

Sociaal Ondernemerschap in de zorg

1. Waaron aandacht voor Sociaal Ondernemerschap in de zorg?

Het centrale vraagstuk waar zorgaanbieders op dit moment voor staan, is hoe op de beste wijze zorg en welzijn te organiseren valt, gegeven actuele ontwikkelingen zoals:

- scheiden van wonen en zorg,
- krappere financieringsmogelijkheden,
- demografische veranderingen (dubbele vergrijzing),
- toename chronisch zieken en afname professionele capaciteit (ontgroening),
- het gebruik van technologie in de zorg,
- en veranderende arrangementen tussen overheid, zorgaanbieders en –consumenten.

Waar bestaande zorginstellingen worstelen met inflexibel, onrendabel zorgvastgoed en teruglopende financiering van woon-/zorgfuncties (alleen de zware ZZP's/ZorgZwaartePakketten worden nog vergoed) betreden nieuwe spelers de markt van het zorgaanbod: van meer commerciële partijen, die zorgvilla's of zorgboerderijen neerzetten, tot community based zorgomgevingen en –coöperaties die werken vanuit co-creatie en meervoudige waardecreatie.

Bestaande zorginstellingen staan onder grote druk.. zo verwacht Actiz (de brancheorganisatie van verpleeg- en verzorgingshuizen) dat in 2016 één derde van de huidige zorginstanties in de problemen zal komen vanwege de bezuinigingen.

In dit krachtenveld is de positie en rol van sociaal ondernemers nog bescheiden, maar zeker kansrijk, omdat 'opkomende', sociaal ondernemers flexibeler en vraaggerichter kunnen opereren dan 'gevestigde' zorginstellingen die nu eenmaal al een bestaand zorgaanbod hebben met een min of meer vast bestand aan personeel, gebouwen en voorzieningen.

Hoewel de zorg als sector op de social enterprise markt lijkt achter te lopen bij de sectoren werk en inkomen (social enterprises die zich richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) en duurzaamheid/energie, zijn er zeker al enkele inspirerende voorbeelden. Zoals Buurtzorg NL en Zorgvoorelkaar die door slimmer organiseren vanuit de behoefte van de zorgklant maatschappelijke waarde creëren voor zorgvragers, zorgaanbieders en de samenleving.

Wat zeker is, is dat in de toekomst nog veel meer vanuit de behoeften en mogelijkheden van de (zorg)klant geredeneerd moet worden. Ook sectoroverstijgend denken en handelen is nodig om nieuwe kansen te creëren. En creatief ondernemerschap, om betaalbare en inclusieve verdienmodellen te ontwikkelen, waar niet alleen degene die het zich kan veroorloven van profiteert, maar die de hele lokale gemeenschap mobiliseren om de zorg te bieden die nodig is.

Hoe kunnen we bovengenoemde ontwikkelingen stimuleren en concreet bijdragen aan de omslag naar een inclusief en betaalbaar zorg ecosysteem, waarin de behoeften van de gebruiker centraal staan? Se.lab wil de potentie en waarden van sociaal ondernemerschap inzichtelijk maken en versterken met behulp van action learning, door de visie, ervaring en competenties van sociaal ondernemers in de zorg te delen en bevorderen.

2. Kader voor een programma Sociaal Ondernemen in de zorg

De grootste uitdaging voor de zorg is hoe het systeem kan worden omgedraaid en de regie bij de klant/burger kan komen te liggen. André Vermeulen, sectorspecialist zorg van de Rabobank (en mede auteur van Diagnose Zorginnovatie), spreekt over de zorgwaardecyclus waarin de burger in plaats van de cliënt centraal staat en waarin onderstaande verschuiving optreedt:



Huidige innovatie:
Gericht op curatief proces
Vaak vanuit technology push
Nog steeds ruimte voor procesinnovatie!

Verbreiding innovatie:
Businesscases rondom preventie
Businesscases rondom persoonlijk gezondheidsmanagement
Over "de lijnen" heen (nulde, eerste enz...)

Eco-systeem: de burger centraal!

zorgcomplexen zijn "uit", wonen voor ouderen is "in"

Dr. Masi Mohammadi, die als lector Architecture in Health bij het Kenniscentrum Technologie en Samenleving van de HAN onderzoek verricht naar (slimme) architectonische en technologische middelen en methoden die het (langer) zelfstandig en gezond wonen mogelijk maken, spreekt in dit verband over: multi- en transdisciplinaire oplossingen waarin nieuwe sociale verhoudingen, technologische mogelijkheden en economisch haalbare concepten een antwoord geven op vragen van vandaag én morgen!

"Om een integrale, overkoepelende aanpak te ontwikkelen, is visie, moed en een mind shift nodig!" (Masi Mohammadi, kick off Visiegroep Zorg, Platform Economie & Ruimte, HAN, 4-2-2014)

Wat betekent dit voor de waarde die sociaal ondernemers hieraan kunnen toevoegen.. onder

andere in termen van kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg? Maar juist ook vanwege die unieke eigenschappen van de sociaal ondernemer, die zich onderscheidt door...

- een rotsvaste overtuiging in de sociale missie,
- een vastberadendheid waardoor hij/zij risico's neemt die anderen niet aandurven,
- de bereidheid tot het delen van innovaties en inzichten,
- en het investeren in diensten en producten die zo vernieuwend zijn dat ze zich nog niet hebben bewezen (uit: Willem Verloop & Mark Hillen. Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren. www.businesscontact.nl, 2013).

Belangrijke vraagstukken waar de zorgsector in transitie door wordt uitgedaagd, zijn onder meer:

- Welke speelruimte en kansen zijn er voor de toepassing van sociale en technologische innovaties in de zorg en welke oplossingen kunnen deze bieden om effectieve en kwalitatieve zorg op termijn toegankelijk en betaalbaar te houden?
- Welke nieuwe product-marktcombinaties zijn gewenst en hoe kunnen deze het beste worden georganiseerd?
- Hoe kan worden ingespeeld op de zorgbehoeften in de lokale omgeving, waaraan iedereen kan bijdragen en iedereen van kan profiteren?
- Welke competenties en kwaliteiten heeft een sociaal ondernemer nodig om zich slagvaardig, flexibel, effectief en resultaatgericht te manifesteren in deze zorgsector in transitie?
- Tot welk eco-systeem met meervoudige waardecreatie kan de zorg zich ontwikkelen, waarin de zorg persoonlijk, preventief, predictief en participatief is?

Om een antwoord te vinden op bovengenoemde vraagstukken besteden we aandacht aan de competenties van bestaande zorgondernemers en sociaal ondernemers (in de dop) in relatie tot de opzet en uitbouw van een vernieuwend zorgaanbod. Natuurlijk komen hier zowel de 'harde' business skills (zoals financiële, marketing en sales skills) als 'zachte' business skills (zoals visie, creativiteit, samenwerken en verbinden) die nodig zijn voor sociaal ondernemen in de zorg aan de orde. En wordt de social business case van een vernieuwend zorgaanbod in gangbare termen als markt/product combinaties, zorgkosten, draagkracht en betaalcapaciteit, zorgefficiëntie en kwaliteit van zorg vertaald. Meer tevens verkennen we de kansen die innovatieve visies en oplossingsrichtingen bieden, (ver) buiten het domein en de organisatie van het huidige zorgsysteem. We verdiepen ons in concepten die kunnen helpen bij dit zogenaamde 'omdenken', zoals:

- Age friendly communities/cities
- Generation mix
- Smart technologieën en design voor gezondheid
- Beleviseconomie (brand experience management) in preventie en zorg
- Consumer empowerment en peer-to-peer benadering
- Nieuwe vormen van allianties/transformatie economie
- Denken voorbij de vergrijzingspiek... Etc..

Leidend in het programma is de interesse en inbreng van de deelnemers zelf. Zij geven hun eigen leerproces gestalte. Se.lab faciliteert en stimuleert dit proces middels het prikkelen met inspirerende visies en voorbeelden, het aanreiken van sociaal ondernemende kennis en inzichten, het individueel coachen van de deelnemers en het groepsgewijs leren van elkaar.

3. Tot welke praktische insteek van een action learning programma leidt dit?

Doelgroep: een mix van startende sociaal ondernemers in de zorg en bestaande zorgmanagers die het anders willen doen/de omslag naar sociaal ondernemerschap willen maken.

Voor bestaande zorgorganisaties zijn bijvoorbeeld onderstaande vragen relevant:

- Hoe maak ik de maatschappelijke waarde van mijn organisatie zichtbaar en hoe vertaal ik dat in een zogenaamde value-case ?
- Hoe kan ik resources verkrijgen om deze waarde duurzaam in de wereld te brengen/te houden? Welke onconventionele mogelijkheden zouden er kunnen zijn om in de nieuwe wereld de (financiële) dekking te realiseren en hoe zet ik die in voor het borgen van financiële continuïteit?
- Hoe combineer ik mijn maatschappelijke en economische doelen in een business case op het niveau van de business-units van mijn organisatie?
- Hoe vergroot ik het draagvlak en speelveld als maatschappelijke onderneming in een multistakeholder setting? En hoe beïnvloed ik (pro-actief) de spel- en spelregels van dat vergrote speelveld?
- Wat voor nieuwe competenties heb ik nodig in mijn organisatie als sociale onderneming en hoe zorg ik ervoor dat ik die mobiliseer, van RvT tot de professionals 'on the ground' ?

Een startende sociaal ondernemer in de zorg heeft vragen op een ander niveau, getuige bijvoorbeeld onderstaande praktijkcase:

23-10-2014: In een open space setting schetst Saskia Smeenk (een ervaren zorgmanager die de stap heeft gezet naar ondernemerschap, zie www.Smeenkzorginnovatie.nl) haar plan om een respijtzorghuis op te zetten in haar woonplaats Kedichem, waarbij 24/7 respijtzorg wordt geboden door vrijwilligers in de vorm van logeren en groepsopvang (dag, avond, nacht en weekend). Respijtzorg biedt mantelzorgers de mogelijkheid om hun zorgtaken even helemaal aan een ander over te laten. De plaatselijke Diakonie wil hun gebouw hiervoor ter beschikking stellen in ruil voor een lage huur, waarmee verbouwingskosten kunnen worden betaald. Saskia's ideaal is dat dit een huis voor iedereen wordt, niet alleen kan hier zorg worden aangeboden; ook moeten mantelzorgers hun motor kunnen opladen en kan de lokale gemeenschap het huis gebruiken voor activiteiten. Saskia kan voor 75 vrijwilligers zorgen, die 7 dagen/week, 24 uur/dag de zorg op zich nemen. Zij heeft een mooi, goed onderhouden plan opgesteld (ook financieel, op basis van huidige kosten aan PGB-logeren/groepsopvang/AWBZ kan zij het voor 75% van de huidige kosten organiseren.) Het moet een algemene voorziening worden, waar geen indicatie voor nodig is en die ook een inloopfunctie heeft. Stagiaires zorg & welzijn kunnen meehelpen, evenals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. , Volgende week zit zij bij de gemeente met als doel een vaste subsidie te krijgen...Haar interviewvraag is om mee te denken hoe ze dit gesprek met de gemeente het beste aan kan pakken..

Dan volgt er een geanimeerd gesprek met 5 sociaal ondernemende meedenkers die vele vragen op Saskia afvuren en steeds enthousiaster worden over dit mooie, sociale initiatief en de kansen om dit op een sociaal ondernemende manier aan te pakken.. Een greep uit wat er zoal over de tafel vloog:

- *Voor wie creëer je eigenlijk allemaal waarde? Alleen voor de gemeente? Nee natuurlijk! Van casemanager palliatieve zorg, dementiezorg, st MEE tot welzijnswerk.. iedereen heeft Saskia gesproken en al deze bestaande voorzieningen –die allen onder druk staan en enorm gebaat zijn bij meehelpende mantelzorgers die op de been blijven- hebben behoefte aan een aanvullende, laagdrempelige voorziening zoals Saskia die voor ogen heeft. *Waarom dan de pijlers alleen op de gemeente richten?**
- *Wat zou je nog meer kunnen met de Diakonie? Waarom geen ‘shop-in-shop’ concept bedenken, waarbij je ook de lokale kapper, een tweedehands kledingzaak etc een ruimte in het gebouw geeft? Leuke/handige shops met diensten/produkten waar die mantelzorgers normaal geen tijd voor hebben.. die kunnen meebetalen aan de huur van het gebouw. Misschien een idee om hier een design sessie ‘bouwen aan de pastorie/het gemeenschapshuis’ voor te organiseren, zodat je het ook visueel maakt.. en naast beelden..*
- *Storytelling: dit verhaal moet verteld worden! Immers, ieder inwoner van Kedichem zal vroeg of laat geconfronteerd worden met de zorg die het huis kan bieden en heeft er dus belang bij dat het huis er komt. Mooie free publicity via huis-aan-huisbladen..*
- *Wat kan je nog meer met de lokale community? Kunnen zij steunen dmv crowdsourcing en/of crowdfunding? (bv. gekoppeld aan een plaatselijk hardloop- of ander evenement)*
- *En zit er ook een business club in Kedigem? Hoe kunnen zij bijdragen?*
- *Etc...etc..*

Na afloop van de half uur durende sessie besefte Saskia dat ze haar oogkleppen moet afzetten en niet al haar pijlen op de gemeente en die vaste subsidie moet richten. Daarbij heeft ze van al die sociaal ondernemende ideeën en voorstellen enorm veel energie, inspiratie en motivatie gekregen om haar Huis voor elkaar te krijgen.

Als startende sociaal ondernemer zal Saskia vooral behoefte hebben aan ‘business skills’ (sales, marketing, financiën, scenariotechnieken), terwijl wellicht bestaande zorgmanagers meer baat zullen hebben bij omdenktechnieken en creatieve werkvormen om nieuw zorgaanbod te ontwikkelen.

Voor beide groepen geldt dat het bepalen van de value case en het bepalen en meten van impact een belangrijke competentie is (zie ook het recente SER-advies over Sociale ondernemingen, waarin impact meten als een van de belangrijkste vraagstukken wordt benoemd!).

In een praktisch programma, waarin *action-learning-impact* centraal staat, worden inhoudelijke inleidingen afgewisseld met inspirerende praktijkvoorbeelden, training van specifieke skills en werken aan eigen casuïstiek. Ook heeft se.lab een specifiek programma ontwikkeld op het gebied van Impact Meten in de zorg (en andere sectoren: onderwijs, arbeid, en cultuur).

Zie Programma Impact Meten