

Klaar voor de toekomst: het waarborgen v

De gezondheidscentra in Amsterdam Zuidoost zijn ruim dertig jaar geleden vanuit idealistische motieven opgericht. De eerstelijnszorg was gericht op geïntegreerde zorg in de wijk. Huisartsen, fysiotherapeuten en apotheken hebben gezamenlijk stichting GAZO vorm gegeven. Maatschappelijke veranderingen en wijzigingen in bekostiging waren voor GAZO aanleiding tot herbezinning op haar organisatiemodel. Dit heeft geleid tot de ingrijpende omvorming tot een netwerkorganisatie.

Van oudsher lag de resultaatverantwoordelijkheid van de gezondheidscentra in Amsterdam Zuidoost op centrumniveau met een directie en een ondersteunend staffbureau. Dit is vervolgens doorontwikkeld door aansturing per discipline. Tijden veranderen, en veranderingen vragen om bijsturing: interne factoren, veranderingen in bekostiging en maatschappelijke transitie in de zorg hebben binnen GAZO geleid tot herbezinning op het huidige model. De leidende vraag hierbij was op welke manier ge-

deze ruimte binnen de huidige financiering steeds kleiner. Naar verwachting wordt dat niet anders.

- De wens vanuit de huisartsen om meer invloed te hebben op het strategische beleid van de organisatie.
- De organisatie van de zorg ontwikkelt zich steeds meer wijkgericht. De druk op de eerste lijn neemt daardoor toe. Vele disciplines leveren wijkgerichte integrale zorg. Naast fysiotherapie en apotheken zijn ook andere samenwerkingsrelaties intensief betrokken

doelmatig en efficiënt is, en dat in staat is zich te vernieuwen. Een netwerkorganisatie voldoet hieraan, deze is verbonden door het gezamenlijke doel. Vanuit kerncompetenties en specifieke posities van de verschillende disciplines binnen de eerste lijn leveren organisaties meerwaarde voor de cliënt.

Bovenstaande overwegingen hebben geleid tot de keuze om de drie disciplines te verzelfstandigen, zodat er meer ruimte komt voor focus, eigen zeggenschap en efficiëntie in de bedrijfsvoe-

Een netwerkorganisatie is flexibel en open en verbonden door het gezamenlijke doel

integreerde zorg het beste gewaarborgd zou kunnen worden in de toekomst. Stichting GAZO heeft zich inmiddels omgevormd tot een netwerkorganisatie, waar fysiotherapie en apotheken verzelfstandigd zijn en alleen de medewerkers van de huisartsenpraktijken zijn in loondienst gebleven. Dit artikel licht de gemaakte keuzes, het proces en de verdere uitwerking toe.

Overwegingen voor verandering

Aanleidingen voor aanpassingen in de organisatie van GAZO waren:

- De teruglopende financiering van fysiotherapie en apotheken. Waar tekorten in het verleden gezamenlijk opgevangen konden worden, wordt

bij de zorg rondom de patiënt. Voor geïntegreerde zorg is een gezamenlijk loondienstverband geen voorwaarde.

- De ingezette marktwerking in de zorg vraagt van de eerste lijn steeds meer om onderscheidend vermogen, efficiëntie, eigenaarschap en ondernemerschap; dit is nieuw en hier was nog weinig ervaring mee opgedaan.

Disciplines verzelfstandigen

In samenwerking met een extern bureau heeft GAZO vastgesteld dat de huidige organisatiestructuur niet voldoende was ingericht om een goed en duurzaam antwoord te kunnen geven op de ontwikkelingen. Er is een breed integraal aanbod nodig dat flexibel,

ring. De professionele samenwerking blijft bestaan, maar focust zich nog meer op zorg rondom patiënt, in plaats van rondom organisatorische zaken.

De impact van verandering

Het besluit de organisatie te ontvlechten heeft uiteraard veel stof doen opwaaien. Een deel van de werknemers heeft de stichting zelf opgebouwd, is sterk verbonden met de missie enervaart de keuze ook als een gebrek aan solidariteit. Naast principiële bezwaren zijn er ook basale onzekerheden, want wat betekent dit voor baanzekerheid en arbeidsvoorwaarden?

Binnen GAZO is geprobeerd het proces zoveel mogelijk met de betrokken dis-

an geïntegreerde wijkgerichte zorg



Goede, bereikbare zorg voor de cliënt is voor GAZO het uitgangspunt geweest voor de omvorming tot een netwerkorganisatie. Met de hernieuwde structuur denkt GAZO een goede basis te hebben neergezet voor het leveren van duurzame geïntegreerde zorg vanuit het uitgangspunt alle bewoners van Amsterdam Zuidoost optimale zorg te bieden. (Foto: ThinkStock)

ciplines te doorlopen. Er is zowel voor de fysiotherapie als voor de apotheken een *change*-groep ingericht. Deze groep vormde de brug naar de achterban en werd betrokken bij het proces en de besluitvorming, te beginnen bij het opstellen van criteria voor overnemende partijen. Voor zowel fysiotherapie als apotheken bleken er voldoende partijen geïnteresseerd te zijn in overname; zij hebben zich in een presentatie voorgesteld.

Bij de apotheken speelde in het keuzeproces voor een overnemende partij naast passendheid van de visie ook de hoogte van het bod een rol. Gezien de specifieke kennis die nodig is voor het verkopen van apotheken, is voor de procesbegeleiding en waardebeoordeling een extern adviseur aangetrokken. De in het begin van de onderhandelingen opgestelde "*letter of intent*" gaf richting aan de gesprekken met de geselecteerde overnamepartij. Vanaf dat moment heeft GAZO het traject ook juridisch

laten begeleiden. Na een boekenonderzoek door overnemende partijen was het mogelijk om de uiteindelijke koopovereenkomst op te stellen. Voor zowel de apotheken als de fysiotherapie is een ondernemende professional gevonden die gemotiveerd is voort te bouwen aan de samenwerking binnen het gezondheidscentrum en in de wijk.

De ondernemingsraad is uiteraard intensief betrokken geweest in dit traject, ook bijgestaan door een adviseur. Het was een intensieve periode, mede doordat niemand binnen de stichting kennis en ervaring had met overnames. Zorgvuldigheid is van belang, maar ook een zekere snelheid in de besluitvorming, omdat onzekerheid niet te lang kan duren voor medewerkers. Dit gaf de nodige spanning. Middels interne nieuwsbrieven is de hele organisatie steeds geïnformeerd. Het proces van besluitvorming tot daadwerkelijke overnames heeft in totaal een jaar geduurd.

Wennen en stabiliseren

Een reorganisatie trekt een zware wissel op een organisatie. In het nieuwe model is gekozen voor een platte organisatiestructuur met maximale zeggenschap in de centra met ondersteuning door een bedrijfsbureau. Dit betekende een inkrimping van middenmanagement en bedrijfsbureau en een andere manier van werken. Bedrijfsbureau-medewerkers moeten professioneler gaan werken, leidinggevend in de centra krijgen meer verantwoordelijkheid. Dit kost aandacht en tijd. Dit wordt bijvoorbeeld gefaciliteerd door het inrichten van een e-HRM portal.

De medewerkers van de fysiotherapie en de apotheken moeten wennen aan een nieuwe eigenaar en aan nieuwe processen, verbeterplannen worden voortvarend aangepakt.

Op dit moment is er op alle fronten een periode van opbouw van de nieuwe werkwijze en stabilisatie van de situatie.

Optimale zorg vanuit netwerk

Waar de focus de laatste maanden bij GAZO gericht was op de interne organisatie, moet zij zich opnieuw oriënteren op de geïntegreerde zorg. Goede, bereikbare zorg voor de cliënt is hierbij het uitgangspunt. Investeren in samenwerkingsrelaties rondom de zorgvraag vanuit de wijk en in samenwerkingsovereenkomsten met netwerkpartners. Een symposium rondom samenwerken in een zorgnetwerk in Zuidoost moet het opbouwen hiervan een nieuwe impuls geven. Met de hernieuwde structuur denkt GAZO een goede basis neergezet te hebben om duurzame geïntegreerde zorg te leveren vanuit het uitgangspunt alle bewoners van Amsterdam Zuidoost optimale zorg te bieden. <<

Francine Francke, directeur bedrijfsvoering
stichting GAZO