# Flexaris: Interim-managers met een +

flexaris

# Voorwoord

Zorginstellingen zijn continue op zoek naar goede lijnmanagers die probleemoplossend te werk gaan in de snel veranderende (zorg) wereld. Deze managers moeten niet alleen weten wat er speelt in uw organisatie, maar ze moeten ook direct inzetbaar zijn door goed op de hoogte te zijn van de nieuwste ontwikkelingen in de zorg. Flexaris levert sinds een jaar deze interim-managers in de zorg. Tijd om ons eens aan u voor te stellen.

Flexaris is voortgekomen uit Advisaris, naar aanleiding van een directe vraag uit de markt. Samen met Herman Hellemans en Wil Verhoeven, beiden partner van Advisaris, zat ik bij een zorginstelling aan tafel voor een ondersteuningsvraag, toen bleek dat van de vier managers er twee waren ingehuurd. Dit drukte natuurlijk zwaar op de kosten van de stichting, ook omdat er naast de interim-managers voor advies weer een ander bureau moest worden ingehuurd. Waarom moeten stichtingen voor een interim-manager en inhoudelijk advies twee verschillende bureaus inschakelen? Advisaris besloot als antwoord op deze vraag om voor de interim-activiteiten een gespecialiseerd bedrijf op te zetten: Flexaris. De naam zegt het al, wij leveren flexibele managers met een ruime achtergrond in de zorg. Onze interim-managers blijven op de hoogte van actuele ontwikkelingen dankzij de trainingen van Dosaris en kunnen altijd terugvallen op de expertise van Advisaris.

In dit boek stellen wij onszelf en vijf interim-managers met verschillende aandachtsgebieden aan u voor. Dit is slechts een kleine greep uit ons netwerk van managers. En hoewel deze mensen allemaal verschillend zijn, staan zij en wij voor één ding: direct inzetbaar management!

Graag tot ziens,

Joost Dudok, directeur Flexaris

## Inhoud


PAGINA 2:
VERANDERINGEN VRAGEN OM SOLIDE MANAGEMENT
**Flexaris: Interim-managers met een +**

PAGINA 4:
ZORGMANAGER ANNELIES SPAAN
**Een goede mentor voorkomt blinde vlek**

PAGINA 5:
DIRECTEUR/BESTUURDER WIEGER SCHIPPERS
**Verandering verankeren in de organisatie**

PAGINA 6:
FINANCIEEL DIRECTEUR BRAM VAN HUNNIK
**In de zorg is het nooit saai**

PAGINA 7:
ZORG- EN TEAMMANAGER INA VINK
**Het beste van twee werelden**

PAGINA 8:
ICT-MANAGER JAN VAN ESCH
**ICT-afdeling uit de luwte**

PAGINA 10:
DRIE SPECIALISMEN, DRIE BEDRIJVEN
**Advisaris, Dosaris en Flexaris**

PAGINA 11:
WELKE KENMERKEN DEFINIËREN DE INTERIM-BEHOEFTE
**Het Flexaris kompas**

VERANDERINGEN VRAGEN OM SOLIDE MANAGEMENT

# Flexaris: Interim-managers met een +

Het overheidsbeleid is erop gericht om de marktwerking in zorg en welzijn te stimuleren. Steeds meer moeten zorginstellingen zich bezig houden met hun concurrentiepositie om zo te komen tot een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Daarbij worden ze dagelijks geconfronteerd met ontwikkelingen zoals veranderende wet- en regelgeving, mondiger cliënten en nieuwe kwaliteitseisen. Om al deze veranderingen het hoofd te kunnen bieden, hebben instellingen behoefte aan solide maar flexibel management door mensen die weten wat er speelt in de sector. Flexaris levert deze mensen op interim-basis.

Het kan gebeuren dat er een grote verandering binnen uw instelling aan zit te komen, maar u daar niet de juiste manager voor in huis heeft. Een interim-manager biedt uitkomst, maar u ziet op tegen de vaak lange inwerkperiode die nodig is voordat aan het eigenlijke project kan worden begonnen. Daarbij is het niet gemakkelijk om de juiste manager te selecteren uit de kandidaten die het werving- en selectiebureau voorstelt. Met Flexaris heeft u deze problemen niet. Flexaris lever interim-managers met een ruime aantoonbare achtergrond in de zorg die altijd op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en dus direct inzetbaar zijn. Dit voorkomt maandenlange inwerktrajecten. En doordat Flexaris er alles aan doet om te komen tot een perfecte match tussen opdrachtgever en interim-manager, is het niet langer aan u om de juiste manager eruit te pikken, maar krijgt u een manager met vaardigheden die perfect aansluiten op de opdracht.

## Grondige werkwijze

Flexaris is gespecialiseerd in interim-lijnmanagers op het gebied van bedrijfsvoering in de zorg, met het accent op de ouderenzorg en de gehandicaptenzorg. De werkwijze van Flexaris kenmerkt zich door een grote zorgvuldigheid. Om te beginnen wordt er een grondige analyse van de opdracht gemaakt aan de hand van het Flexaris Kompas, waarmee de opdrachtgever precies kan aangeven welke kenmerken de behoefte aan interim-management definiëren. Vervolgens richt Flexaris zich op de achtergrond van de vraag in een aantal gesprekken met de instelling. Wat is er nou echt aan de hand? Een goede match begint immers met voldoende aandacht voor de behoefte van de opdrachtgever.

## Professionele organisatie

Bij Flexaris zijn we ervan overtuigd dat om goede zorg te kunnen garanderen, een gezonde onderneming essentieel is. Dit maakt dat we altijd zoeken naar mogelijkheden binnen de kaders die worden gesteld door de overheid en instanties. Flexaris is ontstaan uit adviesbureau Advisaris en scholingsinstituut Dosaris, beide bekend in de zorgsector vanwege de kennis van de bedrijfsvoering in de zorg. Flexaris interim-managers hebben daarom altijd een professioneel kennisnetwerk achter zich en de mogelijkheid om te sparren met specialisten die goed op de hoogte zijn van de actualiteit in de sector. Met een interim-manager van Flexaris huurt u niet alleen een manager in, maar krijgt u via de interim-manager de kennis en kunde van Advisaris en Dosaris erbij. Interim-managers worden altijd begeleid door een Flexaris-mentor die, als dat nodig is, ook als inhoudelijk sparringpartner dient. Via Dosaris worden Flexaris interim-managers continu bijgeschoold. U als opdrachtgever krijgt zo altijd een manager die op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen en een professionele organisatie achter zich heeft staan. Een Flexaris manager is een manager met een +!

## Deelgebieden

Flexaris levert interim-managers op een vijftal deelgebieden: zorg, automatisering, financiën en administratie, kwaliteit en personeel en organisatie.

## Zorg

De vele veranderingen waarmee de zorg te maken krijgt, moeten ook worden doorgevoerd op de werkvloer. De zorg- en locatiemanagers van Flexaris kunnen daarom goed omgaan met de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen en zo de continuïteit van de dienstverlening waarborgen. Naast inhoudelijke kennis van het zorgproces hebben zij de ervaring in huis om de organisatorische eenheid goed te kunnen aansturen.

## Automatisering

De ondersteuning van de processen met automatiseringshulpmiddelen wordt ook in de zorg steeds belangrijker, waardoor de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening aan cliënten steeds meer afhankelijk wordt van deze systemen. Daarnaast worden zeer ingrijpende veranderingen (projecten) doorgevoerd, zoals het Elektronisch Cliënten Dossier. In dergelijke grote trajecten moet ook zakelijk worden omgegaan met vaak grote leveranciersorganisaties. Dit vraagt om ICT-managers die niet alleen weten wat er speelt in de zorg, maar ook ervaring hebben in automatiseringsland met grote ICT-trajecten. Via Flexaris kunt u er voor zorgen dat u voor een eenmalig traject als een ECD de benodigde ervaring en kennis vooraf in huis heeft.

## Financiën en administratie

De eisen aan medewerkers en leidinggevenden op de financiële administratie en de cliëntenadministratie worden steeds strenger. Er is veel communicatie met partijen buiten de zorginstelling zoals potentiële cliënten, vertegenwoordigers, overheid, zorgkantoren en andere dienstverleners in de zorg. Ook moeten deze afdelingen in staat zijn om informatie te ordenen en te verwerken tot bruikbare managementinformatie en verantwoording naar externe partijen die door veranderende wetgeving steeds om andere informatie vragen. Flexaris biedt interim-krachten op de gebieden van HEAD, controlling en cliëntenadministratie. Deze krachten zijn bekend met ‘de nieuwe manier van werken’ en hebben ervaring met het veranderproces om te komen tot deze werkmethode.

## Kwaliteit

‘Het certificaat’ zou geen doel op zich moeten zijn. Minstens even belangrijk als het behalen van het certificaat, is de inbedding van het kwaliteitssysteem in de organisatie. De uitdaging is om met de komst van methodieken als Normen Verantwoorde Zorg (VV&T) en het Kwaliteitskader (GZ) een kwaliteitssysteem te ontwikkelen en te integreren in het primaire proces zodat aantoonbare kwaliteit wordt geleverd; het geleverde kwaliteitsniveau is zonder additioneel onderzoek en registraties inzichtelijk. Flexaris kan u een interim-kwaliteitsmanager leveren die naast het behalen van het benodigde certificaat een blijvend kwaliteitssysteem kan inrichten.

## Personeel & organisatie

De vraagsturing en de bijbehorende nieuwe wijze van bekostiging stellen eisen aan het personeel op het gebied van kennis (onder andere op het gebied van arrangementen, onderhandelen en ECD) en arbeidsrelaties of medewerkerarrangementen, die aansluiten op de meer flexibele vraag. Voor de opbouw van kennis is een gedegen opleidingsprogramma van levensbelang. De afdeling P&O vervult hierin een belangrijke functie. Via opleiding van P&O interim-krachten zorgt Flexaris voor stevige managers met de laatste kennis van de (on)mogelijkheden op deze vlakken.

*Herman Hellemans, partner bij Advisaris en Flexaris-mentor*

*Wil Verhoeven, partner bij Advisaris en Flexaris-mentor*

ZORGMANAGER ANNELIES SPAAN

# Een goede mentor voorkomt blinde vlek

Annelies Spaan, interim Zorg- en Locatiemanager heeft een ruime achtergrond in de zorg, vooral op het gebied van ouderenzorg, psychiatrie en gehandicaptenzorg. Zij beschrijft zichzelf als een daadkrachtige manager met oog voor de menselijke maat. “Ik probeer bijna altijd consensus te bereiken. Wie moet hoeveel water bij de wijn doen en wat zijn daarvan de gevolgen? Als het nodig is, ben ik ook in staat om een verandering van bovenaf in te voeren, want door de razendsnelle veranderingen in de zorg is er niet altijd ruimte om alle argumenten af te wegen.” Volgens Spaan verandert er veel in de sector en heeft dat zijn weerslag op zorgorganisaties.

“De veranderingen in de zorg maken dat medewerkers niet meer alleen met de directe zorg voor cliënten te maken hebben, maar ook met de kaders waarbinnen die zorg moet plaatsvinden. Ze zullen rekening moeten houden met de financiële mogelijkheden. Dat is een omslag die in heel veel organisaties nog moet worden gemaakt en waar de medewerkers ook aan zullen moeten wennen. Zij moeten in heel veel gevallen nog leren dat je ook binnen de financiële kaders datgene kunt doen waar je goed in bent en dat ook de aandacht voor cliënten of bewoners er echt nog wel kan zijn en ook is.”

Via Flexaris kreeg Spaan een opdracht bij een kloosterverzorgingshuis. “Het leek of de klok tien jaar had stilgestaan, wat betekent dat zorgontwikkelingen van de afgelopen tien jaar niet waren doorgevoerd. Ze werkten nog heel aanbod- in plaats van vraaggestuurd en er waren medewerkers die nog nooit hadden gehoord van de Normen Verantwoorde Zorg. Daarbij was de werkorganisatie verweven in de organisatie van de congregatie, waardoor medewerkers niet goed wisten aan wie ze verantwoording moesten afleggen.” Spaan had de taak om de organisaties te ontvlechten, de Normen Verantwoorde Zorg en zorgdossiers te introduceren en de medewerkers bekend te maken met methodisch werken.

“De structuur van de organisatie ging compleet op de schop en dat had allerlei consequenties. Ik heb toen in kaart gebracht wat er moest veranderen en wat daarvan de invloed op andere afdelingen was. Alles is in één keer aangepakt, want als je één proces verandert, heeft dat gigantische invloed op andere processen.” Spaan vertelt dat het urgentiebesef hoog was toen ze aan de opdracht begon, maar dat ze ook moeilijkheden tegenkwam. “Er liepen verschillende projecten naast elkaar, waardoor het soms moeilijk was om het overzicht te behouden. Dan is het fijn als je een mentor van Flexaris hebt die met een helikopterview kijkt en met je meedenkt. Zo voorkom je als manager dat je een blinde vlek ontwikkelt omdat je te dicht op de klus zit.”

DIRECTEUR/BESTUURDER WIEGER SCHIPPERS

# Verandering verankeren in de organisatie

Wieger Schippers, een allround interim-manager in de zorgsector, heeft al meer dan dertig jaar ervaring in de sector. Hij heeft een verpleegkundige achtergrond en is gespecialiseerd in verandermanagement en consolidatieopdrachten in kleine tot middelgrote instellingen met één of meerdere locaties. Het samenwerken met Flexaris ziet hij als een kans. “Elke zorginstelling die de hulp van Flexaris en de interim-managers die daarbij horen inroept, doet dit vanuit een behoefte aan verandering en verbetering van de bedrijfsresultaten.”

Schippers is via Flexaris werkzaam bij een verzorg- en verpleeghuis met 50 bedden en daarnaast een klein aantal bedden voor psychogeriatrische patiënten. Verder draagt de instelling zorg voor de thuiszorg binnen haar adherentiegebied. “De afdeling psychogeriatrie wordt uitgebreid met nog eens twintig verpleeghuisbedden. Ik moet deze uitbreiding voorbereiden en hiervoor de eerste aanzet geven.” Er wordt vanwege de uitbreiding een nieuw gebouw neergezet waar de psychogeriatrische afdeling zal worden gehuisvest.
“De afdeling is nu niet goed ingericht qua logistiek. Nu de gelegenheid voor nieuwbouw zich voordoet, kan door bouw en inrichting maximaal invulling worden gegeven aan de kleinschaligheid van wonen welke wij willen aanbieden.”

De keuken van de instelling draait met verlies en Schippers heeft de opdracht deze tenminste kostendekkend en aantrekkelijk voor cliënten te maken. “De huidige keuken is afgeschreven en zal worden vervangen door een front-office systeem keuken. De huidige eetzaal zal worden omgebouwd tot een restaurant met een goede kaart en een aantrekkelijke ambiance, waar bewoners en omwonenden gezellig kunnen eten en verblijven met hun bezoek.” Onderdeel van de opdracht is ook om de positie van de organisatie in de regio te versterken. Daarom zal de dienstverlening met somatische zorg, reactivering en revalidatie en palliatieve zorgverlening worden uitgebreid en het servicelevel worden verhoogd.
“Zo kan de organisatie zich nadrukkelijker profileren in de regio en de zelfstandigheid behouden.”

Schippers benadrukt dat een achtergrond in de zorg van belang is voor een interim-manager bij een zorginstelling. “Het zijn meestal platte organisaties en je zit dicht op het primaire proces, namelijk de zorg. Een goede manager begrijpt hoe de processen in elkaar haken en snapt wat de mensen beweegt. Net als elke sector, heeft ook de zorg een eigen cultuur en dat komt bij kleinere organisaties nog meer naar voren.” Schippers beschrijft zichzelf als een generalist, gespecialiseerd in situationeel management. “Als ik weet dat er op een afdeling iets speelt, dan loop ik vaak ‘toevallig’ even binnen. Om goed te kunnen managen in de zorg is het belangrijk om empathie en compassie te hebben met medewerkers en bewoners. Je moet goed kunnen luisteren, en dan niet alleen naar wat mensen zeggen maar ook naar wat ze bedoelen.” Ook het consolideren van ideeën en nieuwe werkwijzen behoort volgens Schippers tot de taken van een interim-manager. “De verandering moet niet alleen in de organisatie postvatten, maar de mensen moeten het ook voelen. De interim-manager moet voor consolidatie zorgen. Als de organisatie drie maanden na een verandertraject weer terug is bij af, dan heeft hij gefaald. Een goede interim-manager weet de veranderingen te verankeren.”

FINANCIEEL DIRECTEUR BRAM VAN HUNNIK

# In de zorg is het nooit saai

“De zorg is een sector waar altijd heel veel gebeurt vanwege de steeds veranderende eisen die de overheid stelt, maar ook door andere veranderingen zoals de toenemende automatisering. Het is nooit saai”, aldus Bram van Hunnik, momenteel werkzaam als ad-interim financieel directeur van een grote zorginstelling. Van Hunnik is een ervaren financieel manager, met oog voor het menselijk aspect. “Het is als financieel manager heel gemakkelijk om met bezuinigingsprocedures te gaan gooien als het financieel slecht gaat met een organisatie. Maar dat werkt in de zorg vaak niet, want kwalitatief goede zorg moet gewoon geleverd worden. Je kunt niet zeggen ‘nou, dan poetsen we de tanden maar wat minder vaak, want we moeten bezuinigen’. Ik zoek daarom altijd ook naar een manier om juist de inkomende middelen te optimaliseren, onder andere door te kijken of alle geleverde zorg ook goed geïndiceerd is.”

Kortgeleden rondde Van Hunnik een opdracht bij een grote zorginstelling af. “Deze organisatie was ontstaan uit een aantal fusies. Met het live gaan van de nieuwe organisatie, kregen de regiomanagers integrale verantwoordelijkheid voor hun eigen regio. Je kunt dan als financieel directeur denken dat ze dat er wel even bij doen, maar om de veranderingen succesvol te laten verlopen, is het belangrijk dat wordt uitgelegd wat integrale management-verantwoordelijkheid inhoudt. Hoe lees je maandelijkse overzichten? Hoe rooster je het personeel zo optimaal mogelijk in? Daarbij heb ik ervoor gezorgd dat de managementinformatie die de regiomanagers kregen van goede kwaliteit was en afgestemd op de behoeften van de managers. Met dit traject werden de managers zich bewust van welke rol ze spelen in de organisatie en waar bepaalde kosten vandaan komen. Zomaar klakkeloos een factuur ondertekenen omdat die toevallig op je bureau ligt, is er daar niet meer bij.”

Van Hunnik houdt van een zakelijke aanpak. Hij kan zich dan ook goed vinden in de manier van werken van Flexaris. “Flexaris gelooft heel sterk in het feit dat voor goede zorg een gezonde onderneming essentieel is. Daarbij zorgen ze er ook voor dat procedures goed worden opgevolgd, wat problemen kan voorkomen. Zo houdt de Flexaris-mentor in de gaten of je bijvoorbeeld regelmatig evalueert met de opdrachtgever. Het kan voorkomen dat interim-managers zo met de opdracht bezig zijn dat de tussentijdse gesprekken worden uitgesteld, maar voordat je het weet ben je een maand verder. Als je met een vaste regelmaat met de opdrachtgever om de tafel gaat zitten om de verwachtingen van beide zijden door te spreken, voorkom je dat je uit elkaar groeit.”

ZORG- EN TEAMMANAGER INA VINK

# Het beste van twee werelden

Ina Vink heeft een jarenlange ervaring in verandertrajecten in verpleeghuiszorg, thuiszorg en ziekenhuiszorg en een brede kennis op het gebied van personeel en organisatie. Het samenwerken met Flexaris ziet zij als een buitenkans voor zichzelf én voor opdrachtgevers. “Flexaris is gespecialiseerd in verandermanagement, dus managers die in staat zijn om een probleem te analyseren, hiervoor een oplossing te bedenken en dit in de praktijk toe te passen. Het matchen van opdrachtgevers en interim-managers pakken ze gestructureerd aan en waar nodig geven ze begeleiding. Als opdrachtgever huur je dus niet alleen een interim-manager in, maar krijg je de kennis en ervaring van Flexaris erbij. En ik zie Flexaris als een goede sparring partner die me bijstaat als een kort overleg met bijvoorbeeld een collega niet voldoende is. Ze kennen immers alle ins en outs van het vak.”

Flexaris is verbonden aan adviesbureau Advisaris en opleidingsinstituut Dosaris en biedt haar interim-managers kosteloos opleidingen en cursussen aan. “Er verandert de laatste jaren enorm veel in de zorg en het kan voor zelfstandigen soms best lastig zijn om de tijd te vinden om de juiste cursussen te doen en dus goed op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. Doordat ik via Flexaris goed op de hoogte word gehouden van het aanbod van relevante workshops en cursussen dat bij Dosaris te volgen is, blijft mijn kennis actueel.” Een voordeel van de link tussen Advisaris en Flexaris is volgens Vink het imago van Advisaris. “Advisaris staat binnen de zorg bekend als een adviesbureau met veel kennis van de laatste ontwikkelingen, het is echt een gerenommeerd bureau. Opdrachtgevers weten wat ze aan Advisaris hebben, namelijk een bureau dat gestructureerd en gedegen te werk gaat. En dat verwachten ze ook van de interim-manager die ze via Flexaris inhuren.”

De expertise van Ina Vink ligt vooral in het oplossen van conflictsituaties op zorgafdelingen en het bieden van structuur. “Ik ben te typeren als een motivator die zaken voortvarend aanpakt, maar altijd met oog en oor voor de medewerkers en de situatie. Dat laatste is belangrijk binnen een zachtere sector zoals de zorg, maar juist mijn daadkracht en resultaatgerichtheid maken dat ik opdrachten op tijd kan afronden met het gewenste resultaat.” Vink is op dit moment werkzaam als hoofd Zorg bij een extramurale instelling in de Randstad. “Hier bereid ik onder andere de fusie met een andere thuiszorgorganisatie voor. Het leuke van deze opdracht is dat ik me niet alleen bezig houd met zakelijke aspecten zoals het verhogen van de productiviteit, maar ook met communicatie en cultuur binnen de instellingen. Het beste van twee werelden.”

ICT-MANAGER JAN VAN ESCH

# ICT-afdeling uit de luwte

Jan van Esch is van huis uit bedrijfskundige en informaticus en heeft veel praktijkervaring in de zorgsector. Zo implementeerde hij onder andere een urenregistratiesysteem bij een grote instelling in Zeeland en was hij zeer nauw betrokken bij de ontwikkeling van een landelijk ICT-systeem voor indicatiestelling. “Mijn eerste opdracht in de zorgsector, was het begeleiden van grote veranderingen in de werkwijze en ICT van het indicatieorgaan. Voordat dit CIZ werd, had elke regio een eigen indicatieorgaan, wat betekende dat er in Doetinchem bijvoorbeeld heel anders werd geïndiceerd dan in Haarlem of Leeuwarden. Dit moest voor het hele land gelijkgetrokken worden, dus één uniform proces. Ik heb toen een advies gemaakt en ben betrokken bij de verschillende projecten zoals het uitfaseren van systemen en het betrekken van regionale ICT-afdelingen.”

Naast veel ervaring, heeft Van Esch veel goede contacten opgedaan in de zorgsector. “Ik kom oorspronkelijk niet uit de zorg, maar door het project bij CIZ heb ik de sector goed leren kennen, want ik zat heel centraal in de zorgwereld. Ik had contact met het ministerie, het college van zorgverzekeraars, huisartsenverenigingen, apothekers en natuurlijk de zorginstellingen zelf.” Volgens Van Esch is de zorg interessant, mede omdat de sector momenteel enorme veranderingen doormaakt. “De combinatie van veranderingen en de ontwikkeling van ICT in de zorg is voor mij een enorme uitdaging. Vandaar ook dat ik me verbonden heb aan Flexaris want zij zijn gespecialiseerd in deze opdrachten. En doordat ze verbonden zijn aan Advisaris en opleidingsinstituut Dosaris, hebben ze een enorme vracht kennis in huis. Flexaris is voor mij een uitstekende sparringpartner.”

De ICT-afdeling kan volgens Van Esch enorm bijdragen aan het succes van de gehele onderneming. “Wat je nu ziet is dat de ICT-afdeling vaak in een soort luwte zit, met de gedachte van ‘als het systeem maar werkt’. De afdeling wordt door het management van de instelling vaak ook gezien als een grote kostenpost die weinig oplevert, maar de veranderingen in de sector, zoals de ZZP’s en de AWBZ, maken dat juist de ICT-afdeling heel belangrijk wordt voor het succes van de organisatie. De ICT-afdeling moet meer toegevoegde waarde gaan leveren en zo uit de luwte komen.”

Van Esch benadrukt dat ook de ICT-manager met verschillende mensen moet kunnen communiceren. “De gemiddelde ICT’er heeft vaak niet de ‘skills’ om bij het management goed voor het voetlicht te brengen hoe zijn oplossing het bedrijf zal helpen. Daarbij is er soms ook weerstand bij de mensen op de werkvloer. Verzorgenden zien automatisering vaak als een verharding en verzakelijking van het werk. De manager heeft tot taak om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en er ook voor te zorgen dat het draagvlak blijft voortbestaan. Je moet als ICT-manager in de zorg zakelijk kunnen zijn, maar ook met mensen kunnen omgaan.”

DRIE SPECIALISMEN, DRIE BEDRIJVEN

# Advisaris, Dosaris en Flexaris

Opgericht in 1998 is Advisaris in de loop der jaren uitgegroeid tot de autoriteit op het gebied van organisatieadvies in de zorgsector. Na begeleiding van de pilot 'Prestatiegerichte Bekostiging' in 2005 is Advisaris dan ook gekozen als begeleider voor de pilot 'Elektronisch Cliënten Dossier' in 2006. Advisaris begeleidt instellingen bij de vele uitdagingen die de sector momenteel kent: van het implementeren van zorgzwaartebekostiging, het borgen van kwaliteit, organisatieveranderingen tot aan de keuze voor een Elektronisch Cliënten Dossier.

Dosaris is als opleidingsinstituut verbonden aan Advisaris en Flexaris. De opleidingen zijn afgestemd op de ondersteuning van zorginstellingen bij de noodzakelijke veranderingen van vandaag de dag. Een vast aanbod aan open en in-huis opleidingen wordt aangeboden, afgestemd op de belangrijke thema's in de zorg op dit moment. Daarnaast kan Dosaris in samenspraak met de opdrachtgever een maatwerkoplossing samenstellen.

Advisaris heeft sinds enige tijd de activiteiten op het gebied interim-managers verbijzonderd in Flexaris. De Flexaris interim-managers zijn in staat leiding te geven in een veeleisende en veranderende omgeving en kunnen waar nodig specifieke veranderopdrachten uitvoeren. Zij zijn direct inzetbaar omdat Flexaris is gespecialiseerd in de zorgsector. Via het opleidingsplatform van Dosaris zijn de interim-managers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Waar nodig kunnen zij terugvallen op de kennis en ervaring van Advisaris.

Een succesvolle samenwerking begint bij een goed contact. Voor vragen over de dienstverlening en producten van Advisaris, Flexaris en Dosaris heeft u daarom een vast aanspreekpunt. Charles van Kampen is altijd bereikbaar voor al uw vragen. Hij is zo de schakel tussen u en onze producten en specialisten.

Charles van Kampen
Vankampen.charles@advisaris.nl
06-42299628

Onze websites hebben hierin een ondersteunende rol.
Voor Advisaris, vernieuwers in de zorg: **www.advisaris.nl**
Voor Dosaris, opleiders in de zorg: **www.dosaris.nl**
Voor Flexaris, managers in de zorg: **www.flexaris.nl**

# Het Flexaris kompas

*Geef aan wat van toepassing is*

**Functie:**

- ☐ Directeur/bestuurder
- ☐ Zorgmanager
- ☐ Locatiemanager
- ☐ HEAD of controller
- ☐ ICT manager/coördinator
- ☐ P&O manager
- ☐ Manager cliëntadministratie
- ☐ Kwaliteitsmanager
- ☐ Programmamanager

**Opdracht:**

- ☐ Leiding geven aan afdeling/locatie
- ☐ Reorganisatie (vanwege fusie)
  Aanvullende veranderopdracht?
- ☐ Integratie afdelingen na fusie
- ☐ Invoeren zorgzwaartebekostiging
- ☐ Invoeren methodisch werken
- ☐ Integratie ECD na fusie
- ☐ Evaluatie, selectie, implementatie ECD
- ☐ Inrichten kwaliteitssysteem

---

*Vul gegevens in*

**Functie kenmerken:**

Omvang aan te sturen team ☐

Locatie ☐

Aantal dagen per week ☐

Initiële tijdsperiode ☐

---

*Geef bij elk onderwerp de twee belangrijkste kenmerken aan*

**Welke management vaardigheid?**

- ☐ Planning en organisatie
- ☐ Vermogen tot delegeren
- ☐ Voortgangsbewaking
- ☐ Leiderschap
- ☐ Ontwikkelen van medewerkers
- ☐ Bewust van zaken buiten de organisatie

**Welke inter-persoonlijke vaardigheid?**

- ☐ Luisteren
- ☐ Mondelinge informatieverzameling
- ☐ Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- ☐ Overtuigingskracht
- ☐ Samenwerken / teamwork
- ☐ Inter-persoonlijke sensitiviteit
- ☐ Organisatie sensitiviteit
- ☐ Sociabiliteit
- ☐ Acceptatie

**Welke persoonlijke vaardigheid?**

- ☐ Vasthoudendheid
- ☐ Energie
- ☐ Onafhankelijkheid
- ☐ Inschikkelijkheid
- ☐ Bereidheid risico's te nemen
- ☐ Besluitvaardigheid
- ☐ Flexibiliteit
- ☐ Integriteit
- ☐ Stressbestendigheid
- ☐ Zelfbeheersing

**Wat voor motivatie?**

- ☐ Prestatiegerichtheid
- ☐ Ambitie
- ☐ Betrokkenheid en loyaliteit
- ☐ Initiatief
- ☐ Ondernemerschap
- ☐ Klantgerichtheid

---

© 2009 Flexaris BV. Flexaris is als interim-bureau verbonden aan Advisaris

***Een vraag om tijdelijk management komt meestal initieel in een functiebenaming tot ons; 'wij hebben een ..... manager nodig.' Het Flexaris Kompas helpt de klant intern de interim behoefte nader te definiëren, zodat de vraag om tijdelijk management gericht kan worden uitgezet bij een extern bureau.***

## Contact Flexaris

*Bezoekadres:*

Zandweg 33
3544 AA Utrecht

*Postadres:*

Postbus 95
3450 AB Vleuten
Telefoon: 030-6661795
Fax: 030-6661758
email: info@flexaris.nl

## Route

*Met de Auto*

Vanuit Den Haag:

Neem de A12 richting Utrecht, afslag De Meern
Onder aan de afslag linksaf, rechtdoor tot Meernbrug/kerk
Meernbrug over en gelijk rechtsaf de Zandweg op, doorrijden tot nummer 33

Vanuit Arnhem:

Neem de A12 richting Utrecht en Den Haag, afslag De Meern
Bij splitsing rechts aanhouden en vervolgens bij eerste stoplichten linksaf
Rechtdoor tot Meernbrug/kerk
Meernbrug over en gelijk rechtsaf de Zandweg op, doorrijden tot nummer 33

Vanuit Amsterdam of Den Bosch:

Neem de A2 richting Utrecht, bij knooppunt Oudenrijn de A12 richting Den Haag
Afslag De Meern, bij splitsing rechts aanhouden
Vervolgens bij eerste stoplichten linksaf, rechtdoor tot Meernbrug/kerk
Meernbrug over en gelijk rechtsaf de Zandweg op, doorrijden tot nummer 33

*Met het OV vanaf Utrecht Centraal Station*

Lijn 180 richting Gouda
Lijn 128 richting Woerden
Uitstappen halte Rijksstraatweg/Strijkviertel.
Teruglopen naar de hoek van de straat, links afslaan en straat uitlopen tot aan het water.
Bruggetje over en naar rechts de Zandweg op
Doorlopen (circa 100 meter) tot nummer 33
Lijn 26 richting Terwijde
Uitstappen halte Archeologiepark
Steek het park door richting de Zandweg
Via het fietspad/trottoir op de Zandweg rechtsaf
Doorlopen (circa 100 meter) tot nummer 33

flexaris