



De groeipijnen van zelfstandige klinieken Van overkomen groei naar ondernomen groei

Lucien Dantuma & Katja Postma

De markt van zelfstandige klinieken groeit als kool. Menig zorgondernemer ziet het klantenbestand "als vanzelf" groeien, gewoon door goede, toegankelijke zorg aan te bieden. Maar deze groei kan ook forse uitdagingen opleveren. Hoe zorgt u ervoor dat u grip houdt op de interne organisatie en als directie niet wordt overvallen door zaken als personeelsbeleid, organisatiestructuur en strategievorming?

Om goed te begrijpen in welke omstandigheden zelfstandige klinieken opereren, geven we eerst een korte beschrijving van de markt. De markt van zelfstandige klinieken bestaat uit zelfstandige behandelcentra (ZBC's) en privéklinieken. Het verschil is dat de ZBC's wel en privéklinieken geen verzekerde zorg mogen aanbieden.

Deze zelfstandige klinieken hebben het zorglandschap grondig veranderd. Ondernemende zorgprofessionals hebben deze klinieken veelal opgezet vanuit het perspectief van korte wachttijden, patiënttevredenheid en efficiënte zorg. Veel patiënten zagen al snel de voordelen van zelfstandige klinieken (ten opzichte van reguliere ziekenhuizen) en vonden hun weg naar toegankelijker zorg.

Hoe succesvol deze markt is, blijkt wel uit recentelijk onderzoek van

Boer & Croon naar de ontwikkelingen van de ZBC-markt:

- Omzetgroei van ZBC's tussen 2005 en 2008: gemiddeld 25 procent per jaar
- Gemiddeld aantal specialismen per ZBC gegroeid van 1,9 in 2005 naar 2,9 in 2008
- Aantal actieve ZBC's: gegroeid van 37 in 2005 naar tachtig in 2008.

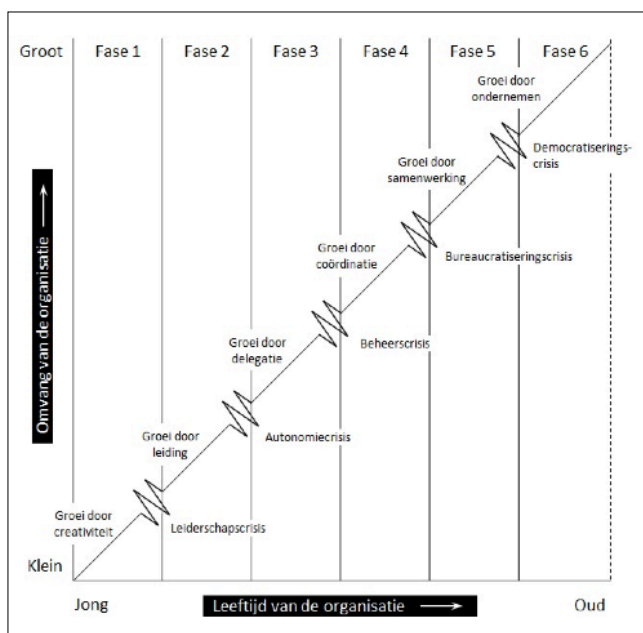
De toekomst ziet Boer & Croon ook gunstig in: mede dankzij het vergroten van omvang en inhoud van de vrij onderhandelbare medische specialistische behandelingen (van tien procent in 2006 tot wellicht 65 tot zeventig procent in 2011), is de verwachting dat

de omzet van ZBC's de komende vijf jaar exponentieel zal blijven groeien. ZBC's zullen uitgroeien tot een factor van betekenis in het curatieve zorglandschap.

Zelfstandige klinieken groeien volgens een vast patroon

Even een heel klein stukje theorie. Wellicht wat droog, maar het helpt om te begrijpen en te herkennen hoe het groeiproces van een kliniek verloopt en wanneer bepaalde problemen zijn te verwachten. Hierna zullen we dit proces in al zijn heftigheid illustreren aan de hand van een case.

Groeiende ondernemingen doorlopen een aantal dynamische fasen. Elke fase heeft zijn eigen kenmerken, kansen en uitdagingen en heeft zijn eigen aanpak en sturing door de directie. Het belangrijkste is dat de fase waarin de onderneming zich bevindt wordt herkend, zodat de directie tijdig de juiste acties kan ondernemen om verdere groei te kunnen realiseren. In de figuur hieronder toont de invloedrijke organisatiekundige Greiner een aantal fasen in de ontwikkeling van de onderneming. In zijn visie wordt het einde van elke fase gekenmerkt door een crisissituatie ("revolutie"). In deze periode moet het management de tijd nemen om de organisatie te heroriënteren en klaar te maken voor de volgende fase.



De organisatiekundige Lievegoed onderkent drie groeifasen die elk specifieke uitdagingen stellen aan de directie:

1. Startfase: de organisatie is nog klein en overzichtelijk en wordt gekenmerkt door ad hoc beslissingen en inventieve oplossingen. De directie is vaak de ondernemende inspirator.
2. Groei- en differentiatiefase: taken worden over meer personen verdeeld en er ontstaan meer organisatieonderdelen. Klant staat minder centraal en er ontstaan coördinatie- en communicatie problemen. De directie moet planmatig te werk gaan.
3. Consolidatie- en integratiefase: de organisatie is complex geworden waardoor coördinatie, controle en bijsturing op meerdere lagen moet plaatsvinden. De directie heeft een helicopterview nodig en heeft een stimulerende en motiverende taak.

De "Dermaat case": van efficiënt kliniekje tot kliniek zonder stuur

Leuk deze theorie zult u wellicht denken, maar wat betekent dit nu voor zelfstandige klinieken? Laten we dit eens illustreren aan de hand van een fictieve case (gebaseerd op werkelijke situaties die we tegenkwamen bij marktonderzoek).

Zoals veel klinieken is Dermaat opgericht door twee ondernemende specialisten. Zij waren verbonden aan het ziekenhuis verderop, maar zagen dat de dermatologische zorgverlening veel efficiënter en goedkoper kon. Bovendien hadden ze al die overhead niet nodig, vonden ze. De twee dermatologen verdelen keurig de directietaken en weten prima het zorgproces in te richten.

Hun goede contacten met marktpartijen doen de rest en al snel behandelen ze vele patiënten. Tevreden vertellen deze patiënten hun goede ervaringen door, wat het klantenbestand van Dermaat doet groeien. Inmiddels zijn er twee plastisch chirurgen op hun pad gekomen die erg geïnteresseerd zijn om een praktijk te beginnen binnen Dermaat. Het klikt goed, dus de dermatologen stemmen in. Zo groeit het aantal patiënten verder en wordt besloten een tweede locatie te openen. Twee jaar later bestaat de kliniek uit een team van dermatologen, flebologen, plastisch chirurgen, medisch assistenten en administratief personeel. In deze periode hebben de twee directeuren verschillende brandjes geblust, maar met wat "gut feeling" en creativiteit kwamen ze er steeds wel uit. Toch dient de eerste echte (leiderschaps)crisis zich aan: zo steggelen de twee over de te volgen visie en de manier waarop beslissingen tot stand komen.

De directeuren komen er uiteindelijk uit en gaan er weer fris tegenaan. Dermaat groeit door en voor ze het weten runnen ze een forse kliniek van 25 man. Maar niet alleen de kliniek, ook de problemen zijn gegroeid: de directeuren beseffen tot hun verdriet dat ze steeds minder aan het behandelen van patiënten toekomen, tegenstrijdige beslissingen worden genomen zonder dat de directie daarvan weet, het ondersteunend personeel klaagt steen en been over te weinig informatie en feedback en moet het principe "klant centraal" steeds vaker loslaten door onduidelijke procedures en slechte communicatie met de specialisten.

Onze twee dermatologen vragen zich verduist af hoe het ondanks hun harde werken en hun enthousiasme toch zo heeft kunnen lopen.

Van overkomen groei naar ondernomen groei

Wat we hier zien is een klassiek voorbeeld van "overkomen groei". De directeuren begonnen vanuit een ideaalbeeld van een efficiënte kliniek waar ze zonder (veel) overhead zorg zouden kunnen aanbieden. De snelle groei verraste hen enigszins, maar was voor hen ook een bevestiging hoe goed het was waarmee ze bezig waren.

Om uiteindelijk tot de conclusie te komen dat de groei hen eigenlijk in zijn grip heeft. Dermaat is steeds als een schip op de stroming meegevoerd, maar kennelijk zonder degelijk vaarplan, goed op elkaar ingespeelde bemanning en met te weinig middelen om het schip soepel tussen de rotsen door te kunnen laveren.

Dermaat moet daarom van "overkomen groei" komen tot "ondernomen groei": de grote uitdaging van de directie is om de organisatie te heroriënteren en klaar te maken voor beheersbare en geplande groei of andersoortige verdere ontwikkeling.

De problemen waarmee onze fictieve vrienden te maken kregen, hadden eigenlijk weinig te maken met het primaire zorgproces.

Immers, dit proces leent zich uitstekend voor strakke en heldere procedures en werkinstructies. Bovendien is het medisch personeel goed opgeleid om binnen dit proces hun werk te doen.

Als laatste is dit proces ook bekend terrein voor de dermatologen. De ondersteunende processen en de inrichting van de interne organisatie zijn dit in veel mindere mate. Voor elke groeiende organisatie is dit echter een zeer kritiek punt. Na de eerste groeifase en bij het zich aandienen van de eerste crisis, hadden de dermatologen pas op de plaats moeten maken en zich een aantal cruciale vragen moeten stellen. Zo hadden ze zich bijvoorbeeld kunnen afvragen:

- Waar willen we staan over een jaar of over twee?
Wat is onze groeistrategie?
- Door welke regels/waarden voelen we ons verbonden?
Wat zijn onze belangrijkste drijfveren?
- Hebben wij het juiste personeel dat zowel de benodigde capaciteiten bezit als onze waarden deelt?
- Voldoet de organisatieopbouw en de aansturing op en communicatie tussen de verschillende organisatieonderdelen?
- En de meest "enge" vraag van allemaal: kunnen wij het nog aan als managers? Hoe doen we het zelf? Moeten we kiezen voor full time managen of full time patiënten behandelen?
Of is er nog een tussenweg?

En nu?

Gezellig met de directie een dag op de hei, bovenstaande en andere vragen beantwoorden en uitvoeren maar? Helaas is het niet zo gemakkelijk. Je eigen organisatie tegen het licht houden vergt veel lef. Het (zelf)kritisch vermogen van de ondernemer wordt immers maximaal aangesproken. Open staan voor de mening en ideeën van sleutelpersonen binnen de interne organisatie is ook een voorwaarde. Het heroriënteren van de organisatie is een moeilijk en zwaar proces. Analyseren en plannen maken is al moeilijk genoeg, maar ze omzetten in acties en daadwerkelijk uitvoeren is de echte uitdaging.

Door de ontwikkeling van de interne organisatie in lijn te brengen met het primaire zorgproces, creëert de directie echter wel de voorwaarden voor een optimale werkomgeving, tevreden klanten en werknemers en een grotere winstmarge. Dit lijkt ons een uitstekende prikkel om op tijd pas op de plaats te maken en door middel van een goede diagnose snel en efficiënt vast te stellen hoe de kliniek ervoor staat en wat nodig is om "ondernomen" verder te groeien.



Lucien Dantuma

Lucien is verbonden aan Hutspot als managementadviseur in de gezondheidszorg. Daarnaast is hij zelfstandig organisatieadviseur en interim (project)manager.

Contact:
06-29309910
lucien@dantumamanagement.nl



Katja Postma

Katja is werkzaam bij Hutspot als managementadviseur in de gezondheidszorg.

Contact:
06-20252766
katja.postma@hutspot.nl