



Innoveren van binnenuit

Anders, beter, leuker voor collega's, leden en samenleving

TEKST WILLEM VREESWIJK

Hoe krijg je een negentigjarige professionele organisatie klaar voor de wereld van morgen? VvAA besloot met de collega's 'van binnenuit' de reis te maken. Een reis naar de kern van je bestaan. Reisdoel: ook in de toekomst relevant zijn voor je leden met betrokken, gedreven en gelukkige collega's. Hoe de eindbestemming er precies uit ziet, is ongewis. En dat is – zeker voor een negentigjarige – spannend. De enige zekerheid is dat veranderen bij jezelf begint, dat je het samen moet doen met collega's en je belangrijkste stakeholders om echt iets te veranderen en dat voor elke reis een eerste stap vereist is. **Rob van de Langenberg** (Strategie & Innovatie) en **Monique Wesly** (Corporate Communicatie) kregen binnen VvAA het groene licht om dit traject samen met collega's vorm te geven.

VvAA bestaat inmiddels negentig jaar. Het bedrijf telt zo'n 850 medewerkers en 117.000 leden. Ook VvAA weet dat de wereld razendsnel aan het veranderen is. De zekerheden van gisteren zijn niet langer het fundament van morgen. Wil je als ledenorganisatie en (financiële) dienstverlener met een breed portfolio relevant blijven voor je klanten, dan zul je aan de ene kant moeten meegaan met de technologische ontwikkelingen en aan de andere kant een antwoord moeten formuleren op de grote vragen van deze tijd: wat mist Nederland als VvAA er niet (meer) zou zijn? Wat is ons duurzaam, onderscheidend vermogen? Wat is er nodig om daar op de langere termijn invulling aan te geven? Hoe kan VvAA het tempo blijven bijbenen?

Daar sta je dan als negentigjarige. Je wilt in de toekomst relevant blijven, je wilt het doen met collega's die betrokken en gelukkig zijn en die samen willen werken aan een gezamenlijke ambitie. Klink mooi, maar hoe ga je te werk? Het kan pas werken als het van binnenuit komt, als het oprecht is.

Monique: "Het directieteam heeft samen met een aantal andere collega's nu ruim een jaar geleden de ambitie geformuleerd: VvAA wil een bijdrage wil leveren aan een betere gezondheidszorg in Nederland door zorgprofessionals en zorgondernemingen te ondersteunen in alles wat hen afhoudt van

het leveren van die zorg. Dat geeft een significant andere lading dan het willen zijn van een hele goede verzekeraar of adviseur voor (para)medisch professionals. De positie die VvAA in negentig jaar heeft opgebouwd, maakt een dergelijke ambitie haast logisch. We zijn een ledenorganisatie en een brede dienstverlener die producten en diensten ontwikkelt voor zorgondernemingen en voor alle beroepsgroepen in de zorg. Vanwege onze beroepsgroep overstijgende positie kunnen we daarnaast thema's adresseren die niet als zodanig door andere partijen geadresseerd kunnen worden, zoals de 'vrije artsenuitvoering'. Dat maakt de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie die op allerlei zorgterreinen partners aan zich bindt en zo een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de Nederlandse gezondheidszorg, niet meer dan logisch."

Rob: "Op basis van deze uitgangspunten hebben we besloten dat het als netwerkorganisatie niet anders kan dan deze ambitie in co-creatie met stakeholders te gaan invullen. Eind januari 2015 deden we de oproep aan de collega's om hieraan mee te doen. In een

film lieten we tastbaar en concreet zien dat VvAA er goed voor staat, dat VvAA altijd uitstekend heeft gereageerd op alle ontwikkelingen én dat reageren alleen in deze tijden waarin alles in beweging is, met name op de markten waar wij actief zijn, niet meer volstaat. In de laatste vijf jaar is meer gebeurd dan in de 85 jaar ervoor. Mobilisatie van energie, denkkracht en creativiteit is nodig! We hebben gezegd dat we ons ledennetwerk verder willen uitbouwen en meer betekenis willen geven; we willen dat de leden én collega's elkaar meer gaan ondersteunen; we willen naar een hoger niveau van samenwerking en we willen producten en diensten in samenspraak met onze leden ontwikkelen. We willen een lerende organisatie worden waarin begeleiding belangrijker wordt dan sturing. Dat waren de uitgangspunten. Een prachtige start. Na de oproep meldden ruim honderd collega's zich direct aan om actief mee te willen denken en doen. We selecteerden vijftig collega's die in vijf teams aan de slag gingen en vroegen de andere vijftig te fungeren als klankbord voor de teams. De vijf directieteamleden fungeerden ieder als klankbord en coach voor een van de vijf groepen."

Monique: "In februari stroomden de aanmeldingen binnen en in maart begonnen we met elkaar aan het ambietraject. Met elkaar betekent letterlijk in co-creatie. Eén voorwaarde: wie meedoet, committeert zich aan de uit-

**"GELUKKIGE COLLEGA'S
ZORGEN VOOR
GELUKKIGE KLANTEN"**

komsten, ook al kent niemand die van tevoren. We vroegen de collega's om eens een echte gesprekken aan te gaan met een zorgprofessionals en zorgondernemingen om te weten wat er leeft en geraakt te worden door hun ervaringen. Vervolgens werden de teams uitgedaagd een thema te kiezen en een plan met onderbouwing uit te werken."

Rob: "Iedere maand kwamen we bij elkaar. Om te kijken waar de teams stonden, om te leren van elkaar en om inspiratie op te doen. Door sprekers van buitenaf of door begeleiding in de vorm van een workshop storytelling. Ook voor ons als begeleiders was het spannend want we wilden het traject ook met elkaar ontwikkelen. Dat betekende dat wij na iedere bijeenkomst pas bedachten wat de volgende stap zou zijn. Een ding stond vast: 25 juni moest alles klaar zijn en gepresenteerd kunnen worden. We zagen in april dat versnelling en verdieping nodig waren. Eind mei hebben we daarom een '24 uur-sessie' belegd. Toepasselijk: in een voormalig klooster volgden na die marathonsessie de presentaties van de vijf teams aan het directieteam. Ongevoelbaar spannend. Niemand, ook de directie niet, wist wat er precies ging gebeuren of uit zou komen. Prachtig om te zien was dat er enorm veel energie los kwam bij de collega's. Iedereen was diep geraakt door de verhalen van de ledengroepen, was geïnspireerd en betrokken! De groepen kwamen met originele en complementaire ideeën waarmee we de nieuwe VvAA-ambitie kunnen inkleuren en die ons helpen onze strategie heel scherp te formuleren."

RODE DRAAD

Monique: "Op 25 juni waren de vijf verhalen klaar en volgden de eindpresentaties aan alle VvAA-collega's tijdens een speciale collega-bijeenkomst. Verhalen waaraan maanden was gewerkt. Verhalen waarin VvAA vooral wordt neergezet als betrokken partner van de leden, die weet wat er bij de leden leeft en die met passie de leden in staat wil stellen

meer aandacht voor patiënten te genereren door hen zoveel mogelijk te ontzorgen. Rode draad van alle presentaties was: beter maken van de dienstverlening. Of beter gezegd: het werken van zorgprofessionals en -instellingen makkelijker maken zodat patiënten, want daar gaat het natuurlijk om, beter geholpen kunnen worden. In feite willen we de ambitie waarmaken, zoals hoofd-directeur Kees Brouwer formuleerde: 'Als je ziek bent, is een zorgprofessional misschien wel de belangrijkste mens in je leven. Je wilt op dat moment dat haar aandacht volledig op jou is gericht en dat zij zich niet druk hoeft te maken om andere dingen die haar aandacht afleiden van jouw herstel'."

Rob: "Een ander belangrijk punt dat uit de input van de collega's naar voren kwam, was dat het tijd was voor een andere manier van organiseren en sturen. Het principe is simpel. Je moet in praktijk brengen wat je predikt. Je kunt buiten niet iets willen uitstralen als je van binnen anders in elkaar zit. Veranderen begint altijd bij jezelf. Je kunt niet tegen je leden zeggen dat je hen wilt helpen om elkaar beter te maken, terwijl je zelf het goede voorbeeld niet geeft. De wereld beter maken begint bij jezelf. Het klinkt simpel, maar het is een enorme uitdaging om dit met een hele organisatie daadwerkelijk te gaan doen."

Monique vult aan: "Gelukkige collega's zorgen voor gelukkige klanten, in ons geval leden. Kom je in een bedrijf waar je oprecht, met een glimlach en met aandacht wordt geholpen, dan word

je zelf ook blij. Consequentie is wel dat je het als onderneming in de praktijk moet waarmaken. Zoiets kun je niet in een directiekamer bedenken. Je moet het gesprek aan met je medewerkers en heel serieus nemen wat er wordt gezegd. En je moet de uitkomsten los durven laten en je bedrijf kantelen als dat nodig is."

WEG MET TARGETTUINTJES

"Als je een andere organisatie ambieert, moet je ook doelstellingen formuleren die passen bij je nieuwe ambitie", vervolgt Rob. "We zijn lange tijd gewend geweest aan het behalen van omzetdoelstellingen, het stellen van targets en we vonden het gewoon dat we werden beoordeeld op de hoeveelheid omzet die je als individu binnenbracht. Er is niets mis met winst. Sterker nog: zonder winst kun je niet voortbestaan, het is de basis van elke onderneming. Maar winst is net als ademen. Je kunt niet zonder, maar het is niet je bestaansreden. Door te veel de focus te leggen op winstmaximalisatie is het uiteindelijk fout gegaan in de financiële sector. Dit heeft de reputatie van de sector ernstig geschaad. De focus op winstmaximalisatie raakt ook passé. De samenleving is er niet bij gebaat, medewerkers worden er niet gelukkiger van en de sector als geheel is nu juist op zoek naar waarden die wel passen bij de samenleving van nu."

"Je moet vooral zorgen dat jezelf leeft vanuit je waarden. Vandaar uit kun je anderen inspireren of stimuleren om ook vanuit die waarden te leven en te handelen. Daar horen nieuwe uitgangspunten bij. Het sturen van collega's op basis van individuele, vaak financiële doelstellingen die per afdeling kunnen verschillen werkt soms contraproductief en is niet altijd in het belang van onze leden. In het ambitietraject is de term 'targettuintjes' ontstaan. En de vraag of we daar vanaf konden. Vandaar dat we op zoek zijn gegaan naar een andere targetsetting en andere aansturing."

**"HET STUREN OP
BASIS VAN FINANCIËLE
DOELSTELLINGEN WERKT
CONTRAPRODUCTIEF"**



**MONIQUE WESLY EN
ROB VAN DE LANGENBERG**
“STUREN OP COLLEGA
TEVREDENHEID”

VOLGENDE RONDE

“In de maand september zijn we verder gegaan om de plannen van de vijf ambitiegroepen te combineren met de plannen van de bedrijfsonderdelen”, vertelt Monique. “Vanuit het fundament van verbonden, tevreden, participerende leden en met betrokken en geïnspireerde collega’s willen we de zorg beter maken. Dit doen we door te helpen bij het realiseren van doelstellingen van onze leden, door basale zaken en randvoorwaarden uitstekend te regelen, maar ook door verbinding en versnelling. We gaan aan de slag als lerende organisatie om onze doelen te bereiken. Samen proberen we uit te vinden hoe we op een betere manier kunnen sturen en samenwerken. In dat traject zitten we nu. We hebben met elkaar besloten dat we de organisatie willen gaan inrichten en sturen langs drie principes: Van eigen ‘targettuintjes’ naar samen voor de leden. Van individuen naar teams en Van bureaucratie naar eenvoud.”

“Deze gedachte hebben we in september tijdens diverse collega-presentaties met iedereen gedeeld. En vervolgens is er een beweging in de organisatie op gang gekomen. Collega’s gingen ons vragen stellen: ‘Wat betekent dit voor de samenstelling van teams?’, ‘Wat betekent dit voor de rol van de manager?’, ‘Hoe kunnen we breder dan ‘alleen’ NPS en eNPS sturen op ledentevredenheid en collega-tevredenheid?’, ‘Hoe zien de financiële parameters er dan uit? En hoe gaan we beoordelen en belonen?’ En tot slot is de vraag hoe we bureaucratie snel en slim te lijf kunnen gaan.”

Rob: “Op dit moment werken er zes groepen aan de verdere uitwerking van die vragen. Samen met de input van alle collega’s die aan de ambitie hebben meegewerkt en samen met de input van de bedrijfsonderdelen die dat weer als uitgangspunt hebben genomen voor hun jaarplan, hebben we zo een stevig en gelijkgericht strategisch fundament voor de komende tien jaar.”

GEEN WEG TERUG

Is de reis eenmaal begonnen dan is er in feite geen weg terug meer, stellen Monique en Rob. “We kwamen in een stroomversnelling terecht die we niet hadden voorzien. Het is een van de meest enerverende jaren geweest uit ons werkzame leven. Prachtig om te zien dat je op deze manier de talenten en de passie van iedereen in je bedrijf ook echt gebruikt. Het geeft aan dat er zoveel mensen zijn die veel meer uit hun werk willen halen en veel meer kunnen bijdragen.”

“Het is een grote stap voor een organisatie, maar het kan, mits je echt samen op reis wilt gaan en niet van tevoren invult welke uitkomsten je wilt hebben. Het is ook een enorme oefening in loslaten. Het traject heeft ons echter vooral geleerd dat we het anders, beter en leuker kunnen maken. Voor onszelf, voor onze leden en voor de samenleving als geheel. Daar gaan we voor”, besluiten beiden. ■