: 'Er was een kwaliteitsverschil met Bavo RNO. (vervolg op pag. 4) ►