

Simulatiespel voor managers

Besturingskunst

ZorgSim heet het nieuwe simulatiepakket waarmee op een interactieve manier een zorgbedrijf wordt geleid. Managers, professionals en medewerkers krijgen op deze manier spelenderwijs inzicht in marktwerking en bedrijfsmatig werken in een concurrerende markt.

door Irene van der Linde

illustratie Anne Luchies

Enthousiast zijn ze, de aanbieders van het spiksplinternieuwe simulatiepakket voor management in de zorg: het zogenoemde ZorgSim. Verbaasd zijn ze ook, dat er zoveel belangstelling is voor de informatiemiddag in Conferentiecentrum Zonheuvel in Doorn. 'Dat hadden we niet verwacht', zegt organisator en initiatiefnemer Frank Seine. Ruim tachtig deelnemers stromen de zaal binnen. 'Dat is gigantisch. Blijkbaar is er grote behoefte aan. Ik denk dat dit echt een succes gaat worden.'

Het kennisinstituut Zorg & Welzijn KMBV, waar Seine directeur van is, heeft samen met de koepelorganisaties VGN en Z-org, diverse zorginstellingen, SDB Consult,

sector en dat zal alleen maar toenemen. Niemand kan overzien wat er allemaal gaat gebeuren. Iedereen maakt zich op. Hoe werkt het?

*Beste directieleden,
Welkom op jullie eerste dag! Vanaf nu zijn jullie verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie. Namens het, nu officiële, voormalige directieteam wens ik jullie hierbij veel succes.*

Toen wij vier jaar geleden bij de zorginstelling van start gingen, stond deze er slecht voor. Problemen destijds waren structurele onderbezetting en een financieel tekort. We hebben sindsdien flinke maatregelen geno-

Ze bepalen elk hun eigen strategie en de beslissingen op onder andere productontwikkeling, financiën, HRM en marketing zijn bepalend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat.

Om jullie op weg te helpen, zal ik trachten de actuele situatie in kaart te brengen.

Personeel

Waar we een aantal jaren geleden nog een structureel tekort hadden aan mensen, hebben we nu te maken met een overschot. Echter, de reorganisaties van afgelopen jaren hebben hun weerslag gehad op de motivatie en tevredenheid van zowel cliënten als personeel.

Met ons terugtreden als directie verwachten we dat het personeel zijn motivatie weer terugkrijgt. Om dit te stimuleren zijn wij, als interim-directie, bereid als 'zondebok' te fungeren.

Financieel

Financieel is er een gezonde basis, maar dit kan in de huidige markt snel veranderen. We zien enerzijds opkomende concurrentie in ons gebied en anderzijds cliënten die mondiger en meer veeleisend worden. Het biedt dan ook de uitdaging om hier een goed evenwicht in te vinden.

'Marktwerking vraagt om een andere manier van inrichten en sturen van de instelling'

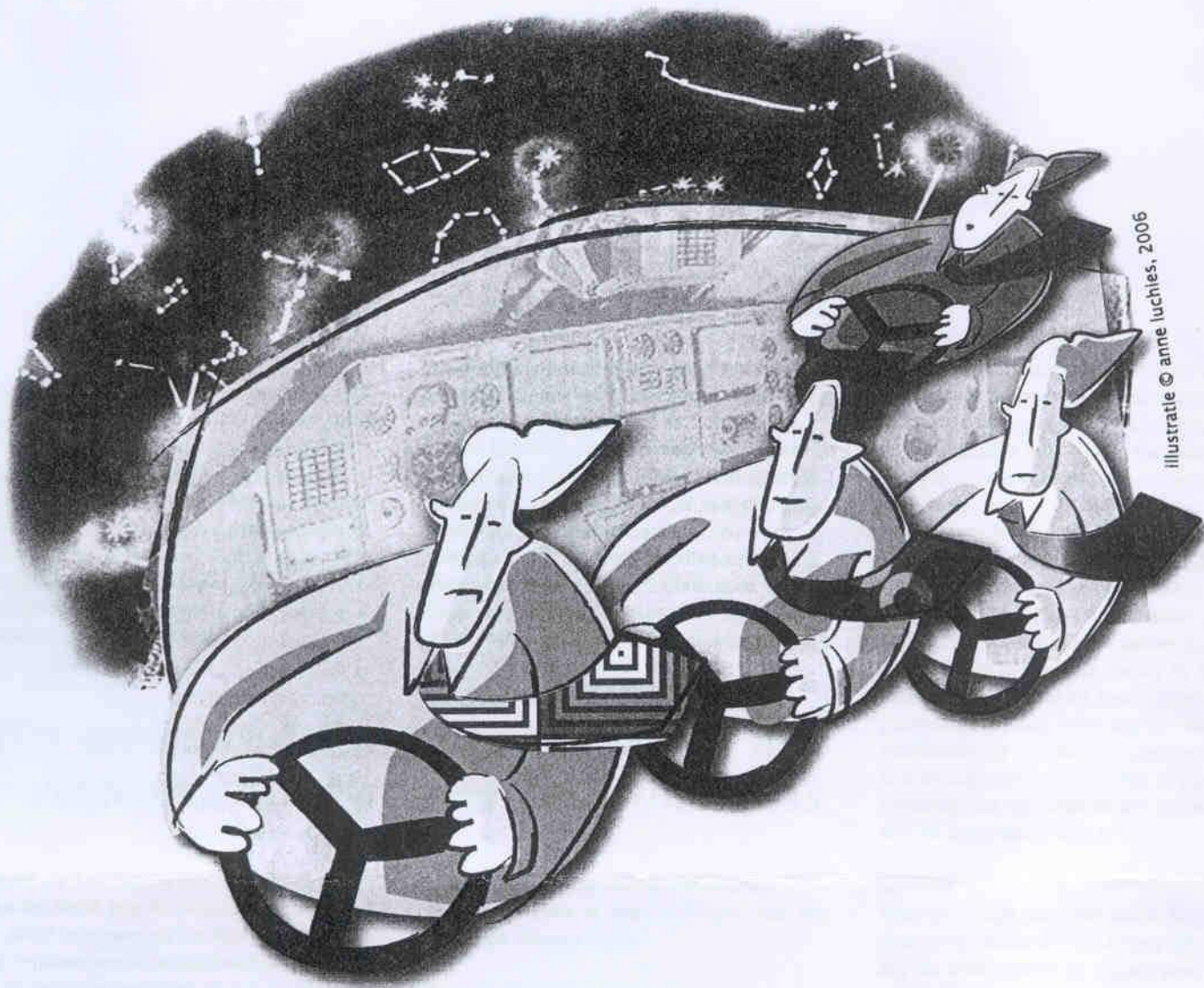
Deloitte en Bedrijfssimulaties.nl een computerbased managementsimulatie ontwikkeld. Daarin wordt op een interactieve manier een zorgbedrijf geleid. Managers, professionals en medewerkers krijgen op deze manier spelenderwijs inzicht in marktwerking en bedrijfsmatig werken in een concurrerende markt. En zien welke consequenties dit heeft voor de organisatie.

'Learning by doing', zegt Seine tijdens de presentatie van ZorgSim. 'Marktwerking heeft al een enorme invloed op de zorg-

men om de organisatie weer levensvatbaar te maken. Dat is gelukt en we hebben er alle vertrouwen in dat de organisatie onder jullie hoede een groot succes zal worden.

Het is het begin van de welkomstbrief van de zogenaamde oude directie. De teams nemen dit virtuele bedrijf over. Ze hebben dezelfde uitgangspositie - dezelfde grootte, productie, kosten et cetera. Nu moeten ze het bedrijf gaan leiden, de teams zijn onderling concurrerende bedrijven.

De teams verzinnen een nieuwe naam, logo, doelstelling, financiële kaart en bestuderen de marktontwikkeling. Dat betekent vooruitdenken: hoe ziet de markt er over een paar jaar uit? Wat vinden de cliënten? Waar leg je de focus qua productie? Hoe ga je met



illustratie © anne luchies, 2006

het personeel om, hoeveel salaris krijgen ze, wat vraag je van ze? Wat verbeter je aan de organisatie, welke huisvesting kies je en hoe ga je communiceren met pers- en nieuwsberichten, ook ten opzichte van je concurrenten (de andere teams)? De computer stelt de vragen, geeft punten en vergelijkt de resultaten met de andere deelnemers.

Markt

Een complicerende factor voor jullie is de onzekerheid over de toekomst. Het is onduidelijk hoe de markt zich zal gaan ontwikkelen. Mede is dit afhankelijk van de gemeenteraadsverkiezingen.

Indien de partij 'Lokale Belangen' deze verkiezingen wint, dan heeft zij aangekondigd zich in te zetten voor ouderenvoorzieningen en zal de zorgvraag naar verwachting toenemen. Indien de partij 'Nieuwe Aanwas Belangrijk!' wint, dan geldt het omgekeerde en wordt er vooral op jongeren gericht, met als gevolg een constante of zelfs lagere zorgvraag.

In feite is het dus een bijna levensecht zorgbedrijf, dat succesvol kan worden, maar ook failliet kan gaan. Het 'spel' kan per organisatie worden aangepast. 'Wij laten tijdens het proces incidenten plaatsvinden', vertelt Frank Seine. 'Er overlijdt bijvoorbeeld iemand wegens een verkeerd medicijn, het zorgkantoor zegt dat er bezuinigd moet worden of we waarschuwen: als je zo doorgaat zal je binnenkort een miljoen euro tekort hebben.' Het kan gespeeld worden door het managementteam van een organisatie, maar juist ook door medewerkers die uitvoerend werk doen. 'Het is interessant als je bijvoorbeeld verzorgers op deze manier betreft in de rol van de manager.'

Concurrentie

De zorginstelling is gevestigd in Leidschendam en biedt zowel intra- als extramurale zorg aan. De concurrentie in deze sector is zwaar. We weten dat de overige instellingen in de regio 'nieuw bloed' in de directie hebben zitten en fel zijn om de markt te veroveren.

Aangezien we allemaal 'tegen elkaar opereren', weliswaar met een gezamenlijk doel, moeten we hiervoor uitkijken. Immers, de beslissingen van de overige teams hebben directe invloed op onze resultaten, zowel op financieel als sociaal gebied.

'Eergisteren is de WMO door de Eerste Kamer aangenomen', begint Edwin Sinnema van Deloitte zijn deel van de presentatie in de bossen van Doorn. 'Dat betekent dat de tellers van de zorgkantoren op 0,00 euro gaan staan. Je moet dus gaan concurreren met anderen en onderhandelen met het zorgkantoor. Het wordt nu echt menens.' Hij wijst naar punten op het projectiescherm: 'Marktwerking vraagt om een andere manier van inrichten en sturen van de instelling.' De financieringsstromen wijzigen, de cliënt wordt mondiger, de concurrentie neemt toe. De zorgmarkt is niet gewend om vooruit te kijken, meent Sinnema, maar dat zullen ze vanaf nu echt moeten gaan doen.

Imago

Een aantal jaar terug hadden we een vrij negatief imago. Een personeelstekort leidde tot veel ontevreden cliënten. De daaropvolgende, noodgedwongen reorganisatie veroorzaakte ontevreden personeel met een lagere kwaliteit. Veel goed gekwalificeerd personeel is immers ook weg gegaan. Zoals eerder aangegeven, hoeven jullie je in eerste instantie geen zorgen te maken over de motivatie van het personeel.

werking is en wat voor impact het heeft op de organisatie, welke dilemma's erbij komen kijken: hoever ga je met de verzorging, welke kwaliteit bied je? Als je als organisatie bijvoorbeeld ongebreideld wilt groeien en weinig aandacht besteedt aan je personeel, dan lopen ze onherroepelijk weg.' Volgens Seine is ZorgSim uiteindelijk ook een goed middel om een dialoog te krijgen binnen de sector. 'Hoever gaan we met die marktwerking? Hoever willen we gaan? Het

deze manier komen actuele thema's in de case terug. Je leert vooruit te kijken en ook terug te denken en je afvragen wat er bijvoorbeeld is misgegaan. En binnen het team in elkaar inleven, elkaars standpunt begrijpen.' Claus raadt het collega-instellingen aan. 'Het mooie is dat het geen kennis is die je vergaart, maar dat het een mindset is.' Om die reden was hij ook enthousiast over de rol van de consultant die aanwezig was. 'Hij wijst op dingen die spelen in de markt, bespreekt de keuzes en beslissingen die genomen zijn. Dat is belangrijk want je doorbreekt op die manier rolpatronen binnen de eigen organisatie. Het is eigenlijk de vorming van een visie en die neem je binnen de organisatie met je mee.'

'Het mooie is dat het geen kennis is die je vergaart, maar dat het een mindset is

Echter, de buitenwereld heeft ook een negatief beeld van de organisatie. Hier zullen jullie aan moeten werken. Er is reeds een reclamebureau aangetrokken; aan jullie de taak om een logo, naam en nieuwe bedrijfsomschrijving te bepalen om zodoende een nieuw imago op te bouwen. Vergeet echter niet dat een ander visitekaartje niet voldoende is om een nieuw imago te bereiken; jullie zullen je beslissingen en communicatie-uitingen ook moeten aanpassen. Standaard logo's zijn niet beschikbaar; jullie kunnen je eigen creativiteit gebruiken om een logo te maken of te vinden.

is geen doel, maar een instrument om iets mee te bereiken. Je kunt er dingen mee uitproberen, zonder risico.'

Managementbeslissingen

Ter informatie heb ik de afgelopen twee jaarverslagen, inclusief onze belangrijkste beslissingen, voor jullie achter gelaten. Hier vinden jullie voorgaande beslissingen en de uitwerkingen daarvan. Deze informatie kan als basis gebruikt worden voor je beslissingen, maar je kunt hier uiteraard ook van afwijken.

Managers van Dichterbij, een instelling voor ondersteuning van mensen met een verstandelijke handicap, hebben het spel al gespeeld. Ze werkten mee aan de testversies. 'Ik vond de discussie die je voert door het spel te spelen erg waardevol', vertelt Bert Claus, verantwoordelijk voor de marketing van de organisatie. 'De uitkomst doet er minder toe. Samen met mijn team praatten we over de keuzes die we maakten, waarom en hoe. Dat was echt bijzonder. Het zijn dingen die je anders droog formuleert, nu zie je ze doorgewerkt.' Claus wilde zichzelf in het spel onderscheiden, hij zocht gaten in de markt. 'Dus ik moest marktonderzoek doen, benchmarking, dat kostte geld. Op

Tot slot

Weliswaar zijn niet alle zaken besproken in deze brief, maar wel de belangrijkste. Rest mij nu niets anders te zeggen dan: 'Het is aan jullie en veel succes!' Neem als eerste een beslissing over de naam, logo en omschrijving van de organisatie. Definieer vervolgens de strategie die je gaat volgen en neem onze beslissingen en resultaten (de resultaten uit de voorgaande perioden) eens door. Met al deze stappen zullen jullie in staat zijn om nieuwe beslissingen te nemen.

Succes!

*Henk-Jan de Vries
(oud-) voorzitter raad van bestuur*

De presentatie wordt afgesloten met een vragenronde. De aanwezigen zijn voorzichtig enthousiast. 'In de zorgsector weet je het nooit', zegt Frank Seine achteraf. 'Misschien gaan ze zich nu allemaal aanmelden, misschien verkoop ik niets.'

Voor meer informatie over ZorgSim, zie www.kmbv.nl of telefoon 0572 36 48 48