

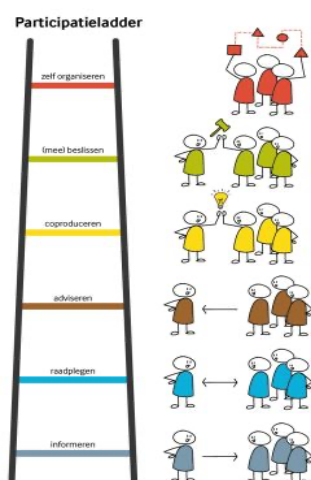


## Strategieontwikkeling als participatief proces: hoe pak je dat aan?

Een levensvatbare organisatie anticipeert op de toekomst. In onze complexe, snel veranderende wereld, is dit steeds meer van belang. Een goed doordachte strategie is onmisbaar om flexibel te zijn en tijdig in te kunnen spelen op veranderingen. Dat bepaalt immers de koers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren op (middel)lange termijn, rekening houdende met relevante externe ontwikkelingen. Om tot een gedragen strategie te komen, is het raadzaam om medewerkers en relevante stakeholders te laten participeren in de ontwikkeling daarvan. Door dat via een participatief proces te doen, komen verschillende invalshoeken en perspectieven op tafel en komen keuzes om de organisatie toekomstbestendig te maken en/of te houden via de dialoog tot stand. Hoe pak je dit aan in de praktijk?

### Stap 1. Participatie organiseren

Bedenk goed wie op welk moment participeert. De participatieladder kan helpen om daarin gerichte keuzes te maken en daarover tot een beslissing te komen. Is het de bedoeling om groepen mensen slechts te informeren of te raadplegen (onderaan de ladder) of is het juist gewenst dat bepaalde groepen mensen meepraten en meebeslissen (bovenaan de ladder) over de koers van de organisatie voor de komende jaren? Maak voor aanvang van het proces inzichtelijk wie op welk moment participeert in het proces van strategieontwikkeling voor de organisatie en bespreek dit met relevante groepen/gremia in de organisatie, zoals de Raad van Bestuur, het directieteam of managementteam, de ondernemingsraad, overige adviesraden en indien aanwezig de Raad van Toezicht. Op deze manier wordt ook het te volgen proces voor de strategieontwikkeling op participatieve wijze bepaald (organiseren en/of (mee) beslissen volgens de participatieladder).



### Stap 2. Speelveld in kaart brengen

Om goed afgewogen keuzes te kunnen maken qua strategie, is het belangrijk om de ontwikkelingen en dynamiek in het speelveld in kaart te brengen en te bepalen wat de huidige positie van de organisatie in dat speelveld is. Trends en toekomstbeelden in een specifieke sector en/of speelveld

kunnen helder worden gemaakt door scenario's te verkennen met behulp van bijvoorbeeld een procesbegeleider of van deskundigen uit het veld/de sector. Door dit op participatieve wijze te doen (coproduceren volgens de participatieladder), wordt kennis verenigt en ontstaat een eenduidig referentiekader voor het vervolg van de strategieontwikkeling.

Voorbeeld:

Een ouderenzorgaanbieder is toe aan de herijking en bijstelling van haar strategie voor de komende jaren. Onder begeleiding van een externe begeleider met kennis van de sector vinden twee bijeenkomsten plaats waarin de relevante gremia (Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Managementteam, Verzorgenden & Verpleegkundigen Advies Raad, Ondernemingsraad en Cliëntenraad) gezamenlijk relevante trends en ontwikkelingen verkennen in de sector in het algemeen en meer in het bijzonder in de regio waar de zorgaanbieder is gevestigd. Concreet komen de volgende relevante trends op tafel:

- Het aantal ouderen in Nederland en meer specifiek in de regio van de organisatie stijgt;
- Het aantal ouderen met een (complexe) zorgvraag groeit en verdubbelt de komende 15 tot 20 jaar;
- Het aandeel ouderen met een hogere sociale klasse (welgestelden en bovenlaag middengroep) neemt de komende 10 jaar toe in de regio waar de zorgaanbieder is gevestigd;
- De overheid stimuleert ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig thuis te blijven wonen en zet in op preventieve maatregelen ter voorkoming en inperking van de zorgvraag;
- Het aantal actieve mantelzorgers en vrijwilligers neemt af en de animo onder familie en verwanten om te ondersteunen is gering in de regio van deze zorgaanbieder;
- De intramurale zorg krijgt te maken met instroom van cliënten met meer complexe zorgbehoeften en de verblijfsduur is steeds korter met meer accent op palliatieve zorg;
- De instroom van verpleeghuiszorg wordt door zorgverzekeraars/kantoren aan banden gelegd en is nu al ingeperkt via een plafond aan bekostiging van cliënten.

De geïnventariseerde relevante trends vormen het uitgangspunt en de basis voor het vervolg van de strategieontwikkeling.

### Stap 3. Kansen en risico's inventariseren

Tegen de achtergrond van de relevante trends is de volgende stap gericht op het verkrijgen van inzicht in de kansen en risico's die zich voordoen in relatie tot de sterktes en zwaktes van de organisatie. Het VRIO-model kan als instrument helpen om deze analyse te maken. Er zijn ook andere modellen voorhanden daarvoor, zoals een SWOT-analyse of het 7S-model.



VRIO staat voor Value (toegevoegde waarde), Rarity (uniciteit), Inimitability (imiteerbaarheid) en Organized (organisatiebronnen). De uitkomsten van de toepassing van het VRIO-model geven inzicht in de strategische positie van de organisatie en geven mogelijke richtingen aan voor de te volgen strategische koers. Door verschillende gremia in de organisatie dit gezamenlijk te laten doen (coproduceren volgens de participatieladder), ontstaat realiteitszin en urgentiebesef wat helpend kan zijn om tot verantwoorde keuzes en breed gedragen beslissingen te komen over de koers van de organisatie (meebeslissen volgens de participatieladder).

Voorbeeld:

Onder leiding van een procesbegeleider vindt een gezamenlijke werksessie plaats van het managementteam, de Verzorgenden & Verpleegkundigen Advies Raad en de Ondernemingsraad om de kansen en risico's voor de ouderenzorgaanbieder via het VRIO-model in beeld te brengen. De uitkomsten zijn als volgt:

**Value:** Gedurende de afgelopen jaren scoort deze ouderenzorgaanbieder hoog qua tevredenheid over de extramurale zorg en wordt dat ook als goed gekwalificeerd in verschillende inspectierapporten. De toegevoegde waarde is daarmee hoog. Voor wat betreft de intramurale zorg zijn de meeste cliënten en/of hun verwanten van mening dat warme en goede zorg wordt geboden en de woonomgeving als gemoedelijk, gezellig en prettig is aan te merken. De kwaliteit van de intramurale zorg scoort echter matig tot voldoende volgens de inspectierapporten en stijgt op geen enkel onderdeel boven de gestelde norm uit. De toegevoegde waarde is hierdoor ingeperkt.

**Rarity:** De ligging van de intramurale ouderenzorginstelling is positief onderscheidend ten opzichte van de ligging van concurrerende instellingen in dezelfde regio. De groene omgeving, de winkels op loopafstand en de goede bereikbaar met zowel de auto als het openbaar vervoer maken de locatie aantrekkelijk en uniek.

**Inimitability:** De zorgaanbieder scoort (inmiddels) goed als aantrekkelijke werkgever, met name door de ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie en door de aansturing van de zorgteams door meewerkende verpleegkundige teamleiders. De instelling loopt voorop qua extramurale zorg via Volledig Pakket Thuis (VPT) en heeft daarmee een voorsprong op andere zorgaanbieders in de regio, die deze vorm van zorgaanbod nog in de kinderschoenen hebben staan.

**Organized:** De betrokkenheid van medewerkers is hoog volgens de verschillende inspectierapporten. Er is een flinke inhaalslag nodig qua technische infrastructuur en zorginnovaties. Ook het gebouw waar grotendeels intramurale zorg wordt geboden, vergt modernisering en renovatie. De financiële middelen zijn beperkt en onvoldoende om alle benodigde investeringen te doen/te bekostigen.

Door tijdens de werksessie via gesprekken samen tot een inventarisatie te komen van kansen en risico's voor de organisatie, ontstaat bewustwording van de strategische positie van de organisatie en draagvlak voor beslissingen over de koers naar de toekomst.

#### **Stap 4: Strategische routes verkennen en bepalen**

Met de strategische positie van de organisatie als vertrekpunt is de volgende stap om strategische routes te verkennen. Door in deze stap stakeholders op interactieve wijze te betrekken (raadplegen en/of adviseren volgens de participatieladder), wordt het draagvlak voor de strategische koers van de organisatie voor de komende jaren verbreed en verder versterkt.

Belangrijk is om op voorhand (in de uitnodiging) helder te zijn over het doel van de bijeenkomst (wat gaan we doen), de methode/aanpak tijdens de bijeenkomst (hoe gaan we dat doen) en het vervolg na de bijeenkomst (wat gebeurt er met de uitkomsten). Om de dialoog met de stakeholders enigszins te kaderen en effectief te kunnen voeren, is het raadzaam om de bijeenkomsten te starten met een verhaal over de organisatie dat tot de verbeelding spreekt. Een manier hiervoor is om het verhaal visueel te ondersteunen met een presentatie, bijvoorbeeld opgemaakt met Canva of een daarmee vergelijkbare tool. Een goed verhaal heeft een kop (wat speelt er in het veld en waar staan we nu als organisatie), een middenstuk (welke routes zijn er voor de organisatie) en een staart (welke route(s) krijgen een vervolg en welke routes vallen af). Doel van de bijeenkomst kan zijn om via een interactieve werkvorm (bijvoorbeeld stellingen of vragen via Kahoot voorleggen en uitvragen) de dialoog te voeren en gezamenlijk toe te werken naar een staart.

Voorbeeld:

De ouderenzorgaanbieder heeft interactieve bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers, verwanten, vrijwilligers en inwoners uit de regio. Daarbij is ervoor gekozen om de bijeenkomsten per doelgroep te houden in plaats van gemengd, zodat het perspectief per groep optimaal tot uitdrukking komt en mogelijke verschillen daartussen inzichtelijk maakt. Tijdens de bijeenkomsten heeft het managementteam een zichtbare rol door gezamenlijk het verhaal te vertellen. Na de algemene opening door de bestuurder, schetst de Manager Zorg de ontwikkelingen in het veld en het huidige zorgaanbod van deze organisatie. De Manager Facilitair zet uiteen hoe in deze organisatie de dienstverlening in de zorg logistiek wordt ondersteund en gefaciliteerd via bijvoorbeeld zorgmaterialen, voeding en wasserij. De Manager Bedrijfsvoering geeft tot slot inzicht in de dilemma's qua zorginnovaties en huisvesting/vastgoed. Per onderdeel worden tussendoor via Kahoot stellingen voorgelegd, gescoord en besproken met de aanwezigen. Na afloop van alle bijeenkomsten geven de uitkomsten de richting aan van de te volgen strategische koers:

- Gezien de stijging van het aantal ouderen in de regio de komende 20 jaar, de daarmee gepaarde toenemende behoefte aan extramurale ouderenzorg en het positieve imago van de zorgaanbieder qua extramurale zorg, ligt het voor de hand om in te zetten op een groei qua cliënten met extramurale zorg en de strategische positie in de regio daarmee te verstevigen;
- Inherent aan het vorige punt is om meer gebruik te maken van de koploerspositie in de regio qua zorgaanbod via Volledig Pakket Thuis (VPT) en dat (stapsgewijs) uit te breiden;
- Een route om (toekomstige) cliënten te geleiden naar deze zorgaanbieder, is het toegankelijk maken voor ouderen in de regio van activiteiten (optredens, spellenmiddagen, uitjes etc.) die al worden georganiseerd voor de intramurale cliënten. De aanname is dat dit zich op enig moment vertaalt in een vanzelfsprekende doorstroom naar het reguliere zorgaanbod onder het motto bekend maakt bemind;
- Eenzelfde redenering gaat op voor het voorzien in de behoefte aan huishoudelijke hulp bij ouderen thuis via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning vanuit de Gemeente;

- Qua intramurale zorg ligt de overweging voor om (door) te ontwikkelen tot een expertisecentrum voor dementie in de regio met een focus op cliënten met een complexe zorgvraag. Deze route wordt ingeperkt doordat het zorgkantoor/zorgverzekeraars plafonds stellen aan de behandeling van intramurale cliënten en ophoging daarvan afhouden. Desondanks blijkt uit de bijeenkomsten de wens om deze route nader te verkennen breed te worden gedragen.
- Om de noodzakelijke en gewenste technische infrastructuur en zorginnovaties te bekostigen en in te bedden, is het nodig om in te zetten op het verkennen en optimaal benutten van de diverse subsidiemogelijkheden en om bijvoorbeeld als pilot te fungeren in lopende onderzoeken naar vernieuwingen in de ouderenzorg.
- Qua modernisering en renovatie van het gebouw waar intramurale zorg wordt geboden, is het logisch om de samenwerking met een woningcorporatie te zoeken en de mogelijkheden tot cofinanciering te verkennen. Ook het onderzoeken van de mogelijkheid om een nieuw kleinschalig woon-zorgcomplex te bouwen en daartoe een business case op te maken, is een route op weg naar de toekomst.

### Stap 5: Strategie vaststellen

De laatste stap is om de uitkomsten van stap 4 als voornemen voor te leggen aan de formele gremia in de organisatie en daarover een besluit te nemen. Door bijvoorbeeld het OGSM-model te hanteren, is duidelijk te maken hoe de verschillende onderdelen/routes samenhangen en op elkaar inwerken in relatie tot de gewenste organisatiedoelen. OGSM staat voor: Objective (ambitie, streven), Goals (doelen), Strategies (strategische route) en Measures (maatstaven, indicatoren).



Voorbeeld:

De bestuurder van de ouderenzorgaanbieder legt de uitkomsten van de interactieve bijeenkomsten als voorgenomen strategie ter instemming/advisering voor aan de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Verzorgenden & Verpleegkundigen Advies Raad (meebeslissen volgens de Participatieladder). Mede door de participatieve aanpak is de eensgezindheid over de voorgenomen strategie groot. Hoewel de strategievorming het primaat is van de bestuurder, is het aan de Raad van Toezicht om de strategie goed te keuren. Na vaststelling kan de strategie in uitvoering worden gebracht.