

**Jaap Peters**

samen met **Jaap Jan Brouwer,**  
**Harold Janssen en Mathieu Weggeman**

# Rijnlands organiseren

**Boom**

**Jaap Peters**

samen met Jaap Jan Brouwer,  
Harold Janssen en Mathieu Weggeman

# Rijnlands organiseren

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2021 Boom uitgevers Amsterdam  
Eerste druk, eerste oplage februari 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

ISBN 978-90-2443-912-6  
ISBN e-book 978-90-2443-913-3  
NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## PROLOOG 9

## 1 Organiseren is spannend en doet ertoe! 13

- 1.1 Van TSN Thuiszorg naar Stichting Familiehulp 16
- 1.2 Plan B (Familiehulp) 21
- 1.3 Kinki Kappers 24
- 1.4 Tot besluit 28

## 2 Rijnlands samengevat 31

- 2.1 De universiteit als productie-eenheid 33
- 2.2 Een korte geschiedenis van het Rijnlands kapitalisme 35
- 2.3 Een korte geschiedenis van het managen 39
- 2.4 Een korte geschiedenis van het Rijnlands organiseren 40
- 2.5 Hoe dan wel? Doe het met tussenwerkers! 43
- 2.6 Tot besluit 46

## 3 Sturen vanuit de voorste linie 49

- 3.1 Auftragsstaktik: de moeder van zelfsturing 51
- 3.2 Leidinggeven vanuit de voorste linie 54
- 3.3 Teams in de voorste linie 59
- 3.4 Samenwerken in de voorste linie 65
- 3.5 Tot besluit 69

## 4 Rijnlandse praktijkvoorbeelden 73

- 4.1 De Rijnlandse thuiszorg 76
- 4.2 De Rijnlandse bank 77
- 4.3 De Rijnlandse gemeente 79

- 4.4 De Rijnlandse school 80
- 4.5 De Rijnlandse politie 82
- 4.6 Het Rijnlandse 'mittelständische' bedrijf 85
- 4.7 Rijnlands, Ajax en Crujff 86
- 4.8 Rijnlands toezicht 88
- 4.9 De Rijnlandse ondernemingsraad 90
- 4.10 Tot besluit 92

## **5** Organisaties in een continu veranderende omgeving 95

- 5.1 De rol van schaarste 97
- 5.2 Neoliberalisme in de Rijnlandse samenleving? 100
- 5.3 Europa sinds 1989 (de val van de Berlijnse Muur) 103
- 5.4 Privatisering en (doorgeschoten) marktwerking in Nederland 106
- 5.5 Tot besluit 110

## **6** Ongerijmdheden in het organiseervak 113

- 6.1 Orde in de chaos? 115
- 6.2 Spaghetti of asperges? 118
- 6.3 The Silo Effect 120
- 6.4 Kostbare bezuinigingen 122
- 6.5 Organisaties zijn niet waardevrij 125
- 6.6 Slecht managen is niet strafbaar 126
- 6.7 Hoe om te gaan met de ongerijmdheden? 128
- 6.8 Tot besluit 131

## **7** Rijnlands voor gevorderden 135

- 7.1 Over organiseren 138
- 7.2 Complexiteit te lijf 141
- 7.3 Moraliteit in organisaties 148
- 7.4 Samenhang en evenwicht 150
- 7.5 Tot besluit 154

## **8** Canvas Rijnlands Organiseren 157

- 8.1 Hoe is het canvas opgebouwd? 159
- 8.2 Denk niet aan de hark, en vier andere canvasregels 162
- 8.3 Aan de slag met het canvas 165
- 8.4 Het canvas in de praktijk 171
- 8.5 Tot besluit 175

## **9** De taal van het Rijnlands 179

- 9.1 Group think 182
- 9.2 Taal als 'middel voor organiseren' 185
- 9.3 De rommelzolder 189
- 9.4 Rijnlandse begrippen 193
- 9.5 Tot besluit 199

**EPILOOG** 201

**EINDNOTEN** 203

**GERAADPLEEGDE LITERATUUR** 205

**OVER DE AUTEURS** 209

## Proloog

Een voorwoord schrijf je als laatste. De logica naaien we achteraf in de reis die we hebben gemaakt. Net als ondernemers. Toen we met het boek begonnen, twee jaar geleden, wisten we nog niets van het wereldomvattende virus, we wisten wel dat kleine oorzaken grote gevolgen konden hebben (chaostheorie), maar we hadden het nog nooit zo expliciet ervaren als met die vleermuis in Wuhan. Dat de minister-president zou moeten erkennen dat we met 50 procent van de kennis, 100 procent van de besluiten moesten nemen en de gevolgen daarvan dragen. Dat lineair denken ons niet verder gaat helpen was ook bijzonder. En van Teams of Zoom hadden we nog nooit gehoord. Bovendien blijkt dan ook nog eens dat we ineens belang hebben bij een goed functionerende publieke sector die goed bij kas zit. En vooral dat we het *samen* moeten doen. Niet meer ikke, ikke, ikke. Nee, samen moeten we de crisis te lijf. En we konden ook nog niet weten dat er een Onderzoekscommissie zou komen naar het verlies van de menselijke maat bij 'onze' uitvoeringsorganisaties eind 2020. Wat we ook zouden schrijven hier op deze plek, 'de wereld draait door'. En plotsklaps kwamen we in een time-out terecht. Tijd om ons denken te resetten. Om andere verhalen over organiseren tot ons te nemen. Het zou maar zo kunnen en het zou ook maar zo nodig kunnen zijn. En ook bijzonder dat we iedere avond bij de praatprogramma's op tv inhoudelijke deskundigen aan het woord zouden zien in plaats van mensen die over van alles en nog wat een mening hebben.

Begin deze eeuw begon de belangstelling voor het Rijnlands gedachtegoed weer toe te nemen. Mogelijk dat de Internetbubbel (2001) daar debet aan was. Ondertussen hadden we in ons land sinds 1982 al de nodige ervaring met toen bijna twintig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking. In 1989 kwam daar nog een extra boost bij door het vallen van de Muur. En we zouden in de zorgsector tot en met 2006 doorgaan met 'de tucht van de markt' invoeren. We kennen daar de verzamelnaam 'het nieuwe liberalisme' voor. In de Chileense grondwet is het zelfs verankerd door toentertijd dictator Pinochet (jaren zeventig). Tezamen met de globalisering en internet hebben we bijna letterlijk de wereld op zijn kop gezet. Totdat het economisch vliegwiel krakend tot stilstand kwam in maart 2020. Het virus drukte ons met de neus op de feiten. Met bijna 8 miljard mensen kunnen we op deze manier niet door blijven gaan. Het is zoiets als mobiliteit; als iedereen

een auto koopt om zo snel mogelijk van A naar B te komen, dan staan we vroeg of laat met z'n allen stil in de file. Als je elke dag in de file staat, heeft het geen zin meer om na te denken over nog meer paardenkrachten onder de motorkap, grotere remschijven of het type brandstof. Dan moet je gaan nadenken over kleinere auto's, of juist helemaal geen auto's. Dan moet je gaan nadenken over thuiswerken en wie weet zelfs over het ontkoppelen van de relatie tussen werk en inkomen (lees: basisinkomen). Of in elk geval vragen gaan stellen waar die enorme mobiliteitsbehoefte eigenlijk vandaan komt. Rethinking! De boel lijkt stevig uit evenwicht. Henry Mintzberg schreef dat overigens al in zijn pamflet uit 2014 *Rebalancing Society*.

Het was de Fransman Michel Albert (1930-2015) die in 1991 ontdekte dat het Neo-Amerikaanse kapitalisme en de wijze waarop wij langs de Rijn onze economie organiseerden er anders uitzag. De Rijnlanders probeerden – anders dan de Amerikanen – meer met hun omgeving in evenwicht te leven. De Duitse econoom en professor Wilhelm Röpke (1899-1966) sprak over 'economisch humanisme'. De nazi's verboden hem in 1933 nog langer college te geven. Röpke zocht naar een derde weg tussen het laissez-faire-kapitalisme en een door de staat strak geleide economie. Rijnlanders zien hem dan ook als de grondlegger van het Rijnlandse gedachtegoed; het was Albert echter die deze derde weg het Rijnland Model of het Rijnlands kapitalisme noemde. Bij een goed functionerende economie hoort ook enige gevoeligheid voor moraliteit en menselijke waarden. De centrale planeconomie vond niemand wat, maar mensen tegen elkaar uitspelen door de onderlinge concurrentie te bevorderen, zoals het laissez-faire-kapitalisme in de jaren 30 in de VS begon en oversloeg naar Europa, ging ook voorbij aan humaniteit. Een fout die toen in die jaren 30 werd gemaakt en ook momenteel weer lijkt te spelen is: als medewerkers te weinig meeprofiteren van de toenemende economische groei daalt de koopkracht en haal je het vliegwieltje uit de economie. Het geld klotst tegen de plinten, maar het kan bijvoorbeeld niet naar de salarissen in de zorg. Efficiëntie en waardigheid gaan minder goed samen dan dat menigeeen aanneemt: denk aan de uiterst efficiënte intensieve veeteelt, maar dat geldt ook zeker voor de publieke zaak. Kun je de publiekfunctie vermarkten en ja, is dat een goed idee?

In dit boek leggen we niet primair de nadruk op Het Rijnlandse Model of het Rijnlands kapitalisme, maar op de andere tak van het Rijnlandse gedachtegoed: het Rijnlands Organiseren. Dat gaat over het effectief – niet



efficiënt – runnen van organisaties, los van tot welke politieke stroming je je aangetrokken voelt. Rijnlands Organiseren vindt weerklank in zowel het linker- als rechterdeel van het politieke spectrum. Mark Rutte noemt ons land bijvoorbeeld ‘een diep Rijnlands Model-land’. Rijnlands Organiseren zou je met een knipoog naar Röpke organiseren met oog voor de menselijke maat kunnen noemen. En dat is het ook! Op de rand – de frontlinie – van de organisatie met de omgeving werken medewerkers met mandaat om maatwerk te leveren. De rest van de organisatie doet zijn uiterste best dat te ondersteunen. Dit boek geeft een overzicht wat er dan allemaal bij komt kijken: van een verticale organisatie (met tops, middles en bottoms) naar een horizontale organisatie (met een front- en backoffice). Het gaat dus wel over organiseren, maar niet over managen. De cover van het boek is een verwijzing naar een 3D-schaakbord (van onder meer Spock, Star Trek). Organisaties moeten functioneren in de ruimte die de politiek (bovenste bord) hen geeft en met wat ze achter de voordeur van de consument voor elkaar willen krijgen (hun Collectieve Ambitie) op het onderste bord. Dat vraagt meer dan de traditionele bedrijfskunde.

## OEFENINGEN EN VERDIEPING ONLINE

Bij het boek is er een onderwijswebsite: [rijnlandsorganiserenmedruk.nl](http://rijnlandsorganiserenmedruk.nl). In deze leeromgeving zijn voor studenten oefeningen te vinden, en ook verdiepende literatuur, video's en filmtips. Voor docenten is er een handleiding om de lessen te ondersteunen. Via de toegangscode voorin dit boek heeft iedereen toegang tot deze site.



Daarnaast hebben we online een tweetal 'hoofdstukken' toegevoegd. Op de website lichten we onder andere films toe waarbij het Rijnlands handelen en denken nadrukkelijk is te herkennen. In het laatste online hoofdstuk staan bedrijven die Rijnlands zijn en vaak ook op zoek zijn naar stagiairs en afgestudeerden die het Rijnlandse gedachtegoed verder willen brengen. We hoeven het wiel gelukkig niet helemaal opnieuw uit te vinden.

## WOORD VAN DANK

Veel dank zijn we verschuldigd aan collega's die dit boek mogelijk hebben gemaakt: Chantal Beks voor het eerste concept van het Canvas Rijnlands Organiseren, Tom van Koppen en Kees van der Riet voor het tegenzien

van het manuscript en allerlei aanvullende suggesties, Reijer Peters voor het adviseren over het online hoofdstuk over geschikte films en Sjaak Evers voor het in kaart brengen van de Rijnlandse stagebedrijven.

Is dit boek echt nodig? Ja, organiseren kun je ook doen in evenwicht met je omgeving en met inachtneming van de menselijk maat en dat hoeft niet ten koste te gaan van een gezonde economie, integendeel.

Zwammerdam, januari 2021,  
JAAP PETERS, JAAP JAN BROUWER, HAROLD JANSSEN EN MATHIEU WEGGEMAN

1

**Organiseren  
is spannend  
en doet ertoe!**

**K**un je een BV met 10 miljoen euro verlies per jaar door alleen een organisatorische ingreep redden? Ja dus! De titel van dit hoofdstuk zegt het al: organiseren doet ertoe en is reuze spannend! Als je dit boek hebt gelezen, weet je ook waar je op moet letten om dit voor elkaar te krijgen. Het is echt niet moeilijk, maar het vraagt wel lef.

Organiseren kent zo op het oog veel opties; hiërarchisch (aansturend), zelfsturend, Agile, LEAN, Holacratie, Design Thinking, enzovoort. Er is geen goed of fout op voorhand, maar de manier van organiseren is echt wel van belang en heeft grote invloed op het gedrag van de mensen die bij de organisatie werken. Bij sommige organisaties wordt zo veel geregeld dat mensen zichzelf min of meer hersendood verklaren. 'Zeg maar wat ik moet doen.' Ze zien hun leidinggevende als 'het hoofd' en zichzelf als 'de handjes'. Bij sommige organisaties pakt de ene manier van organiseren goed uit, bij andere organisaties juist niet. McDonald's is de grootste restaurantketen ter wereld, maar er werkt geen kok. Het hangt bij deze hamburgerspecialist, gelukkig, van regeltjes aan elkaar, anders zou er met de ongeschoolde tijdelijke arbeidskrachten niets van terechtkomen.

In de praktijk komt het echter ook voor dat goed opgeleide professionals met jarenlange ervaring als een stel nono's worden behandeld en dat 'het denken voor de ander' tot kunst is verheven. Managers, stafdiensten, functiebeschrijvingen, procedures, regels, kwaliteitssystemen, toezichthoudende organen, inspecties, enzovoort, enzovoort. Je zou er bang van worden. En vooral eindeloos veel vergaderen als een veredelde vorm van dagbesteding. Vergaderen werkt verslavend. Het is immers nooit genoeg. Er is altijd een tekort aan overzicht. We moeten immers altijd met slecht zicht beslissingen nemen. Cynische cartoons worden er dagelijks mee gevuld (denk bijvoorbeeld aan Dilbert). Er zijn vaak aparte kantoren voor deze vergadelaars opgezet. Liefst zover mogelijk van de werkvloer vandaan waar mensen werken en die wel dagelijks door de kantoormensen worden 'ingeroosterd'. Zij moeten immers 'de echte productie' draaien. De vergadelaars zijn daarvan volledig vrijgesteld. En soms werken de vergadelaars thuis, ... Het Nieuwe Werken. De in september 2020 overleden antropoloog en hoogleraar aan de London School of Economics David Graeber (59), hij was niet de eerste de beste, schreef er in 2018 een satirisch boek over: Bullshit Jobs. Of was het boek toch serieus bedoeld?

## 1.1 Van TSN Thuiszorg naar Stichting Familiehulp

Om gelijk maar een real-case bij de kop te pakken: het veelbesproken faillissement van organisatie TSN Thuiszorg bv, begin 2016. Het op één na grootste faillissement in ons land na de Tweede Wereldoorlog dat maar liefst 12.000 medewerkers trof. Het bedrijf kende jaarlijks een miljoenenverlies. TSN-thuiszorg was toentertijd de grootste thuiszorgorganisatie (hulp in de huishouding) van Nederland. TSN had grote moeite met de vanuit de regering aangekondigde bezuinigingsacties. Hoe moet je daar je bedrijfsstrategie op afstemmen? Zij waren overigens niet de enige thuiszorgorganisatie die zo voor het blok werd gezet. In Haagse kringen (op macroniveau) was besloten dat de huishoudelijke ondersteuning beter door de lagere overheden, de gemeenten, kon worden geregeld (mesoniveau). Zij stonden immers dicht bij de mensen (microniveau). Een nobele gedachte, maar die ging gepaard met 40 procent bezuiniging! De Rijksoverheid vergoedde het werk voor de volle 100 procent en zei vervolgens tegen de gemeente 'doen jullie het maar voor 60 procent vanaf 1 januari 2015': Het Nieuwe Bezuinigen.

Deze bezuinigingsacties betekenden: *'voor minder moest hetzelfde gebeuren'*. Maar hoe? Dat ging natuurlijk niet zonder slag of stoot. Gemeenten waren mordicus tegen: protest alom. Sommige gemeenten weigerden 'huishoudelijke hulp' nog langer aan te bieden en lieten hun bewoners soms letterlijk in de rotzooi zitten.

De rechter moest er meerdere malen aan te pas komen, bijvoorbeeld bij de gemeente Lochem in oktober 2015, om alsnog huishoudelijke hulp in het dienstverleningspakket op te nemen.

### **'Bodemprocedure huishoudelijke hulp Lochem kan verstrekkende gevolgen hebben'**

ARNHEM – De rechtszaak die vandaag voor de rechtbank in Arnhem diende over het afschaffen van de huishoudelijke hulp in Lochem, kan grote gevolgen hebben voor ouderen in heel Nederland. Dat zegt juridisch adviseur Kevin Wevers van de negen ouderen uit Lochem die de zaak aanspande.

Maar liefst drie rechters bogen zich vandaag over de vraag of de gemeente Lochem de huishoudelijke hulp wel of niet mocht afschaffen in april van dit jaar. Negen ouderen uit Lochem hebben de zogeheten bodemprocedure aangespannen om een definitief antwoord op die vraag te krijgen.

De gemeente Lochem heeft zich al zeven keer eerder voor de rechter moeten verdedigen over het beleid rondom het afschaffen van de schoonmaak in huis. Het ging in alle gevallen om voorlopige voorzieningen, zaken waarin een snelle beslissing van de rechter gewenst is. Ook vandaag waren er zaken gepland van ouderen uit Lochem die wilden voorkomen dat de poetshulp binnenkort wordt stopgezet. In afwachting van de uitkomst van de bodemprocedure heeft de gemeente Lochem beloofd het recht op hulp voor nu ongemoeid te laten.

*Bron: Omroep Gelderland, 27 oktober 2015*

De gemeente Utrecht gaf de bewoners gewoon 40 procent minder uren, maar ook dat vond de rechter geen goed plan. Kortom, de bezuiniging was op papier geslaagd voor Den Haag, maar het land was letterlijk in rep en roer. Op papier was 'de bezuinigingsoperatie' gelukt, nu de realiteit nog. Het was natuurlijk ook moeilijk te verkopen. De niet-regeringspartijen zoals 50Plus waren in alle staten. Het zijn in de praktijk vaak de ouderen die geacht worden juist langer thuis te blijven wonen omdat zorg via bejaardenhuizen onbetaalbaar was geworden.

Niet alleen op gemeentelijk (bestuurskunde), maar ook op organisatieniveau (bedrijfskunde) zie je vergelijkbare spanningen. Dat betekende voor TSN kort door de bocht: lever bij voorkeur dezelfde zorg voor 40 procent minder geld. Makkelijker gezegd dan gedaan, .... maar hoe pak je zo iets aan: (1) mensen ontslaan, (2) salarissen van de medewerkers verlagen of (3) anders organiseren? Waar moet je beginnen? TSN besloot om onder andere een groot aantal medewerkers geen nieuw contract meer aan te bieden en uiteindelijk zelfs medewerkers te ontslaan. Volgens TSN was er geen andere optie, ze moesten bezuinigen en minder medewerkers betekent in principe minder loonkosten.

### Nieuwe ontslagen in de thuiszorg

TSN Thuiszorg, de grootste thuiszorgorganisatie van Nederland, kondigt opnieuw een grote ontslagronde aan. Het gaat in totaal om 436 vaste medewerkers die werkzaam zijn als huishoudhulp. Ook wordt van 218 medewerkers het contract voor bepaalde tijd niet verlengd. Het loon van de medewerkers die mogen blijven, wordt eenzijdig verlaagd met 25 procent. De FNV spant daarom een kort geding aan tegen TSN omdat het bedrijf de cao niet naleeft. Dit is de vijfde reorganisatie op rij voor TSN. Het afgelopen jaar kregen al meer dan 1500 medewerkers ontslag aangezegd en zijn ruim 2500 tijdelijke contracten niet verlengd.

*Bron: NRC, 1 september 2015*

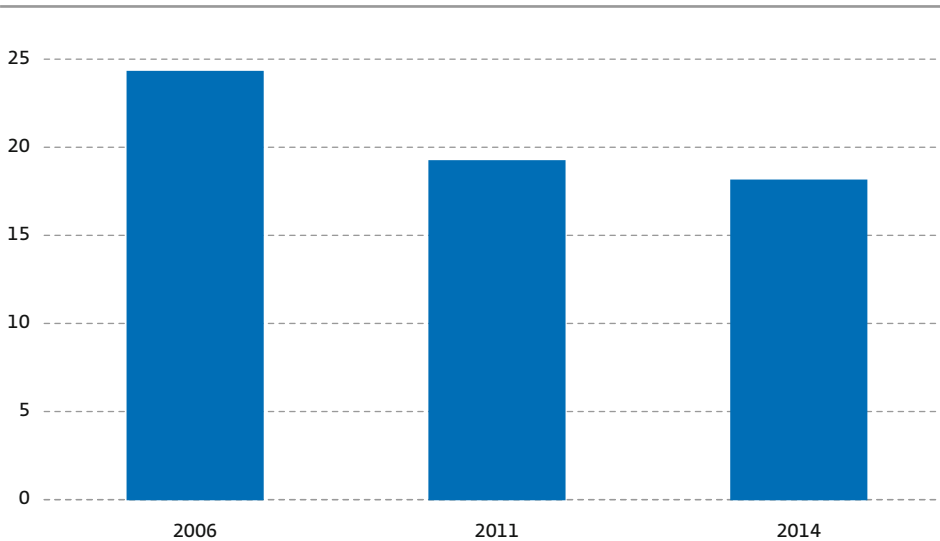
Daarnaast liet TSN een gerenommeerd adviesbureau een openbaar rapport schrijven 'De bodem bereikt'. Met dat rapport werd een mediaoffensief ingezet. Het onafhankelijke adviesbureau zou iedereen (regering, gemeenten, brancheorganisatie, de bedrijven en de vakbonden) op hetzelfde spoor moeten zetten: Den Haag overvroeg de gemeenten en de sector met deze bezuinigingsactie. Daar moesten vriend en vijand het over eens worden.

Is deze aanpak 'de beste optie' gebleken? Volgens de krantenkoppen van NRC (28 november 2015) was het inderdaad een 'race naar de bodem', hoe ver kun je als organisatie gaan? *De Volkskrant* (21 november 2015) liet directeur Hans Kroeze van TSN uitgebreid verklaren dat het bedrijf toch echt de ideale 'Intensieve Menshouderij' was waar op de meest juiste manier handjes op afstand werden bediend. Naast deze maatregelen besloot TSN ook nog eens om de salarissen van de medewerkers te verlagen.

De gemeenten betaalden mede door de bezuinigingsacties van de overheid een steeds lager uurtarief. In 2006 lag het gemiddelde uurtarief dat gemeenten betaalden nog op € 24,30, in 2014 was dit nog maar € 18,13 (zie figuur 1).

TSN deed vervolgens een poging om de salarissen van de medewerkers eenzijdig te verlagen. Deze beslissing werd echter teruggedraaid door de rechter. Het besluit was niet conform de cao. Volgens de rechter mogen de financiële problemen van het bedrijf niet zomaar afgewenteld worden op de medewerkers.

FIGUUR 1 **Gemiddeld uurtarief in de thuiszorg dat gemeenten betalen, gecorrigeerd naar inflatie (Bron: Berenschot).**



Wat nu? Is het eigenlijk wel mogelijk om met deze maatregelen 'dezelfde zorg te bieden voor minder kosten'? De medewerkers die nog wel werkzaam waren voor TSN kregen te maken met een hoge werkdruk, bijvoorbeeld door steeds meer cliënten per dag te verzorgen. Het aantal cliënten dat behandeld moest worden bleef namelijk hetzelfde, alleen nu met minder medewerkers. Kun je dan nog steeds dezelfde zorg bieden als voorheen? Wordt de 'bedoeling' van de zorg hiermee centraal gesteld? Sterker nog: de medewerkers krijgen hierdoor het gevoel dat de zorg niet meer draait om de cliënten, maar alleen nog om de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Neem het voorbeeld van Jurina Pakes, (oud-)medewerker van TSN Groningen op Facebook.

### **Het verhaal van Jurina Pakes op Facebook**

*Een nachtmerrie wordt werkelijkheid.*

*Wat zijn we al lang bezig met strijden.*

*We gaan naar vele hoeken in het land om te strijden voor een goede zorg.*

*Om te strijden om ons werk te behouden en bij onze cliënten te blijven.*

*Het behoud van 'koppeltjes' zoals wij het ook wel noemen.*

*In sommige gemeenten is men overgestapt naar Buurtzorg, daar blijven die 'koppeltjes' bij elkaar.*



*Voor vele collega's is het al zo dat ze hun cliënten kwijt zijn, omdat veel gemeenten niet meegaan met Buurtzorg maar een andere weg hebben gekozen. Wij, de vertrouwde en dierbare steun en toeverlaat van de mensen moeten lijdzaam toezien hoe wij onze cliënten kwijtraken. En waarom? Het draait allemaal om geld, alles moet zo goedkoop mogelijk....*

*Bron: RTV Noord (3 maart 2016), TSN-medewerker schrijft hartenkreet op Facebook: 'Ik ben zo boos en verdrietig.'*

Jurina Pakes weet heel goed wat haar missie, haar ambitie of haar bedoeling is: cliënten goede zorg bieden. Steeds meer worden cliënten echter onderdeel van een industrieel productieproces, waarbij de medewerkers een x-aantal minuten per cliënt krijgen zonder enige vorm van maatwerk. Jurina schreef dat zij lijdzaam toeziet hoe ze haar cliënten kwijtraakt, cliënten waar geen geld en tijd meer voor is.

Op 27 november 2015 zag TSN geen oplossing meer en vroeg om uitstel van betaling. De voorbode van een faillissement. Dit betekende dat 12.000 medewerkers hun baan dreigden te verliezen. Volgens de bestuurders kwam dit niet als een verrassing: zij trokken een jaar daarvoor al de conclusie dat de organisatie in de huidige omstandigheden niet levensvatbaar was. Daarnaast waren er ook geen goede kandidaten die TSN Thuiszorg wilden overnemen. Dit is ook niet onlogisch gezien de cijfers. Op de dag dat uitstel van betaling werd aangevraagd, vertelde directeur Zion Jongstra aan de pers dat TSN al langer in zwaar weer verkeerde en tien miljoen euro verlies leed per jaar.

Toch was er een aantal zorgaanbieders dat een deel van TSN wilde overnemen. Een van deze zorgaanbieders was Stichting Buurtzorg Nederland. Buurtzorg kwam met het plan om TSN Thuiszorg over te nemen, maar dan wel in een nieuw jasje. Dit betekende een nieuwe aparte stichting, maar met name ook een andere manier van *het inrichten van de organisatie*.

## MODEL BUURTZORG

Buurtzorg, opgericht in 2006 door Jos de Blok, heeft een andere manier van werken. De kern van aanpak is dat kleine teams zelf de organisatie en planning doen, dat hulpbehoevenden een bekend gezicht over de vloer

krijgen en dat de wijkverpleegkundige gemiddeld hoger opgeleid is. Er is aandacht voor de menselijke maat. Door zelforganisatie is er minder afstemming en bureaucratie nodig en zijn de kosten voor management en hoofdkantoor lager. Op 9 februari 2016 kondigde Buurtzorg officieel aan de activiteiten van TSN Thuiszorg te willen overnemen. De landsadvocaat had namens de Nederlandse gemeenten onderzocht of het reddingsplan van Buurtzorg juridisch mogelijk was. Ook de vakbonden stonden achter het plan van Buurtzorg en vakbondsvertegenwoordigers maakten destijds een tour langs de gemeenten waar Buurtzorg de activiteiten van TSN kon overnemen. Een paar dagen later, op 13 februari 2016, waren de bewindvoerders tot de conclusie gekomen dat het plan van Buurtzorg het beste is voor iedereen. Een plan dat uitgaat van een faillissement van TSN. De eerste stap bleek gezet.

## 1.2 **Plan B (Familiehulp)**

Na veel onzekerheid, acties en verschillende rechtszaken kon Buurtzorg Nederland ruim 2.300 medewerkers huishoudelijke hulp van het failliete TSN Thuiszorg overnemen onder de naam Stichting Familiehulp. Een probleem bleek dat de huishoudelijke hulp sinds de transitie in 2015 door de gemeenten wordt georganiseerd. Aangezien elke gemeente haar eigen regels hanteert en TSN destijds in meer dan 300 gemeenten actief was, zou het veel tijd hebben gekost om met alle gemeenten een contract op maat af te sluiten. De oplossing was simpel: Familiehulp bedenkt een plan en de gemeenten kunnen zelf bepalen of ze hiermee akkoord gaan of niet. Het plan was om Familiehulp met exact dezelfde besturingsfilosofie van Buurtzorg in te richten. Volgens Jos de Blok betekent dit dat de hulpbehoevenden centraal staan in de manier van organiseren. Dit begint bij vragen zoals: waar is thuiszorg voor bedoeld, welke problemen hebben mensen, wat kunnen we doen om ze te helpen? Het uitgangspunt daarbij is dat medewerkers 'in de voorste linie' hun werk onderling kunnen regelen en daar hebben ze geen managers bij nodig. TSN zonder managers was ongeveer 10 miljoen euro goedkoper uit geweest. Een bedrag toevallig even groot als het jaarlijks verlies!

Vervolgens is de vraag: hoe gaan we deze overgang uitleggen aan de medewerkers? Gaan we dit geleidelijk veranderen of via een 'Big Bang' waar-

## Hoofdstuk 1 in het kort

- Onze manier van organiseren heeft grote invloed op het gedrag van mensen die bij de organisaties werken.
- Het praktijkvoorbeeld van TSN Thuiszorg heeft laten zien hoe 'onbetaalbaarheid van de zorg' het echte werk in de weg kan staan. Anders organiseren is hier een praktische uitweg gebleken.
- Het versterken van de autonomie van mensen vraagt ander leiderschap en management. Het gaat niet over macht die wordt genomen, maar leidinggeven is leiding geven.
- Mensen *zijn* de organisatie, niet slechts een hulpmiddel ervan.
- Anders organiseren vraagt niet alleen ander gedrag van de medewerkers, maar ook van de voormalige leidinggevendenden.
- Verschil kun je maken door 'een gat in de markt' te ontdekken, maar zeker ook door slimmer te organiseren (en dat ga je in dit boek leren).

## VERDER LEZEN EN KIJKEN

- 1 Een buitengewoon illustratieve film is **Sicko** (2007) van Michael Moore. De film laat zien hoe verschillend de zorg in verschillende landen kan zijn georganiseerd en welke invloed dat heeft op het gedrag van mensen (staat op YouTube).
- 2 De Nederlandse cineast Frans Bromet maakte in 2011 de film **Alles van Waarde** samen met zijn dochter Laura (zij zit inmiddels in de Tweede Kamer). Bromet sr. maakt zich vooral boos over hoe we in ons land in toenemende mate 'de zaak' aan het organiseren zijn. Een rode draad in de film is de gang van zaken bij ROC Leiden. Die school moest door alle problemen in 2015 daadwerkelijk worden ontmanteld. Zeker met die kennis nog leuker om naar te kijken.
- 3 Via de website bij dit boek kun je een tweetal artikelen van **Slow Management Magazine** downloaden, zodat je een beter inzicht krijgt hoe Buurtzorg en Familiehulp zijn georganiseerd. Zij hebben inmiddels samen 15.000 medewerkers die nog steeds zonder managers werken. Buurtzorg is opgericht in 2006.
- 4 In dagblad **Trouw** stond op 1 maart 2016 een interview met directeur Jos de Blok van Buurtzorg (toen nog 9.000 medewerkers): 'Betere zorg zonder strategische fratsen'.

## Over de auteurs

**JAAP PETERS** is bedrijfskundige (Delft). Hij werkte een paar jaar in het mbo-onderwijs en een tiental jaren bij Ernst & Young. Hij is vooral bekend van zijn boeken *Intensieve Menshouderij*, *Bij welke reorganisatie werk jij?* en de *Rijnland-trilogie* samen met Mathieu Weggeman. Hij is medeoprichter van DeLimes en initiatiefnemer van het kwartaalmagazine *Slow Management* in 2007. In 2020 was hij een van de oprichters van CoöpRijnlands.nl.



**JAAP JAN BROUWER** studeerde medicijnen en rechten in Groningen en is meer dan 25 jaar actief als organisatieadviseur. Hij werkte onder andere voor het ministerie van VWS en schreef een vijftiental boeken, waaronder *Angelsaksen versus Rijnlanders*, *Andere tijden Flexibel organiseren*, *Nieuw Europees Organiseren* (NEO). Zijn laatste boek is *Krijglessen voor managers*. Hij is mede-initiatiefnemer van de community Koplopers in de zorg.



**HAROLD JANSSEN** heeft zijn achtergrond in de chemische technologie, wetenschapsjournalistiek en psychologie en werkte onder andere bij Shell. Hij schreef tal van publicaties waaronder het e-boek *Nieuwe Tijden Anders Organiseren* en de boeken *De Snuffelmuis* en *De hark voorbij*. Hij was oprichter van Chapeau Communicatie, partner bij Overmars Organisatie Adviseurs en richtte samen met Jaap Peters in 2007 DeLimes op.



**MATHIEU WEGGEMAN** studeerde bedrijfskunde aan de TU/e en promoveerde op collectieve ambitie ontwikkeling in organisaties. Hij werkte bij Philips en TwynstraGudde en is nu hoogleraar organisatiekunde aan de TU/e, bestuursadviseur en toezichthouder. Zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* ontving de prijs voor Managementboek van het Jaar, en samen met Jaap Peters schreef hij de *Rijnland-trilogie*. Hij is schrijver, dichter en musicus.



**Ga aan de slag met het Canvas **Rijnlands Organiseren** en leg je organisatie in handen van de vakmensen 'in de voorste linie'. Zij zijn bepalend voor je succes.**

De afgelopen 40 jaar is Nederland overspoeld met het Amerikaanse management-denken. Het leidde tot meer managers, een wildgroei aan stafdiensten en abstracte bestuursstructuren die losgezongen waren van de praktijk. Na de kredietcrisis ontstond er een tegenbeweging, waarin aandeelhouderswaarde plaatsmaakt voor maatschappelijke waarden.

**Rijnlands organiseren** beschrijft het Rijnland Model waarin medewerkers niet de 'human resources' zijn in handen van managers. De organisatie ligt juist in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden 'in de voorste linie' bepalend zijn voor het succes. Zelfsturing, samenwerking, oefenen en leren, spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol.

De auteurs maken je bewust van de beperkingen die veel organisaties in hun greep houden en de praktijkvoorbeelden van typisch Rijnlandse bedrijven geven je inspiratie hoe het anders kan. Met het Canvas Rijnlands Organiseren heb je bovendien een praktisch instrument in handen om ook je eigen organisatie op een Rijnlandse wijze in te richten. Een boek voor iedereen die wil organiseren vanuit een collectieve ambitie, met oog voor de samenleving en de menselijke maat.

Voor gebruik in het onderwijs is er  
een online leeromgeving bij dit boek,  
met oefeningen, video's en verdieping:  
[www.rijnlandsorganiserenmedruk.nl](http://www.rijnlandsorganiserenmedruk.nl) →



9 789024 439126

boomuitgeversamsterdam.nl