



Slim organiseren

De organisatie van de organisatie

Jac Christis, 18 mei 2016

Wat is organiseren?

Twee betekenissen van het woord 'organisatie':

1. Institutionele betekenis: werkgever
2. Instrumentele betekenis: arbeidsorganisatie
 - Verdelen: van activiteiten over eenheden
 - Coördineren: van verdeelde activiteiten

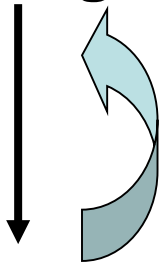
Instrumentele betekenis

Organiseren van de afwas: functioneel en team-based

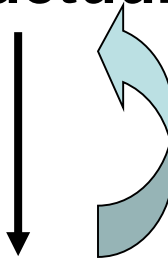
Interventiecycle: ontwerpkuude en veranderingskuude

Strategie, structuur en personeel

Strategie: waardepropositie en bronnen (kopen, maken of samenwerken)



Structuur (arbeidsorganisatie): mobiliseren menselijke bronnen



Personeel (personeelsbeleid): managen menselijke bronnen

Wat is slim organiseren?

Structuur arbeidsverdeling zorgt ervoor dat niet iedereen

- Met alles mee hoeft te doen (horizontale arbeidsverdeling)
- Met alles mee hoeft te beslissen (verticale arbeidsverdeling)
- Met iedereen mee hoeft te praten (communicatielijnen)
- Telkens het wiel opnieuw hoeft uit te vinden (routines)

Slim organiseren: zodanig organiseren dat iedereen op niveau van de groep/team dat wel kan

1. Beter voor aanpassingsvermogen organisatie
2. Uitdagender werk voor de medewerkers

Opgericht in 2006 door Jos de Blok uit ontevredenheid met traditionele organisatie van de thuiszorg

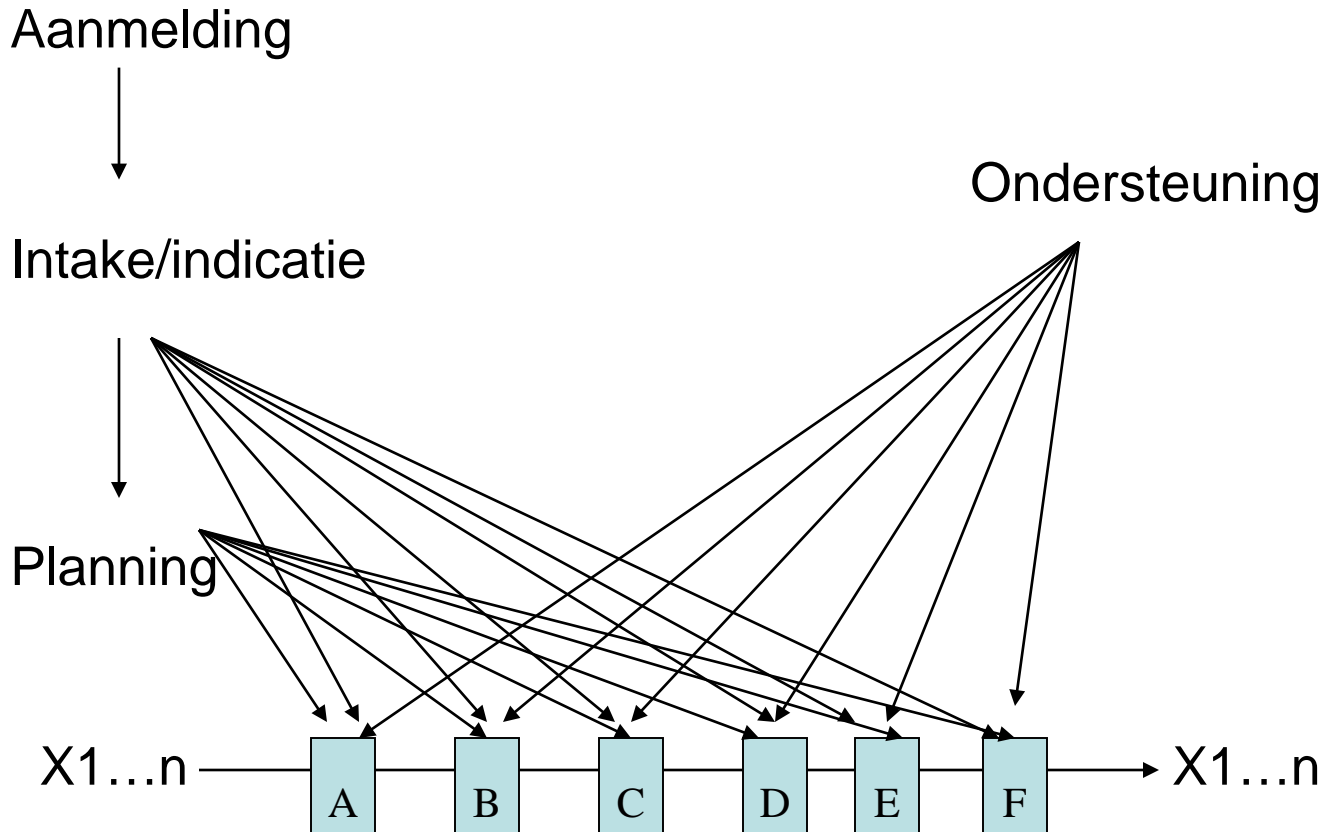
- Spectaculaire organische groei: van 1 naar meer dan 900 wijkteams in paar jaar (10.000 werknemers)
- Spectaculaire resultaten: betere zorg tegen lagere kosten
- Vele prijzen: beste werkgever, beste ondernemer, slimste ICT

Basisidee: organiseer zodanig dat professionals hun beroep weer kunnen uitoefenen. Hoe ziet dat er uit?

Hoe ziet dat eruit?

Op bezoek bij Buurtzorg Nederland

Functionele structuur



Ontevreden wijkverpleegkundigen en verzorgenden, want

- Slechte zorg: 20 verschillende mensen komen bij mijn demente bejaarde moeder over de vloer
- Dure zorg door (1) hoge overhead en (2) lage productiviteit (veel onderweg)
- Slecht werk: een activiteit bij vele verschillende cliënten

Oorzaak:

- Complexe productiestructuur, want erg arbeidsdelig
- En dus gecentraliseerde besturingsstructuur

Complexe organisatie met eenvoudige functies

Achterliggende principes

Economies of scale, gericht, niet op creëren waarde voor de cliënt, maar op reduceren kosten per uur

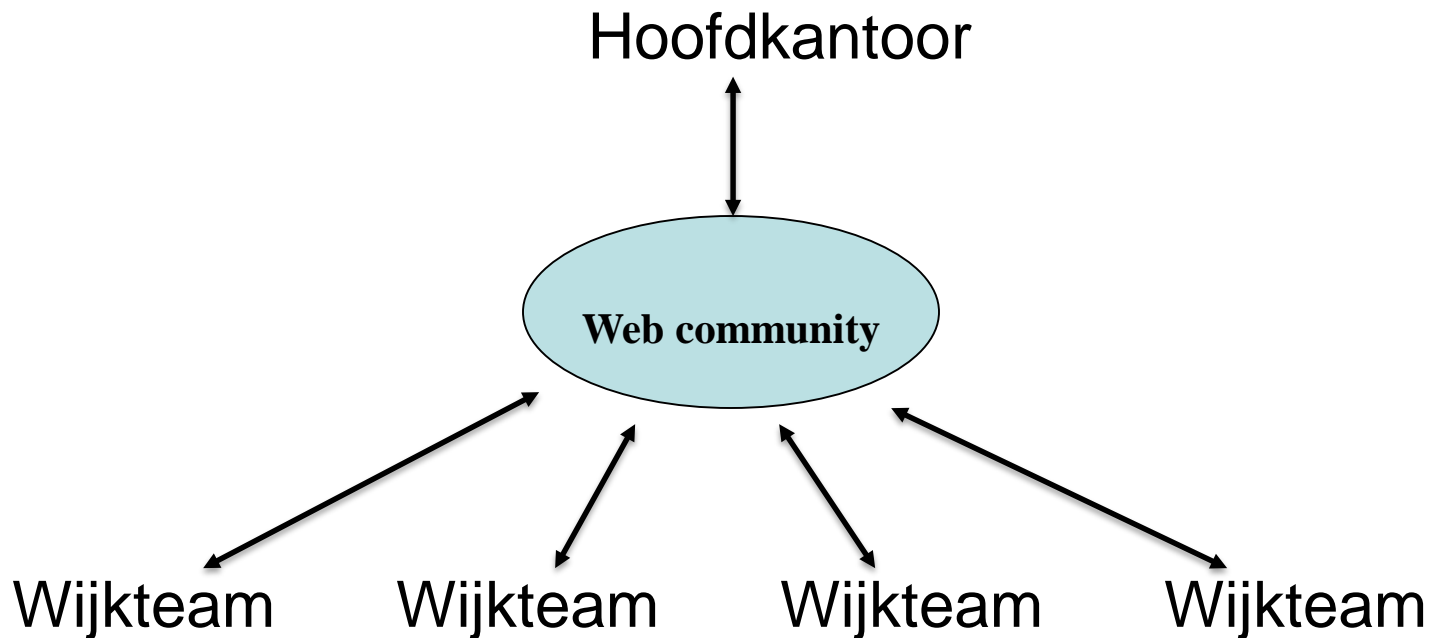
- Functiedifferentiatie: besparen op loonkosten
- Gecentraliseerde besturing: betere capaciteitsbenutting

Wat wordt vergeten: complexiteitskosten en coördinatielasten ('diseconomies of scale')

Paradox resultaat: hoge kosten en lage kwaliteit

Wat doet Buurtzorg Nederland?

Wijkteams: geïntegreerd zorg voor beperkt aantal soortgelijke cliënten (dezelfde wijk) met verschillende zorgvragen



Tevreden wijkverpleegkundigen en verzorgenden, want

- Betere zorg, want minder gezichten (maar hogere salarislasten)
- Goedkopere zorg (minder overhead, minder onderweg, meer preventie)
- Leuker werk, want geïntegreerde functies

Ontwerpstrategie: vereenvoudigen productiestructuur (fabriek in fabriek, school in school) als voorwaarde voor decentraliseren besturingsstructuur

Achterliggende principe

Economies of flow, gericht, niet op reduceren kosten per uur, maar op creëren waarde voor de cliënt

- Functie integratie (dus hogere loonkosten)
- Decentralisering besturing naar de teams
- Voorwaarde voor continue analyseren, verbeteren en vernieuwen

Resultaat: door reduceren complexiteit lagere kosten en hogere kwaliteit

Eenvoudige organisatie met complexe functies

Revolutionizing home care

Ernst and Young: business case analysis:

1. Less hours per client per year
2. Shorter cycle time (% out of care)
3. Decrease of unplanned (crisis) care
4. Higher productivity (productive hours)
5. Higher wage costs but fewer employees
6. Lower overhead
7. Lower sickness absenteeism and employee turnover

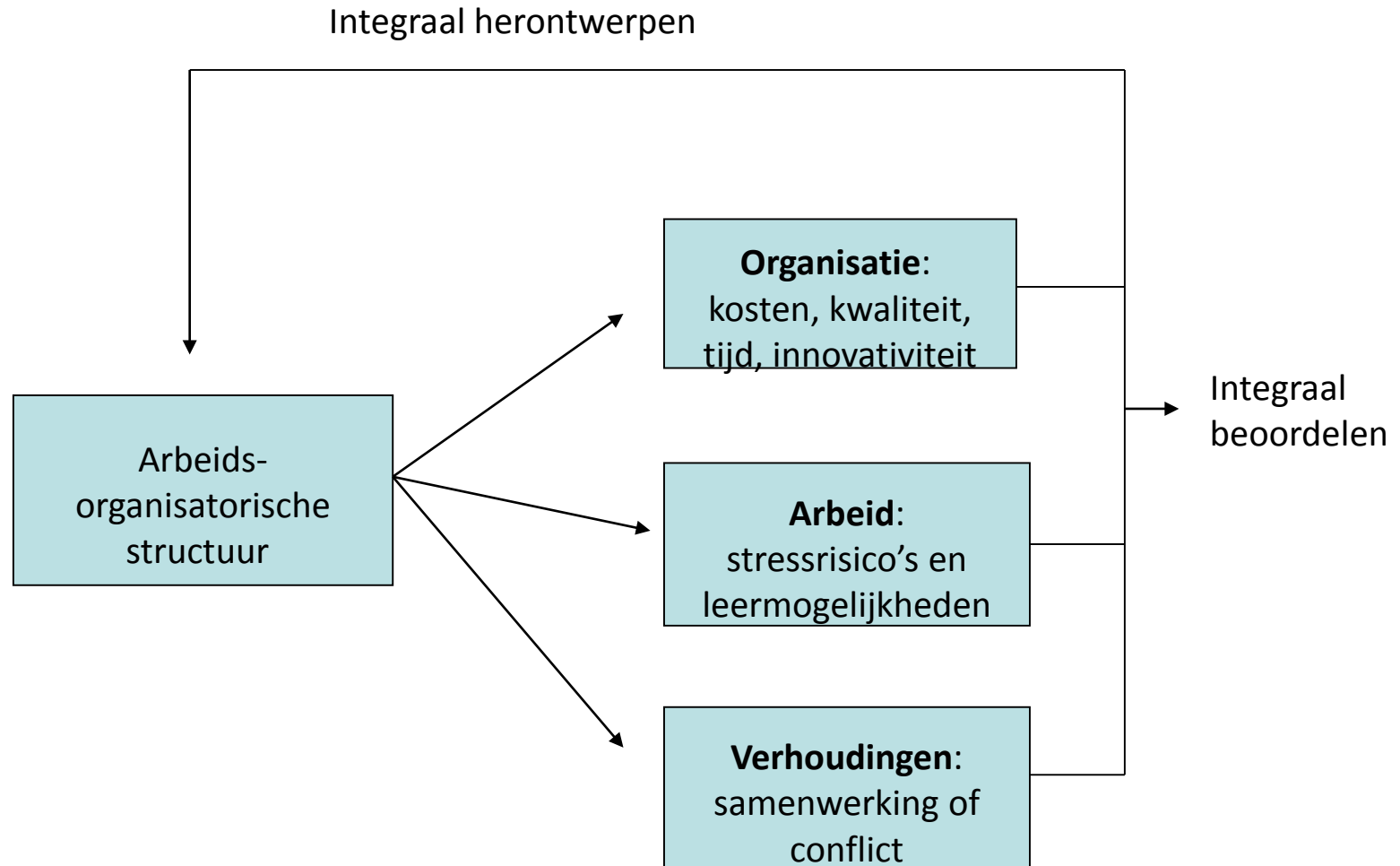
Conclusion: application by all home care organization
would lead to 2 milliard Euro cost saving

Strategie/waarde propositie: niet leveren geïndiceerde zorg, maar ondersteunen zelfredzaamheid van cliënt (niet kostenreductie, maar waarde creatie)

Organisatie: functionele en hiërarchische integratie in cross functionele teams verantwoordelijk voor beperkt aantal soortgelijke cliënten

Personeel: professionals die in zo'n organisatie kunnen en willen werken (verlieten en masse de traditioneel georganiseerde instellingen)

Integrale diagnose en herontwerp



Het raadsel van Buurtzorg

Buurtzorg Nederland

- Laat hooggeschoolden eenvoudig werk doen (functie integratie): dat is duur
- Heeft een productiviteitsniveau van 60%: dat is duur

Toch levert Buurtzorg

- Goedkopere zorg (voor verzekeraars)
- Betere zorg (voor cliënten)
- Met uitdagend werk (voor haar medewerkers)

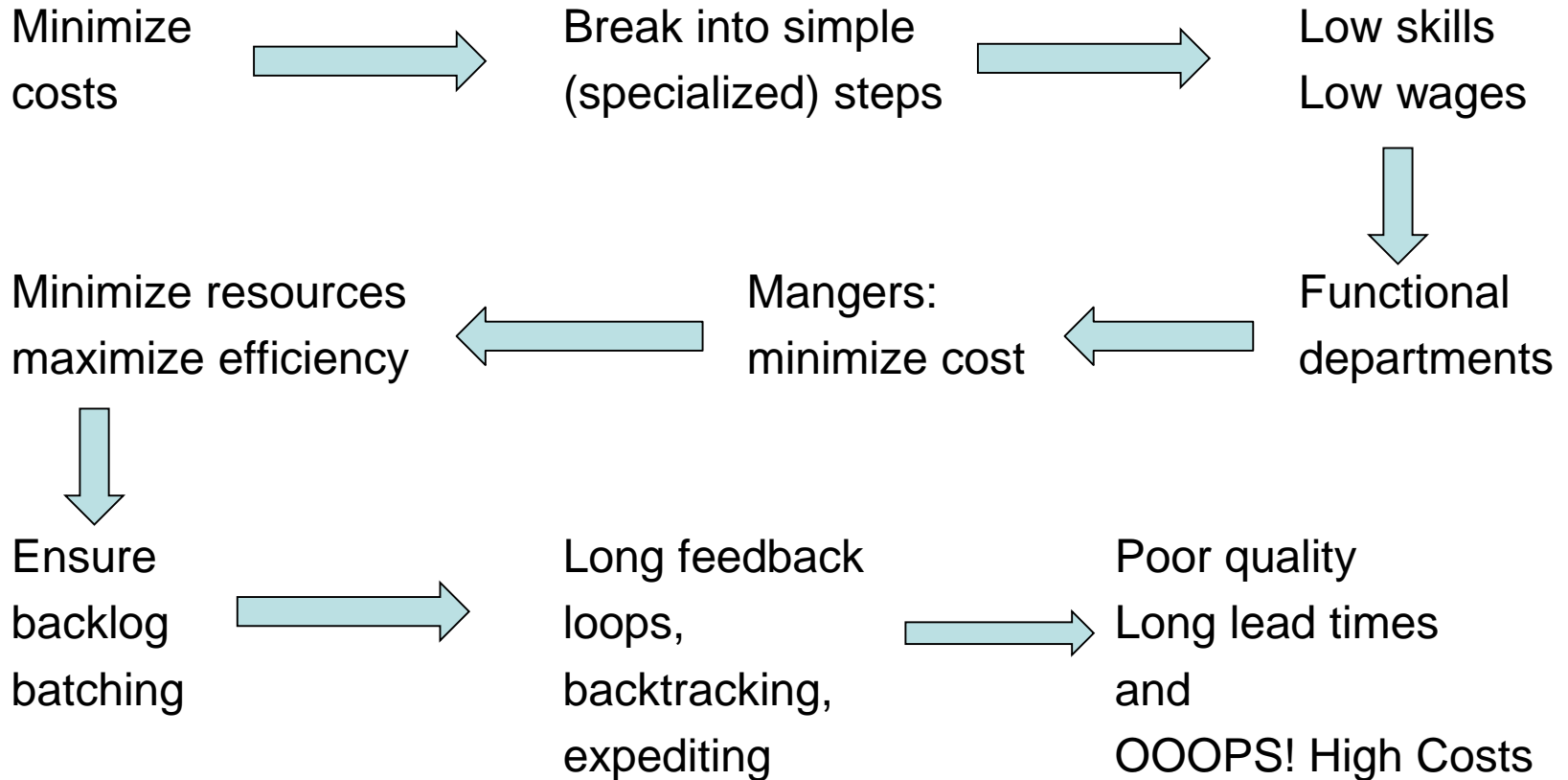
Het mysterie van 'het nieuwe organiseren'







Bedankt voor uw aandacht!

www.hanze.nl

Lean (Suri): dat gaat fout!



Lean (Suri): hoe moet het dan?

	Cost-based (schaalvoordelen)		Time-based (flow voordelen)
1. Organization:	Functional		Cellular (cross functional)
2. Management:	Top-down control		Team ownership
3. Team members:	Narrow, specialized		Cross- trained
4. Lean Mindset:	Efficiency and utilization goals		Relentless focus on cycle time reduction