

Wachten of reorganiseren? Afvloeien of behouden?



De veranderingen in de zorg gaan hard en fluctueren dusdanig dat het moeilijk is grip te krijgen. Dat maakt het nemen van strategische besluiten lastig. Joris Kuppens en Aryan van der Griendt zagen in de adviespraktijk van Progressional People dat organisaties daardoor dreigen vast te lopen. Zij ontwikkelden daarom een model waarin externe ontwikkelingen, begrotingen, scenario's én functies samenkomen. De doorrekeningen voor de toekomst geven inzicht in de impact van in- en externe ontwikkelingen op de organisatie, locaties, afdelingen en functieniveaus.

Het zijn confronterende personeels- en organisatievraagstukken waarmee veel zorgorganisaties worstelen. Gaan we het in 2015 redden met natuurlijk verloop en het beëindigen van tijdelijke contracten? Of moeten we ingrijpender maatregelen nemen? En als we dan moeten reorganiseren: hoe en met welke effecten op het personeelsbestand? 'Bestuurders weten dat ze een nieuwe strategische richting moeten inslaan, maar de onzekere factoren zoals de uitkomst van aanbestedingen of kabinetsmaatregelen belemmeren hen in hun transformatie', stelt Aryan van der Griendt. Vanuit Progressional People, het nieuwe label van FWG, adviseert hij organisaties over strategische personeelsplanning en organisatieherontwerp.

Rekenen met onzekere factoren

Veel factoren zijn onzeker, maar tegelijkertijd zijn veel basisgegevens wel bekend. Met dit uitgangspunt zijn Aryan en zijn collega Joris Kuppens aan de slag gegaan. 'We merkten dat het voor veel organisaties lastig is om de impact van maatregelen op het aantal fte en de organisatie-inrichting kwantitatief in kaart te brengen. En die basis hebben organisaties nu nodig om strategische keuzes te kunnen maken. Daarom hebben we vanuit Progressional People een rekenmodel ontwikkeld.' Joris legt uit: 'In het model komen gegevens als cliëntpopulatie, personeelsbestand, tarieven, salarislasten, begrotingen, wet- en regelgeving samen. Maar ook: welke interne ontwikkelingen staan er op stapel? Wat staat er al omschreven in meerjarenramingen en strategiedocumenten? Die gegevens kwantificeren we en vullen wij aan, samen met onze afdeling R&D, zodat we de belangrijkste ontwikkelingen in beeld hebben.'

Bepalen toekomstscenario's

Het proces om te komen tot de benodigde variabelen is opvallend verhelderend, vindt Aryan. 'Als het over personeelsvraagstukken gaat, wordt al snel naar HR gewezen. Minder geld betekent minder mensen, dus... Maar dit zijn zulke grote strategische vraagstukken dat minimaal een koppeling nodig is tussen wat er binnenkomt aan geldstromen, vanuit bijvoorbeeld zorgzwaartepakketten en tot welke specifieke personeelsvraag dit leidt. Bovendien is het essentieel om met alle MT-leden te bepalen welke scenario's in de toekomst mogelijk zijn. Raakt een organisatie alle cliënten voor de lichtere zorgzwaartepakketten bijvoorbeeld kwijt of gaan gemeenten hiervoor alsnog de samenwerking aan met de zorginstelling? Samen met de organisatie construeren we meerdere toekomstscenario's. Daardoor ontstaat een bandbreedte waarbinnen de in- en externe ontwikkelingen zullen plaatsvinden. Dus welke impact heeft een in- of externe ontwikkeling X of Y, bij scenario A, B, C of D?'

Doorrekenen in functies

Door de specificaties in de inputfinanciering, de scenario's en de koppeling aan functies en taken per zorgzwaartepakket geeft het model inzicht in het aantal fte per zorgzwaartepakket, per functie, organisatie, locatie of afdeling. 'We kunnen precies doorrekenen hoeveel medewerkers, bij een veronderstelde kabinetsmaatregel en een veronderstelde zorgvraag, in bijvoorbeeld functiegroep 30 nodig zouden zijn. Daardoor ontstaat ook inzicht in hoeveel medewerkers er zouden moeten afvloeien, rekening houdend met het natuurlijk verloop en het aantal tijdelijke contracten, wanneer we



enkel kijken naar het effect van een ontwikkeling. Deze doorrekeningen maken we voor één jaar, maar kunnen we ook maken voor de jaren erna. Maatregelen die in 2015 nog geen effect laten zien, kunnen bijvoorbeeld in 2016 en 2017 wel impact hebben.'

Basis voor strategische keuzes

Het inzicht in de effecten van ontwikkelingen op het personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief, is voor organisaties een verademing. Het geeft een kans om fundamenteel anders naar de inrichting van de organisatie te kijken. Het gaat niet sec om de uitkomst in fte, benadrukt Aryan. 'Het gehele proces geeft inzicht. De aanpak reduceert complexiteit, waardoor ook grotere kabinetswijzigingen concreet vorm krijgen in mensen. Daarmee wordt het makkelijker om te bepalen welke zorg een organisatie kan bieden op de korte en langere termijn. HR kan deze consequenties doorvertalen op persoonsniveau: om welke medewerkers gaat het, welke impact heeft dit op de teams en op de organisatie? Daarnaast is voor de langere termijn een solide basis aanwezig om het gesprek aan te gaan over het zorgaanbod, de organisatiestructuur, de vereiste competenties en het omscholen van medewerkers.'

Voor DrieGasthuizenGroep werkten senior adviseur Aryan van der Griendt en adviseur Joris Kuppens samen aan de impactanalyse strategische personeelstransformatie. Aryan benadert door zijn achtergrond als transformatiemanager bij KPMG strategische vraagstukken in de zorg vanuit een bedrijfseconomische invalshoek. Joris Kuppens is vanuit zijn basis als adviseur bij FWG Advies gespecialiseerd in de toepassing en optimale inzet van het functiewaarderingssysteem FWG 3.0 bij HRM-vraagstukken, zoals strategische personeelsplanning. Lees meer over onze expertise op progressionalpeople.nl.



Ada Stronks, manager P&O **Impactanalyse bij DrieGasthuizenGroep**

'Dat er iets moest gebeuren, was wel duidelijk. Dat geldt voor onze organisatie net zo goed als voor andere VVT-instellingen. Iedereen krijgt te maken met het verschuiven van zorgzwaartepakketten en kortingen op het budget. Ook onze medewerkers zijn hiervan op de hoogte. Maar je wilt – voor niemand – de verkeerde beslissingen nemen. Mensen ontslaan, terwijl je ze voor de langere termijn wilt behouden. Of te drastische maatregelen nemen, terwijl dat niet nodig hoeft te zijn.

Door de impactanalyse van Aryan en Joris kregen we binnen drie maanden inzicht. Ik vond het vooral prettig dat hierdoor een koppeling ontstond tussen de financiële kerngegevens en personele consequenties. We hadden waardevolle sessies met het MT, waarin de gesprekken over cijfers en feiten minstens zo belangrijk waren als de verwachtingen en strategische doorvertalingen. Dat gaf mij rust. We maken de afweging samen. Bovendien weet ik op korte termijn wat me te doen staat. De verwachtingen voor 2015 gaan we samen met de lijn op persoonsniveau uitwerken. Dat geeft ook onze medewerkers duidelijkheid.'