

Unilever en Lentis geloven heilig in merken als middel om je doelgroep te bereiken. Zo heeft de commerciële multinational Robijn, Ola, Unox, Lipton en vele andere namen in de markt gezet. Zorginstelling Lentis met ggz, ouderenzorg en forensische psychiatrie voert Welnis, Linis, Jonx, Axenza, Dignis en Forint. 'In de gezondheidszorg doen we er goed aan om meer open te staan voor kennis en knowhow uit andere sectoren', motiveert bestuursvoorzitter Bert van der Hoek van laatstgenoemde instelling zijn vooruitstrevende aanpak.

Case van de maand | Ingrid Damen

Lentis voert doordacht merkenbeleid

Net als Unilever

Van der Hoek, gezeten in een prachtig kantoor in het historische gebouw Dennenoord te Zuidlaren, is als noorderling een nuchtere, no-nonsense man. 'Wij hebben geen aparte marketingafdeling', laat hij weten. 'Dat kunnen wij ons financieel niet veroorloven. Daarnaast focussen wij op de zorg zelf en willen dat de medewerkers onze ambassadeurs zijn.'

Lentis presenteert zich naar buiten toe als een moderne organisatie. Haar kleurrijke website toont neutrale silhouetten van personen in verschillende houdingen die hun leeftijd verraden. De associatie met een ggz-instelling dringt zich niet direct op. Op de homepage is verder navigatie te vinden die toegang biedt tot de sites van de zes merken: Linis, Jonx, Axenza, Dignis, Welnis en Forint. Daar is te vinden welke zorg de merken concreet te bieden hebben. Ook de glanzende, kleurige folders van Lentis maken een veelbelovende indruk. Wat bevindt zich achter deze goed georganiseerde etalage? Is het uiterlijk louter cosmetisch of zit er meer achter?

Daar gaat Bert van der Hoek, van huis uit arbeids- en organisatiepsycholoog, eens goed voor zitten. Hij strekt zijn benen en neemt een slokje van zijn koffie. Halverwege 2005 maakte de bestuurder de overstap van zorgverzekeraar Menzis naar de ggz-instelling. 'Toen ik bij Menzis zat, had ik het beeld dat het beter zou kunnen in de zorg', verklaart hij zijn switch. 'Op een gegeven moment kreeg ik de kans om dat waar te maken.' GGz Groningen, de voorloper van Lentis, bleek toen Van der Hoek aantrad niet helemaal up-to-date. 'Met alle respect, de organisatie had prachtige beleidsvoornemens geformuleerd, maar operationele plannen waren niet geconcretiseerd. Klanten en inkomsten waren tot dat moment een vanzelfsprekendheid.'

Fundamentele keuzes

'Het was tijd voor fundamentele keuzes', oordeelde de nieuwe bestuurder die van de twee andere leden van de raad van bestuur overigens alle vrijheid kreeg. Daarvoor heeft hij nog steeds veel respect. 'We moesten als organisatie rekening gaan houden met alle ontwikkelingen in de markt. Verzekeraars die steeds meer eisen begonnen te stellen aan aanbieders, een mondiger wordende klant, toenemende concurrentie... Wat zou dat voor ons kunnen gaan betekenen? Daarbij is één punt cruciaal: kunnen wij die klant bereiken en is die klant tevreden over ons?'

De nieuwe voorzitter besloot eerst zijn oor te luisteren te leggen bij de stakeholders: verzekeringsmaatschappijen, familie, patiëntenverenigingen, cliënten, ondernemingsraden, professionals en het management van het toenmalige GGz Groningen. Zo werd enigszins duidelijk welke behoeften er waren en waar de organisatie naartoe moest.

Vervolgens werd een projectorganisatie opgezet, geheten de Positionering. Gedurende vier maanden kwamen 100 medewerkers van de organisatie wekelijks op woensdag in projectgroepen bij elkaar. Zij construeerden voor verschillende doelgroepen ondernemingsplannen. 'We begonnen met omgevingsanalyses, toekomstscenario's, missie, visie, wie is de klant... de bekende vragen.' Moeiteloos somt de bestuurder de definitie op van de inmiddels geformuleerde missie en visie: 'Als betrokken professionals in zorg werken we met ziel en zakelijkheid samen met de cliënt en staan voor betrokken, beschikbaar en betrouwbaar (...).'

Er volgden sessies waarbij scenarioanalyses en marktontwikkelingen voor het voetlicht kwamen. Daarbij stond de vraag centraal hoe Lentis zich in de huidige maatschappij het beste kon organiseren met het oog op de klant. De Positionering kreeg ondersteuning van een marketeer: Hans

Veldhuis van bureau Liberaxion uit Rotterdam. 'Met opzet hebben we voor iemand gekozen met ervaring in de dienstverlening maar weinig kennis over de zorg, vanwege zijn frisse blik. In de gezondheidszorg doen we er goed aan om meer open te staan voor kennis en knowhow uit andere sectoren', motiveert Van der Hoek zijn ongebruikelijke keuze.

Dakloze

De inspanningen wierpen hun vruchten af. 'Het resultaat was dat we van een geografische aanpak overgingen naar een doelgroepbenadering', aldus de bestuurder. 'We willen onze verschillende doelgroepen zo goed mogelijk van zorg voorzien, op locaties die bij hen passen. Zo ontvingen we eerder verschillende cliëntentypes met andere wensen en zorgvragen op dezelfde locaties. Maar veel ouders vinden het niet prettig om, als ze met hun kind naar een psycholoog gaan, in de wachtkamer naast een dakloze met psychiatrische problemen te zitten.' Hoe dan ook, de keuze voor de doelgroepaanpak gaf de organisatie direct een duidelijke focus. Tegelijkertijd zette Lentis andere zakelijke stappen om de organisatie succesvoller te maken. Vanuit de missie werden vier kritische succesfactoren benoemd: KEBI. Deze letterreeks staat voor Klanttevredenheid, Effect van zorg, Bedrijfsmatig werken en Innovatie. De vier aspecten zijn inmiddels in alle geledingen doorgevoerd. Jaarplannen zijn opgesteld volgens KEBI, maar ook de agenda's van directieoverleggen. Ook medewerkers dienen bijvoorbeeld bij doelstellingsgesprekken een persoonlijke, concrete invulling te geven aan KEBI, en worden beoordeeld op de resultaten. 'Professionals moeten bijvoorbeeld een bepaalde productie halen, ja', bevestigt de bestuursvoorzitter.

Ogen twinkelen

KEBI hangt nauw samen met de waarden van Lentis: betrokken, beschikbaar en betrouwbaar. 'Deze waarden hebben we hoog', zegt Van der Hoek. 'Maar zij zijn niet voldoende specifiek. We onderscheiden ons met name met het uitgangspunt 'compassie voor de mens en zijn verhaal'. Die zin maakt onderdeel uit van onze missie en visie. Als je binnen Lentis praat over de mens en zijn verhaal gaan bij iedereen de ogen twinkelen. Wij zijn geen productiefabriek. Wij leveren zorg op maat met oog voor de mens in zijn context.' Begin 2006 werden zes verschillende doelgroepen gedefinieerd. Maar betrokken, beschikbaar en betrouwbaar hebben een heel andere inhoud als je bijvoorbeeld enkelvoudige psychologische hulp vergelijkt met forensische zorg. 'We gingen onze merken een eigen gezicht geven, of liever gezegd, laden. Daarbij heeft de marketingtrits behoefte-beloofte-bewijs gediend als uitgangspunt.' Centraal staat de doelgroep met haar specifieke zorgvraag en -behoefte. Per doelgroep is vervolgens bepaald hoe Lentis aan hun behoefte voldoet en hoe de organisatie aan bewijsvoering doet. 'We hebben ons samen met de professionals afgevraagd waarom een klant naar een zorggroep van Lentis zou gaan en wat wij meer te bieden hebben dan onze concurrent. Daarmee gaven we onze propositie voor onze medewerkers concreet betekenis.'



Bert van der Hoek:

'We gingen van een geografische aanpak over naar een doelgroepbenadering'

Beeld De Beeldredactie

Merken van Lentis

- Linis focust zich op psychiatrisch kwetsbare personen uit de regio van alle leeftijden, bij wie het maatschappelijk functioneren en de kwaliteit van leven in het geding is.
- PsyQ is een vernieuwende aanbieder van gespecialiseerde geestelijke gezondheidszorg bij veel voorkomende psychische en psychiatrische klachten.
- Jonx werkt voor kinderen en jongeren die boos of agressief zijn, zich trager ontwikkelen, angstig zijn of somber, en problemen hebben met contact maken.
- Axenza biedt specialistische en topreferente zorg. Biedt samen met anderen een landelijke dekking.
- Dignis biedt zorg voor ouderen met psychogeriatrische of somatische problematiek.
- Welnis richt zich op burgers die verbeterwensen hebben of enkelvoudige problemen die een klantgerichte behandeling willen.
- Forint is bedoeld voor personen die door psychiatrische of verslavingsproblematiek in aanraking zijn of dreigen te komen met de strafrechter.

Case van de maand Het ziekenhuis van de toekomst?

Gegevens

Lentis, heeft begin dit jaar de voormalige ouderenzorgorganisatie Professor Heymansstichting overgenomen, ze is actief in Midden-Groningen, Noord-Groningen, Oost-Groningen en de Kop van Drenthe. De hoofdlocatie bevindt zich in Zuidlaren. Groningen, Winschoten, Delfzijl, Stadskanaal en Hoogezand beschikken over grotere locaties. De V&V is met name in Groningen en de kop van Drenthe te vinden. Verder heeft Lentis zo'n 60 kleinere locaties.

Ze beschikt over:

- 4.500 medewerkers;
- 2.075 fte's;
- 30.000 ambulante ggz-cliënten;

- 2100 klinische plaatsen;
- 230 TBS-patiënten;
- 1.000 bedden;
- een omzet van € 240 miljoen.

Zigila uit Zeist stond Lentis bij bij de namenkeus. Associatie ligt aan de basis van de totstandkoming van de merken. 'Dignis heeft een connectie met waardigheid, Jonx met jeugd, Forint is een samenvoeging van de woorden forensisch en intensief, Linis legt verbinding tussen de verschillende ketenpartners en Axenza komt van het woord accent. Welnis doet denken aan wellness.' Dit is geen statische situatie, want steeds worden zaken aangepast. Lentis is bijvoorbeeld medeaandeelhouder van PsyQ en het merk Welnis is teruggetrokken.

Vertrekpunt voor het merkenbeleid was aanvankelijk de focus van business to consumer, een marketingprincipe. Met deze aanpak richtte Lentis zich direct tot de betreffende zorgconsument die zelf op zoek ging naar een zorgaanbieder. Inmiddels heeft Lentis een parallel kanaal opgezet van business to business. 'Wij hebben gemerkt dat de verwijzer nog vaak bepaalt bij wie de cliënt de zorg krijgt. Dus hebben we voor verwijzers onze toegang vereenvoudigd.' Lentis werkt nu aan een aanmeldservice voor verwijzers die niet precies weten bij welk merk ze moeten zijn. Door middel van triagevragen komen ze alsnog op de juiste plek terecht.

FCP van Mesdag

Van der Hoek denkt de komende jaren goed uit de voeten te kunnen met de merken. Ook in het geval van een fusie. 'Op 1 januari zijn we samengegaan met de Professor Hey-

mansstichting, een verpleeg- en verzorgingshuisorganisatie. Daarvoor hebben we geen aanpassingen hoeven doen, want haar doelgroep past prima in het merk Dignis.'

Wel heeft Lentis er weloverwogen voor gekozen om het Forensisch Psychiatrisch Centrum van Mesdag in Groningen onder de eigen naam voort te laten gaan. Dat blijft ook zo. Merkentechnisch is deze instelling verbonden aan Forint. Pas daarachter is Lentis te vinden. 'Als er iets gebeurt met een patiënt van de Mesdag, heeft dat direct een enorme landelijke impact', weet Van der Hoek. 'Dan melden alle media erover. Het zou ons imago kunnen schaden als we daar de naam Lentis direct aan verbinden.'

En dan het merk Lentis. Ook daaraan ligt een duidelijke visie ten grondslag. 'In 2005 gingen we nog door het leven als GGz Groningen. Daar hebben we bewust een andere naam voor gekozen. Allereerst omdat we meer doen dan GGz. Verder zijn we ook buiten Groningen actief. Ten slotte hadden we behoefte aan een eigen identiteit en imago. Sommige mensen meenden namelijk dat we onderdeel waren van GGz Nederland, onze brancheorganisatie. De verschillende merken richtten zich verder ieder op hun eigen doelgroep en streven op basis van aantoonbare kwaliteit naar tevreden klanten.' Net als Unilever. |

Nieuwe serie over bejegening in de zorg

Hoe gaan uw medewerkers om met uw cliënten?

Ook al heeft u de zaken goed op orde, uit onderzoek blijkt dat het vaak schort aan een goede bejegening van de cliënten. Uw zorginstelling kan een grote zorgwinst boeken als uw medewerkers leren beter om te gaan met de cliënten. Maar hoe bereikt u die verbetering?

Zo mooi anders in de zorg

De serie 'Zo mooi anders in de zorg' geeft helpenden en verzorgenden handvatten om nog gemakkelijker en plezieriger cliëntgerichte zorg te geven. Het is een bij- en nascholingstraject, dat diverse communicatievraagstukken uit de dagelijkse praktijk van uw medewerkers behandelt. De toegankelijke boeken met dvd maken het leren echt leuk en stimuleren adequate toepassing van de stof. Verschillende competenties die voor helpenden en verzorgenden in hun beroep belangrijk zijn komen aan bod.

De medewerkers kunnen de stof zelfstandig bestuderen. Op aanvraag geven de auteurs, Marga Hop en Irene Muller-Schoof, ook aanvullende trainingen.

Gedrag

In dit boekje wordt uitgewerkt hoe je naar gedrag van jezelf en anderen kunt kijken. Hoe reageer je zelf, hoe reageert de ander en wat kun je doen om aandacht te geven en begrip te tonen? De verschillende situaties uit het boek worden nagespeeld op de bijbehorende dvd.

ISBN 978 90 13 05641 9
Prijs: € 22,-

Teleurstellingen

Dit deel beschrijft hoe je om kunt gaan met een teleurstelling van jezelf en die van anderen. Hoe ga je om met feedback, hoe reageert de ander op jou en wat kun je in je reactie laten zien zodat de situatie voor jullie allebei prettig is? De verschillende situaties uit het boek worden nagespeeld op de bijbehorende dvd.

ISBN 978 90 13 05844 4
Prijs: € 24,50

Seksualiteit

Seksualiteit en intimiteit zijn aspecten van ons dagelijks leven, ook in die van de zorgvrager. In dit deel lees je over lastige situaties en leer je je eigen grens te trekken en naar de behoefte van de zorgvrager te blijven kijken.

ISBN 978 90 13 06336 3
Verschijnt maart 2009
Prijs: € 24,50

Agressie

In dit deel lees je veel over verschillende vormen van agressie. In casuïstiek lees je wat het is, hoe je het kan voorkomen en hoe je er mee om kan gaan. Zelfreflectie krijgt in dit boek aandacht.

ISBN 978 90 13 06538 1
Verschijnt medio 2009
Prijs: € 24,50



Meer informatie over de reeds verschenen delen uit de serie en demo's van de dvd vindt u op www.kluwerzorg.nl/zorgserie

Verkrijgbaar in de boekhandel of rechtstreeks bij Kluwer.

Voor bestellen van grotere aantallen kunt u rechtstreeks contact opnemen met de uitgever via e-mail: avandijk@kluwer.nl

 **Kluwer**
a Wolters Kluwer business