

## Small is beautiful !/? Met de menselijke maat ondernemen



Instellingen voor gehandicaptenzorg zijn maatschappelijke ondernemers. Maatschappelijk omdat het om publieke middelen gaat en ondernemers omdat men op alle mogelijke manieren probeert voor de klant het best passende antwoord op de zorgvraag te geven. Gehandicapteninstanties zijn er in alle soorten en maten, van erg groot als 's-Heerenloo (omzet €400 miljoen) tot erg klein zoals dagbestedingstheater Tiuri (afhankelijk van subsidie van €80.000). In de gehandicaptenzorg zijn relatief veel kleinere organisaties met een omzet van maximaal €10 miljoen actief. Maar groot of klein, wat moet je zijn om toch te blijven ondernemen voor de klant.

Sommige gehandicapteninstellingen kiezen voor een groeistrategie als middel om kleinschalig te kunnen blijven opereren. Schaalvergroting wordt ingezet om de stijgende kosten van de administratieve lasten het hoofd te bieden. Andere instellingen kiezen er voor om juist klein blijven. Een actueel voorbeeld van dit laatste is de oprichting van de Alliantie M3 in de gehandicaptenzorg. M3 staat voor 'Menselijke Maat Mobiliseren'. Volgens de Alliantie M3 raakt de menselijke maat in de verdrinking door bureaucraties en schaalvergroting.

Maar hoe kan een instelling voor gehandicapten met de huidige trends in de zorg kleinschalig blijven ondernemen voor de klant? In deze themabrief worden een aantal ontwikkelingen beschreven en komt de afweging: "groot, of klein, wat moet je zijn?" aan bod.

## Ontwikkelingen

### Regels in overvloed

Gehandicapteninstellingen moeten aan steeds meer compliance- en verantwoordingsregels voldoen. De meest in het oog springende zijn:

- de zorgbrede governancecode;
- kwaliteitseisen van onder meer de Inspectie voor de Gezondheidszorg;
- certificering (HKZ);
- het jaardocument Maatschappelijke Verantwoording en
- het kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

De inspanning hiervoor staat voor kleinere instellingen niet in verhouding tot de opbrengsten. Soms wordt getracht deze instellingen hierin tegemoet te komen, al heeft een initiatief om het jaardocument Maatschappelijke Verantwoording te versimpelen voor kleinere instellingen, niets opgeleverd. Er blijkt altijd wel een stakeholder te zijn die bepaalde specifieke informatie toch nodig heeft.

### Informatie overflow

Meer regelgeving brengt ook meer informatie met zich mee. De hoeveelheid circulaire van overheidsinstanties om de ingewikkelde regels uit te leggen is groot. De branchevereniging van gehandicaptenzorginstellingen, de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), informeert haar leden vaak via bijeenkomsten over deze nieuwe regels. Voor kleine instellingen kost het relatief veel

tijd om deze informatie letterlijk te gaan halen en derhalve moeten deze instellingen vaak verstek laten gaan. Overigens ligt de nadruk bij deze bijeenkomsten vaak op de context van de beleidswijzigingen. Maar, kleinere instellingen hebben juist meer behoefte aan een praktische vertaling van de nieuwe regels.

### Kennisdeling onder druk

Brancheorganisaties vervullen een aantal functies voor hun leden waarvan het lastig is die zelf uit te voeren. Denk aan belangenbehartiging, helpdesks, benchmarking en het delen van kennis. Dit is gebaseerd op het solidariteitsprincipe. Dit principe staat echter steeds meer onder druk door de toenemende invloed van marktwerking. Als kleinere instellingen al tijd hebben om kennis te komen halen, is het maar de vraag of er collega-instellingen bereid zijn kennis te delen.

## Groot of klein, wat moet je zijn?

Wellicht geven de bovenstaande ontwikkelingen de indruk dat toekomst er somber uitziet voor kleinere gehandicapteninstellingen. Niets is minder waar. Naar onze mening is schaalvergroting in de gehandicaptenzorg niet per se noodzakelijk om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden.

Groot zijn heeft ook zo zijn voordelen. Grotere gehandicapteninstellingen kunnen makkelijker kennis verwerven. Zij zijn in staat om consortia voor (top-

### Uit de Benchmark Gehandicaptenzorg 2007 van de VGN:

*"De gemiddelde eindscore van kleine organisaties (budget < 10 miljoen euro) is het hoogst. Dit komt vooral door een hogere waardering door vertegenwoordigers. Op het terrein van veiligheid, wonen, dagbesteding, voortgang, bereikbaarheid en informatie zijn de scores van vertegenwoordigers in kleine organisaties hoger dan de overige organisaties. Voor persoonlijke verzorging zijn de scores van kleine organisaties juist lager. Voor cliënten is er weinig verschil in de waardering tussen grotere en kleinere organisaties."*

preferent) wetenschappelijk onderzoek te vormen, op te leiden voor specialisaties en een last resort te zijn voor complexe zorgvragen. Grotere zorginstellingen hebben schaalvoordelen bij shared service centers. Het zijn meestal shared service centers voor de financiële administratie, ICT, inkoop of personeelszaken. Maar ook kleinere instellingen kopen gezamenlijk in. Bijvoorbeeld via organisaties als Intrakoop of in regionaal verband. Soms is het overigens juist beter niet gezamenlijk in te kopen, maar de banden in het dorp te versterken door de groente bij de boer te kopen en het brood bij de bakker om de hoek te halen. In ruil daarvoor komen weer dagbestedingplekken beschikbaar. Vele kleinere zorginstellingen houden hiermee ook kleine plattelandsgemeenschappen in stand. De budgetten staan hiervoor echter wel steeds meer onder druk.

De kleinere instellingen hebben de afgelopen jaren echter prima gepresteerd, soms zelfs beter dan de grotere. In de VGN Benchmark Gehandicaptenzorg van 2007 is er weliswaar geen lineair verband tussen prestaties en omvang te zien, maar scoren de kleinste instellingen wel het beste. Ook de vijf best practices hadden als overeenkomst dat ze niet groot waren. Bijzonder detail is dat de bestuurders van deze instellingen vaak lange ervaring in de instelling zelf hebben.

## Hoe blijf je klein, maar stijg je toch boven jezelf uit?

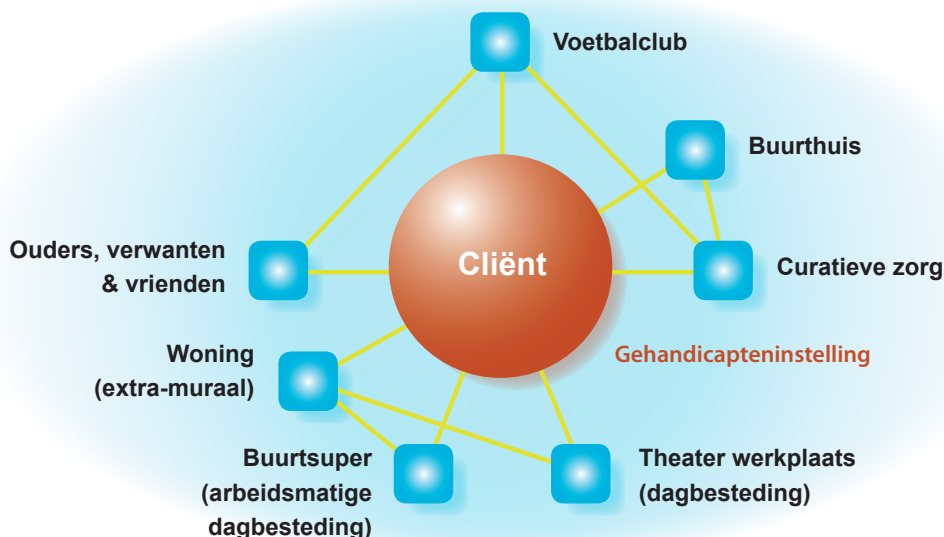
Wie klein is moet slim zijn. Een aantal tips voor kleinere (gehandicapten)instellingen om adequaat op deze trends te anticiperen:

### Tips voor kleinere (gehandicapten)instellingen:

- Zoek elkaar regelmatig op;
- Gebruik je brancheorganisatie;
- Mobiliseer de Raad van Toezicht;
- Verlies de menselijke maat niet uit het oog.

### Zoek elkaar regelmatig op

Als je elkaar kent, is het makkelijker om praktische informatie uit te wisselen. Maak hierbij eventueel gebruik van een (besloten) website voor de uitwisseling van informatie. Welke HKZ audit bureaus weten hoe ze moeten inspelen op kleinere organisaties? Elkaar opzoeken kan in de regio, maar de brancheorganisatie kan dit ook faciliteren. Ook in coöperatief verband zijn er legio mogelijkheden om met elkaar samen te werken, zonder dat de zelfstandigheid en kleinschaligheid onder druk komt te staan.



### Gebruik je brancheorganisatie

Een brancheorganisatie kan kleine leden faciliteren door:

- Informatie te verzamelen, voorstructureren en filteren
- Helpdesk te zijn voor juridische zaken, personeelszaken (CAO)
- Praktisch te ondersteunen bij implementatie van (complexe) regelgeving

Kleine instellingen kunnen zich omgekeerd ook zonder veel moeite inzetten voor hun branche. Ze zijn meestal snel en goed in staat concrete casuïstiek aan te leveren voor belangenbehartiging. De stemmen van de kleine leden tellen bij stemmingen in de Algemene ledenvergadering net zoals de overige stemmen en kunnen dus (gezamenlijk) om aangepast beleid en praktische verdieping vragen. Kortom, overweeg lid te worden als je dat nog niet bent.

### Mobiliseer de Raad van Toezicht (RvT)

Kleine instellingen hebben vanwege de zorgbrede governancecode ook te maken met een extra toezichthouder, de Raad van Toezicht. Maar dat heeft ook voordelen. Door de RvT regionaal te verankeren kan hun (sociale) netwerk worden ingezet voor de organisatie. Dit kan prima terwijl toch voldoende afstand wordt gehouden voor de toezichthoudende taken.

### Verlies de menselijke maat niet uit het oog.

Een organisatie heeft geen bestaansrecht zonder klanten. Een organisatie die op lokaal niveau daadwerkelijk kan ondernemen voor de klant en waar er geen sprake is van bestuurlijke distantie (als het toch even niet loopt zoals het hoort), scoort altijd bij bestaande en nieuwe klanten. Borg deze wijze van werken als de organisatie (bescheiden) groeit.

### Tenslotte

Uiteindelijk gaat het maar om een ding: met de menselijke maat ondernemen voor de klant en het ondersteunen van diens netwerk zodat hij of zij zo normaal mogelijk kan participeren in de maatschappij.

Zoekt u als organisaties in de gehandicaptenzorg externe ondersteuning of een frisse blik op uw organisatie dan vindt u in Arteria Consulting een goede (sparring) partner. Of het nu gaat om strategiebepaling, procesaanpassingen, implementatieprojecten of kennisoverdracht, wij begrijpen de schaal en pragmatiek en doen dit met oog voor een cultuur waar de menselijke maat centraal staat.