

VANDAAG – Specialist in zorgzaken

Casebeschrijving, Pieter Wanten (Augustus, 2024)

Informatie over VANDAAG

VANDAAG ondersteunt landelijk zorg- en MKB-organisaties bij de strategische en operationele uitdagingen in bedrijfsvoering. Het doel van de organisatie is om klanten op zo'n manier te ondersteunen dat ze zich volledig kunnen focussen op de uitvoering van hun primaire proces. Dit doet VANDAAG door het verlenen van diensten zoals het opstellen van een businessplan, het implementeren van software en het ondersteunen van de bedrijfsvoering door middel van dashboards met stuurinformatie. Het bedrijf is sinds de oprichting in 2014 geleidelijk aan gegroeid en bestaat momenteel uit circa 50 medewerkers (hoofdzakelijk hoogopgeleiden).



De sociale innovatie

De oprichting van het bedrijf kan gezien worden als een 'sociale innovatie'. Vanaf het begin heeft VANDAAG ingezet op een horizontale organisatiestructuur waar in de praktijk geen hiërarchische verschillen zijn tussen werknemers. Alle werknemers, inclusief de drie founders (de directie), zijn gelijkwaardig en worden met dezelfde normen en waarden behandeld. Vitaliteit en werkgeluk staan hoog aangeschreven en er wordt geïnvesteerd in de kennis en kunde van de werknemers door middel van opleidingen en een persoonlijk groeiplan.

Korte geschiedenis

In 2014 is Vandaag Zorgvernieuwing opgericht in Baexem met als missie: Passie omzetten in gezonde zorg. Gezonde zorg bestaat volgens VANDAAG uit twee delen; enerzijds het leveren van goede dienstverlening aan cliënten en anderzijds een (financieel) gezonde organisatie. Om hun klanten ook op financieel vlak zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen, is in 2017 de afdeling 'Vandaag Zorgvernieuwing Financieel' opgericht onder leiding van Werter Fiscaal Advies en Administratie. In 2019 is besloten om de bedrijven (Vandaag Zorgvernieuwing en Werter Fiscaal Advies en Administratie) samen te voegen onder de vlag van VANDAAG.

VANDAAG verleent diensten aan zowel zorgorganisaties als MKB organisaties buiten de zorg, vandaar dat de oorspronkelijke missie van Vandaag Zorgvernieuwing is aangepast naar 'Passie omzetten in waardevol ondernemen'. Klanten van VANDAAG zetten hun passie voornamelijk in voor het bieden van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, VANDAAG zet haar passie in om bedrijfskundige en administratieve processen zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Dit doet VANDAAG door middel van een integrale aanpak; er wordt zowel naar de klant als naar hun omgeving gekeken. Het vraagstuk van de klant wordt vanuit verschillende specialistische invalshoeken benaderd, waardoor er voor elke klant een passende oplossing gevonden kan worden.

Visie, missie en waarden

VANDAAG zet passie om in waardevol ondernemen en ondersteunt haar klanten door middel van integrale ondersteuning. Met een focus op ondernemerschap en vernieuwing optimaliseert VANDAAG bedrijfskundige en administratieve processen. Als businesspartner voor Nederlandse ondernemers, streeft VANDAAG ernaar dé vernieuwer van Nederland te zijn. De organisatie inspireert professionals om meesterschap te bereiken door zich continu te blijven ontwikkelen als bedrijf. De

founders van VANDAAG zorgen voor een voedingsbodem (zie 'Het huis van VANDAAG' verderop) waarin teams en individuen kunnen groeien. Met een mix van gespecialiseerde professionals biedt VANDAAG een dienstverlening die aansluit bij de dagelijkse praktijk en ambities van haar klanten.

Daadkracht, Meesterschap en Verbondenheid. Dit zijn de drie kernwaarden die VANDAAG hoog in het vaandel heeft.

VANDAAG zet zich volledig in om samen met klanten hun doelen te realiseren, met nadruk op actie en resultaat. Het credo is: vraag niet om toestemming maar vergiffenis.

Persoonlijke ontwikkeling en kennisdeling staan centraal. VANDAAG investeert continu in het vergaren en toepassen van nieuwe kennis om persoonlijke groei te bevorderen.

De focus ligt op duurzame relaties en lange termijn doelen. Mens-tot-mens verbinding is essentieel voor het realiseren van doelen voor zowel klanten als de organisatie.

Strategie

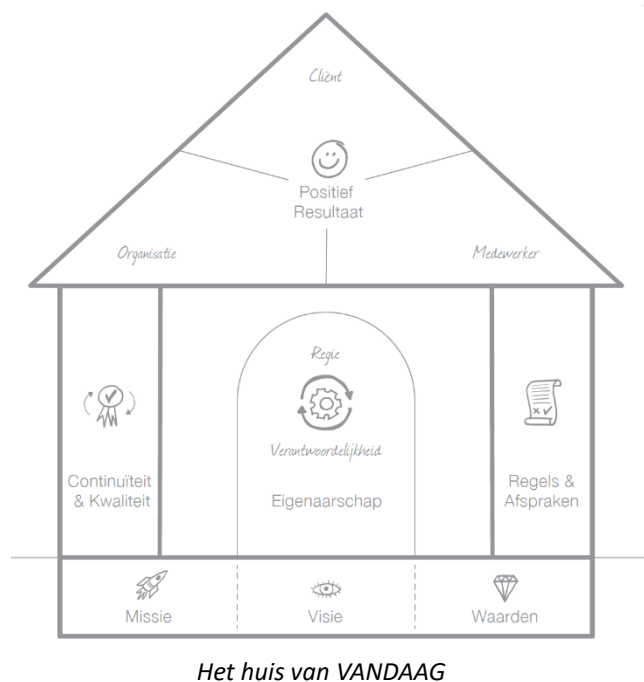
De strategie van VANDAAG draait om het omzetten van passie in waardevol ondernemerschap door integrale ondersteuning te bieden aan Nederlandse ondernemers. Met een sterke focus op ondernemerschap en innovatie optimaliseert VANDAAG bedrijfs- en administratieve processen. Als businesspartner wil het bedrijf dé vernieuwer van Nederland zijn.

Om de werknemers een stem te geven in het strategische pad is er een projectgroep opgericht, waarin drie afgevaardigden van de werknemers zitten plus een directielid. Momenteel wordt er geëxperimenteerd met een X-matrix, waarvoor werknemers input geven, zodat verbeterinitiatieven en (meer)jaardoelen opgesteld kunnen worden. Een X-matrix is een hulpmiddel dat gebruikt wordt om strategische doelen vast te leggen en te communiceren. Deze X-matrix moet ervoor zorgen dat de meerjarendoelen concreter en transparanter zijn dan voorheen. Bovendien geeft dit de mogelijkheid om de visie/missie te vertalen naar concrete meerjarendoelen die op hun beurt weer te vertalen zijn naar jaardoelen. Deze jaardoelen kunnen worden omgezet in concrete acties, wat zorgt voor houvast voor de medewerkers. De strategie is op deze manier niet meer iets ongrijpbaars dat vanuit de directie wordt bepaald.

Verder hebben de drie founders maandelijks een strategische sessie met elkaar en wordt er gekeken naar de cijfers van de maand ervoor. Dit wordt gedaan op de eerste vrijdag van de nieuwe maand waardoor de directie snel kan ingrijpen bij eventuele moeilijkheden. Bovendien werken de drie founders eens per jaar samen met een strategisch expert om te sparren over de strategie waardoor ze ook input krijgen van een externe persoon.

Werkwijze

Door de founders wordt er vertrouwen aan de werknemers gegeven en eigenaarschap gecreëerd door werknemers verantwoordelijk te maken voor hun eigen werk en hun team. 'Het huis van VANDAAG' omschrijft op een illustratieve wijze de werkwijze binnen de organisatie. De founders proberen door middel van de missie, visie en waarden een voedingsbodemp te creëren waarbij werknemers het gevoel krijgen dat ze verantwoordelijkheid kunnen nemen. Deze vrijheid moet wel binnen de regels en afspraken van zowel VANDAAG als externe partijen (bijv. regels van de overheid) passen. Verder moet het werk van de medewerkers bijdragen aan de continuïteit en kwaliteit van de organisatie. De kaders binnen het Huis van VANDAAG zijn zeer belangrijk en er wordt geprobeerd om hier zo min mogelijk van af te wijken. Het dak van het huis benadrukt dat er alleen een positief resultaat kan worden behaald wanneer cliënt, organisatie en medewerker op een goede manier met elkaar samenwerken.



Structuur

De organisatiestructuur van VANDAAG kan worden omschreven als een horizontale structuur aangezien er twee hiërarchische lagen bestaan binnen het bedrijf. De bovenste laag bestaat uit de drie founders van het bedrijf en hieronder staan de overige werknemers. In de praktijk is er weinig van deze lagen te merken aangezien de drie founders onderdeel zijn van een specialistisch team en hierdoor samenwerken met de andere werknemers.

Momenteel bestaat VANDAAG uit iets meer dan 50 werknemers die onderverdeeld zijn in 8 specialistische teams: Team Procesoptimalisatie & Implementatie, Team Zorgadministratie, Team Financieel Zorg, Team Financieel MKB, Team BI & Automatisering, Team Business ontwikkeling, Team Mens & Organisatie en Team Contractering & Kwaliteit. Vanuit de specialistische teams die om de klant heen staan worden klantteams gevormd, waarin werknemers van verschillende specialistische teams (kunnen) zitten. Bovendien kan een werknemers in meerdere klantteams tegelijk zitten, afhankelijk van de grootte van de opdrachten.

Buiten het werk dat de werknemers voor de klant uitvoeren, werken ze ook voor VANDAAG zelf. Zo zorgt het Team Procesoptimalisatie & Implementatie bijvoorbeeld dat de processen binnen VANDAAG zo efficiënt mogelijk verlopen en Team Mens & Organisatie regelt de HR-gerelateerde zaken voor VANDAAG. Dit zorgt ervoor dat VANDAAG niet afhankelijk is van externe partijen en dat ze intern hun bedrijfsvoering kunnen regelen.

Specialistische teams

In de specialistische teams zitten medewerkers op basis van hun inhoudelijke expertise. De teams dragen verantwoordelijkheid voor de invulling en kwaliteit van de dienstverlening op hun expertisevlak. Verder zijn ze verantwoordelijk voor een goede taakverdeling van de inhoudelijke

opdrachten en hebben zij het initiatief bij de doorontwikkeling van de diensten en het vermarkten ervan. Elk inhoudelijk team beschikt over een eigen dashboard met daarin de kwantitatieve doelstellingen. Binnen deze specialistische teams ondersteunen de werknemers elkaar door kennis en ervaringen te delen. Bovendien nemen meer ervaren werknemers de verantwoordelijkheid op zich om minder ervaren collega's te trainen/coachen.

Klantteams

Om de integrale aanpak te kunnen bewerkstelligen, werkt VANDAAG met zogenoemde klantteams, die bestaan uit werknemers (inhoudelijke specialisten) van de verschillende specialistische teams. Deze klantteams kunnen worden gezien als project teams, aangezien ze worden gecreëerd om een bepaalde opdracht voor één klant uit te voeren.

Tijdens de groei van het bedrijf zijn deze klantteams opgezet aangezien het niet meer mogelijk was voor iedere werknemer om alle klanten (persoonlijk) te kennen. De klantteams zorgen ervoor dat er alsnog goed contact onderhouden kan worden met de klant en er een persoonlijke band opgebouwd kan worden. Op deze manier versterkt het de loyaliteit van de klanten en de continuïteit van de organisatie.

De grootte van deze teams is afhankelijk van de opdracht vanuit de klant en kan bestaan uit 2 werknemers, maar in sommige gevallen ook uit 8. De samenstelling van de klantteams gebeurt organisch en wordt mede door de werknemers zelf gedaan. Kijkend naar de wensen van de klant en naar de beschikbaarheid van werknemers wordt bepaald welke werknemers een klantteam gaan vormen. Bovendien wordt er gekeken of een bepaalde werknemer al een relatie heeft opgebouwd met een klant, bijvoorbeeld tijdens een eerdere opdracht voor deze klant. Deze werknemer wordt dan aan het klantteam toegevoegd (mocht deze werknemer beschikbaar zijn) zodat er kan worden voortgebouwd op de bestaande relatie tussen de klant en VANDAAG.

De klantteams werken zelfstandig tijdens het uitvoeren van hun opdracht en hebben volledige controle over het proces. Ze bepalen zelf met welke regelmaat ze een meeting plannen om de stand van zaken te bespreken en moeten er zelf voor zorgen dat ze binnen het afgesproken budget blijven. De klantteams hoeven niet te rapporteren aan werknemers buiten hun eigen klantteam of aan de founders, wat aansluit bij het creëren van een eigen verantwoordelijkheidsgevoel bij iedere werknemer. Tijdens hun werk worden de werknemers ondersteund door dashboards en Microsoft Teams.

Technologische ondersteuning

Dashboards

Om zo efficiënt (slim) mogelijk te kunnen werken, wordt er tegenwoordig gebruik gemaakt van zelf ontwikkelde dashboards. De dashboards helpen de medewerkers door middel van actuele stuurinformatie die ze kunnen gebruiken om de klant zo effectief mogelijk te helpen. De klant zelf heeft ook baat bij deze dashboards doordat ze actuele informatie visualiseren. Momenteel worden deze dashboards nog niet door elk klantteam gebruikt, maar dit is voor de toekomst wel het plan. Op deze manier zal ieder klantteam efficiënter kunnen werken en zal het werk bij ziekte/plotselinge afwezigheid makkelijker overgenomen kunnen worden door collega's.

Microsoft Teams

De uitdaging voor de klantteams lag vooral op het communicatieve gebied aangezien de organisatie is opgedeeld in verschillende specialistische teams die niet altijd in direct contact met elkaar staan op de werkvloer. Om de samenwerking binnen de klantteams goed te laten verlopen wordt er binnen Microsoft Teams een omgeving gecreëerd per klant. In deze omgeving kunnen de werknemers binnen

de klantteams notities achterlaten die hun collega's bij het opstarten van de omgeving te zien krijgen, waardoor iedereen op de hoogte is van de actuele situatie bij de klant.

Rollen

Bij VANDAAG hebben de werknemers geen functie maar rollen. Buiten hun rol als inhoudelijk specialist kunnen de werknemers nog twee extra rollen op zich nemen binnen de klantteams. Dit zijn de rollen 'klantregisseur' en 'verkoper'. Beide rollen worden ingevuld door een inhoudelijk specialist. De klantregisseur is verantwoordelijk voor de relatie tussen de klant en het team. Mochten er grote veranderingen zijn, of mocht de klant ontevreden zijn of iets willen bespreken, dan zorgt de klantregisseur ervoor dat er met het hele klantteam (digitaal) overlegd wordt. Er wordt hierbij niet door de directie ingegrepen, behalve als er grote problemen zijn, en hierdoor ligt de verantwoordelijkheid bij de klantteams zelf. Bovendien is er in 2024 een programma ontwikkeld voor de medewerkers die de rol als klantregisseur vervullen. In bijeenkomsten worden kennis en ervaringen met elkaar uitgewisseld om te leren van elkaar en de klant.

De verkoper heeft voornamelijk in het begin contact met de klant om de dienstverlening van VANDAAG als het ware te verkopen. Deze rol is in de loop der jaren doorontwikkeld binnen het bedrijf. De rol werd eerst uitgevoerd door een werknemer en 1 directielid, maar tegenwoordig heeft ieder specialistisch team minimaal 1 persoon die deze rol vervult. Toen de rol buiten de specialistische teams om werd uitgevoerd door 2 werknemers merkten overige werknemers dat het vaak lang kon duren voordat er een offerte naar de klant gestuurd kon worden. De 2 verkopers waren met andere taken bezig of ze stonden niet in direct contact met de klant. Hierdoor is er een verbeterproject gestart en met de nieuwe verdeling kan een team sneller reageren op mogelijke kansen en eenvoudiger een offerte naar de klant sturen. Bovendien staat de verkoper tegenwoordig dichter bij de klant waardoor er een beter passende offerte gestuurd kan worden.

Vitaliteit

De gezondheid van de werknemers is van groot belang binnen een organisatie en daarom organiseert VANDAAG veel op het gebied van vitaliteit. Een vitaliteitsteam, bestaande uit drie werknemers, faciliteert meerdere activiteiten waaraan werknemers kunnen deelnemen. Bovendien wordt er eenmaal per jaar een vitaliteitsdag georganiseerd waarin de werknemers worden voorgelicht over de vele aspecten die de gezondheid beïnvloeden, zoals fysieke en mentale gezondheid en voeding.

Tweemaal in de week bestaat er de mogelijkheid voor de werknemers om voorafgaand aan het werk, tussen 07:00u en 08:00u, te gaan sporten in de sporthal in Baexem. Hier wordt er door een ingehuurde coach een bootcamp verzorgd. Verder bestaat er de mogelijkheid voor werknemers om met eigen ideeën te komen, zo is er onlangs een tennisclinic georganiseerd door een aantal werknemers en wordt er op initiatief van een andere werknemer binnenkort een kookworkshop gegeven. Naar het sporten met collega's werd in het begin door sommige werknemers sceptisch gekeken, want hoezo zou je dit buiten je werktijd om samen met andere werknemers gaan doen? De mening van velen is inmiddels gedraaid. Het samenzijn met collega's in een andere setting zorgt ervoor dat je elkaar op een andere manier leert kennen wat zorgt voor een betere band en sfeer op de werkvloer. Buiten de fysieke gesteldheid van de werknemers wordt er binnen VANDAAG ook aandacht gegeven aan het mentale aspect. Een groep werknemers gaat bijvoorbeeld samen mediteren om op mentaal vlak rust te vinden.

Dat VANDAAG vitaliteit hoog in het vaandel heeft staan wordt onderstreept door de titel 'meest vitale werkgever van Limburg 2022' en deze inzet op het gebied van vitaliteit zou ook het lage ziekteverzuim binnen het bedrijf kunnen verklaren, deze ligt namelijk onder de 2%.

Cultuur

Tijdens de interviews met de werknemers kwam het woord 'gemoedelijkheid' geregeld naar voren bij de beschrijving van de sfeer. Collega's zijn makkelijk benaderbaar en dit geldt ook voor de drie founders, er heerst geen gevoel van hiërarchie binnen de organisatie. Er wordt door de founders geprobeerd, samen met de andere werknemers, om een veilig klimaat te creëren waar werknemers zichzelf en hun collega's durven uit te dagen en fouten durven te maken. Dit komt ook terug in een van hun kernwaarden *daadkracht*: 'vraag niet om toestemming maar om vergiffenis.'

Binnen VANDAAG is er ook ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en dit wordt benadrukt door de kernwaarde *meesterschap*. Om nieuwe kennis te vergaren wordt er door het bedrijf ruimte gegeven aan werknemers om zichzelf en de organisatie te ontwikkelen. Binnen VANDAAG werken ze met de 80/20 regel, 80% van het werk moet declarabel zijn en de overige 20% kan gebruikt worden voor ontwikkeling.

De persoonlijke ontwikkeling wordt bovendien door een persoonlijk groeiplan gestimuleerd. Iedere werknemer heeft zijn/haar eigen groeiplan waarin de plannen van de werknemer zelf in beschreven staan. Dit kunnen plannen zijn met betrekking tot het verbeteren van hun kennis en kunde op een bepaald gebied of het vergaren van totaal nieuwe kennis of skills. Eens per jaar, of vaker op aanvraag van een medewerker, houdt een founder een 1-op-1 gesprek met de werknemer om de ontwikkeling rondom het groeiplan te bespreken. Deze mens-tot-mens verbinding is terug te vinden in de derde kernwaarde *verbondenheid*.

Op het moment dat een nieuwe medewerker bij VANDAAG komt werken wordt deze ondersteund door een andere werknemer die als mentor fungeert. Deze mentor wordt aangewezen vanuit het specialistische team waarin de nieuwe werknemer zijn/haar werk zal gaan uitvoeren. De mentor is verantwoordelijk om de nieuwe werknemer wegwijs te maken binnen VANDAAG en wordt hierin ondersteund door een "Welkom bij VANDAAG" document en een checklist die doorlopen wordt.

Lessons learned

Sinds haar oprichting is VANDAAG een snelgroeiend bedrijf met een huidige groei van ongeveer 15% per jaar op het gebied van het aantal werknemers. Deze groei zou ervoor kunnen zorgen dat de horizontale structuur van de organisatie en de informele sfeer in gevaar komen. Maar door vast te houden aan visie, missie en waarden is het VANDAAG gelukt om de structuur en cultuur te waarborgen. Het vasthouden aan de eigen gecreëerde normen en waarden hebben ervoor gezorgd dat het bedrijf succesvol was en nog steeds is.

Werknemers meenemen in de strategie van het bedrijf en ze hier ook een stem in geven is ook belangrijk gebleken. Hierdoor associëren werknemers zich met de richting waar het bedrijf naartoe wil en zullen ze hier ook actief aan meewerken. Concrete doelen, die werknemers helpen om de strategie zichtbaar te maken, zijn een ander belangrijk aspect om de strategie door te laten vloeien binnen de organisatie.

Misschien wel de belangrijkste les die in de loop der jaren is geleerd; in de sector van VANDAAG is de klant écht koning, zonder klanten zou VANDAAG niet kunnen bestaan. Een goede relatie met de klant, gewaarborgd door de klantteams en de cultuur van VANDAAG, zorgt voor loyaliteit vanuit de klant en deze zorgt voor de continuïteit van het bedrijf.

Verantwoording

Om deze casebeschrijving te kunnen maken werden interviews gehouden met: twee directieleden, een Financieel Adviseur, een specialist Procesoptimalisatie & Implementatie en een specialist Mens & Organisatie. Ter voorbereiding werd de website van het bedrijf doorgenomen en tijdens het bezoek is er een 'Welkom bij VANDAAG' document gedeeld en het boek 'ALERT! Ontstress je organisatie' (Peeters & Govers, 2020). Deze drie bronnen zijn naast de interviews gebruikt voor het opstellen van deze casebeschrijving.