



## drs. Henk F. Schoep MMC CMC

Woonplaats : Assen  
Geboortedatum : 17 februari 1959  
Mobiele tel. : 06 – 53 83 02 59

### Persoonlijk profiel

In mijn werk als organisatieadviseur als (interim)manager/directeur, en als ondernemer in de adviessector voor de zorg, combineer ik een strategische met een inhoudelijke blik. Ik ondersteun zorgorganisaties bij de versterking van de bedrijfsvoering en bij zorginhoudelijke, organisatorische en strategische aanpassing aan veranderingen in de omgeving.

Mijn passie is het realiseren van gezonde organisaties met nieuwe inhoudelijke en strategische visies, samenwerking, ketenvorming en organisatieontwikkeling. Daarbij verbind ik de inhoudelijke wereld van de uitvoerende professionals en de strategisch/tactische en bedrijfskundige van de managers. De vraagstukken die zich voordoen benader ik vanuit het primaire proces en de toegevoegde waarde voor de 'klanten'. In trajecten die ik begeleid, wordt het gesprek hierover voortdurend met alle betrokkenen gevoerd.

Ik weet mensen te verbinden op gezamenlijke ambities, heb oog voor verschillen in belangen en weet om te gaan met de dynamiek van onderling vertrouwen, waardoor energie en daadkracht vrij komt voor de gewenste veranderingen.

Met mijn kennis van en visie op de zorg en mijn brede expertise en ervaring, beweeg ik mij even makkelijk tussen behandelaars en andere professionals, als tussen managers, bestuurders, gemeenten en verzekeraars.

Ik word daarom vaak gevraagd voor complexe verandertrajecten met 'harde' en 'zachte' organisatieaspecten. Regelmatig staat daarbij de relatie/verbinding binnen en tussen verschillende organisaties centraal en/of is er spanning in de onderlinge relaties. Maar ook vragen klanten mij wanneer zij willen innoveren, een kwaliteitssysteem ontwikkelen en (HKZ) certificeren of veranderingen tot op de werkvloer geïmplementeerd moeten worden. Afhankelijk van de vraag en de situatie van de organisatie vervul ik verschillende rollen.

### Opleiding

- Bedrijfskundige Master Management Consultant (MMC) - VU (Amsterdam, 2007)
- (Medische) Sociologie - RuG (Groningen, 1988)
- School v.d. Journalistiek - Utrecht (1977)

Daarbij heb ik tal van managementcursussen gevolgd en op verschillende terreinen gepubliceerd.

### Nevenfuncties

2011 - voorz. kerkenraad PKN wijkgem Vredenoord Assen  
1998 – 2004 successievelijk voorz. Prov. (PZO) en Regionaal Zorgaanbieders Overleg (RZO) Zuid-West en Noord-Midden Drenthe (VV&T)  
1998 – 2002 lid Raad van Advies Achmea Zorgkantoor Drenthe  
1997 – 2003 lid platforms Regiovisie Ouderenbeleid Provincies Groningen en Drenthe

### Werkvelden:

#### Onderwijs

- Vrije Universiteit
- Hanze Hogeschool
- Hogeschool Arnhem Nijmegen

#### VV&T

- Icare
- Comfortzorg
- De Zorgzaak
- Zorggroep Westerkwartier
- Amsta | Jan Bonga
- Oosterlengte
- Zorggroep Groningen
- Interzorg Noord Nederland
- De Hoven
- De Bosackers

#### Huisartsen / eerstelijns

- ontwikkeling GEZ
- optimaliseren bedrijfsvoering
- somatische zorg AWBZ

#### Gehandicaptenzorg

- De Noorderbrug
- Koraal Groep
- De Waerden
- Lievegoed
- Zonnehuizen
- MEE Veluwe
- Dichterbij

#### Ziekenhuis

- Martini
- Radboud UMC

#### Overheid

- Purmerend
- Appingedam
- Kerkrade
- Provincie Drenthe
- Provincie Groningen

#### Jeugdzorg

- Leo Stichting Groep
- Xonar

#### Welzijn

- Meander Omnium
- DNO / Scoop
- Impuls

#### GGZ, o.a.

- Inter Psy
- RIBW Midden Brabant
- Lentis | Forint (v. Mesdag)
- RIBW Alliantie
- Interapy
- De Kijvelanden
- GGZ Drenthe

### Rollen:

- Algemeen en interim manager
- Organisatieadviseur
- Projectmanager
- Onderzoeker
- (Team)Coach en Supervisor
- Gastdocent
- Trainer en workshopbegeleider
- Spreker / inleider
- Dagvoorzitter



## Henk F. Schoep

### Ervaring & Resultaten (capita selecta)

#### Interimmanagement huisartsenmaatschap:

##### Samenwerking, GEZ, bedrijfsvoering

Ontwikkeling strategische visie, versterken bedrijfsvoering en samenwerking onderling en in eerste lijn; diverse projecten.

**Resultaat:** Strategisch plan en aanloopfinanciering zorgverzekeraar, zorgaanbodplan, nieuwe rechtspersoon en GEZ-contract met verzekeraar. Samenwerkingsafspraken met verschillende eerste en tweedelijns aanbieders. Ondernemende huisartsenpraktijk.

#### Interimmanagement Somatische dienst GGZ:

##### Bedrijfsvoering & Projecten

De somatische dienst wordt gevormd door verschillende interne huisartsenpraktijken, een neuroloog, tandarts, fysiotherapeuten, diëtisten, (gespecialiseerd) verpleegkundigen, dokters-/tandartsassistenten en een samenwerking met een ziekenhuisapotheek.

Naast de dagelijkse bedrijfsmatige leiding, leid ik projecten gericht op de veranderingen in de intramurale GGZ.

**Resultaat o.a.:** Verdere professionalisering van de somatische zorg en de bedrijfsvoering, versterkte samenwerking met de ziekenhuizen, nieuw leefstijlgericht aanbod, versterkt van het ondernemerschap, nieuwe strategische positionering en samenwerking (2011-2012).

#### In voor zorg! Begeleiding Kleinere ZorgOrganisaties

Coaching van verschillende kleinere organisaties met wonen en ambulante zorg -op het snijvlak van GGZ, jeugdzorg en VG- naar duurzame toekomstbestendige bedrijfsvoering en professionele zorgverlening.

**Resultaat o.a.:** Herdefiniëren visie en strategie i.r.t. de transities in AWBZ en Jeugdzorg. Nieuwe huisvesting en structuur, financieel gezond, verdere professionalisering zorg-/dienstverlening, (HKZ) kwaliteitscertificering en passende managementstijl (2011-2014).

#### Invoering nieuwe functie Dienstverleningscoördinator

Een organisatie in de gehandicaptenzorg voert de nieuwe functie van dienstverleningscoördinator in. De pilots verschillen sterk op onderdelen. Ik evalueer deze pilots kwalitatief en kwantitatief bij diverse belanghebbenden op verschillende meetmomenten en doe aanbevelingen voor de uitwerking van de functie, de inbedding in structuur en proces en het implementatietraject. Vervolgens lever ik een bijdrage aan de implementatie en de trainingen van managers en DVC'ers.

**Resultaat:** Definitief besluit invoering van de functie, op onderdelen aangepaste keuzen voor de inbedding en het implementatieproces. De tevredenheid van cliënten, managers en uitvoerend personeel is groot (2008-2010).

### Loopbaan:

- 2013-2015 directeur/bestuurder Centrum voor Geïntegreerde Eerstelijnszorg De Vecht, Groningen
- 2010- zelfstandig gevestigd: Schoep Organisatieadvies & Management
- 2009-2010 senior adviseur Pentascope, Hilversum/Groningen
- 2007-2009 senior adviseur Zorg Consult Nederland, Bilthoven
- 2004-2007 senior adviseur Think too Organisatieadviseurs, Groningen
- 2000-2004 directeur/eigenaar, senior adviseur organisatieadviesbureau Vezonn Consult BV, Groningen
- 1997-2003 directeur branchevereniging VEZONN (vh. WZV-Groningen), Groningen
- 1995-2000 directeur (fin & beheer) SOW (shared servicecentre), Groningen
- 1993-2000 directeur branchevereniging WoonZorg Vereniging Drenthe (WZV-Drenthe), Groningen
- 1992-1993 veranderingsmanager Stg Philadelphia Voorzieningen, Vierhouten
- 1987-1992 adviseur/onderz. t.b.v. gehand. en ouderenzorg Nationaal Ziekenhuisinstituut (NZi) Utrecht



## Henk F. Schoep



### **Organisatiedoorlichting en begeleiding bij revitalisering**

In opdracht van de RvB van een gehandicaptenorganisatie voer ik een onderzoek uit naar de situatie in een van de werkmaatschappijen. De behandelorganisatie blijkt financieel langs het randje te lopen, naar binnen gekeerd te zijn, stuurloos en verward. De hoofdlijnen van een plan van aanpak worden beschreven en geadviseerd wordt de interimdirectie te vervangen en met het zittende MT een leertraject in te gaan, het plan uit te werken en uit te voeren. Het plan van aanpak richt zich vooral op de structuur, de managementstijl (inhoudelijk en sturen op verantwoordelijkheid en resultaat), de cultuur en het leiderschap (richting geven c.q. inspirerende koersbepaling m.b.v. missie, visie, doelen, besturingsfilosofie) en de cliëntenlogistiek en -administratie. Het verandertraject wordt begeleid door middel van interim- en projectmanagement, managementcoaching, largescale interventies en hands-on ondersteuning.

**Resultaat:** een organisatie met een koers, management weer in positie, cliëntenlogistiek en – administratie op orde, gezonde financiële resultaten, een aangepaste structuur, een resultaatgerichte cultuur en managementstijl in ontwikkeling, een stevige ontwikkelagenda en hernieuwde externe positionering.

### **Ontwikkeling kwaliteitsmanagement, toetsing en certificering**

Verschillende organisaties in Gehandicaptenzorg, GGZ, ouderenzorg, huisvesting en welzijn begeleid ik bij de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement en de (HKZ) certificering van hun kwaliteitssysteem. Dat doe ik – afhankelijk van de vraag en situatie van de organisatie – in verschillende rollen: als coach, projectleider, extern auditor, trainer of adviseur. De eigen werkwijze en inrichting van de organisatie is daarbij uitgangspunt, het 'handboek' sluit daarbij aan en via een referentietabel kan toetsing plaatsvinden aan de eigen en externe normen van het gekozen kwaliteitskader.

**Resultaat:** Enthousiasme bij betrokkenen over werken aan kwaliteit, directe verbeteringen in processen en certificering van de betrokken organisaties.

### **Ketensamenwerking rond ANW diensten medische zorg**

Ontwikkeling van een gezamenlijke regionale avond- nacht- en weekenddienstenstructuur voor de medische zorg van twee verpleeghuisorganisaties, een GGZ instelling en drie instellingen voor gehandicaptenzorg.

**Resultaat:** werkende structuur met één artsenpool en afspraken over randvoorwaarden, achtervang, verrekening en ondersteuning; convenant op bestuurdersniveau tussen de verschillende organisaties (2005-2007 / 2011-2012).





## Henk F. Schoep

### **Directievoering Shared Service Center**

Verzelfstandiging van provinciale verenigingen en vervolgens oprichting en directievoering van een 'beheerstichting' (SOW) die zorg draagt voor de huisvesting, de financiële waarin alle interne ondersteunende processen en het personeel zijn ondergebracht van verschillende brancheverenigingen en dienstverlenende organisaties (o.m. W&S en HRM advies) in de zorg.

**Resultaat:** Een goed werkende, bestuurbare organisatie die de dienstverlening naar grote tevredenheid van de opdrachtgevers uitvoert. Snelle groei (tot ± 30 pers.) met behoud van de gewenste efficiency en kosteneffectiviteit, omzet > € 2 milj.

### **Integratie van twee werkmaatschappijen jeugdzorg**

Een aantal jaren na de fusie bestaat bij de Raad van Bestuur en directie de wens om twee werkmaatschappijen – die in verschillende provincies actief zijn – te integreren. Duidelijk is dat er in en om de organisaties een aantal complexe vraagstukken spelen: de verschillende beleving in en geschiedenis van beide organisaties, de andere werkgebieden en de twijfel bij de Raad van Toezicht.

De beide MT's worden bij elkaar gebracht en geprikkeld om samen een nieuwe visie te ontwikkelen die getoetst wordt bij de belangrijkste in- en externe stakeholders. Er komt bezieling in het traject en de kwaliteit van het primaire proces wordt leidend en komt boven de andere belangen te staan.

**Resultaat:** een gedragen visie op de geïntegreerde toekomst van de werkmaatschappijen, een nieuw organisatieontwerp en een aanzet voor de inrichting van nieuwe bedrijfsprocessen; het integratiebesluit wordt op alle niveaus gesteund.

### **Invoering behandelfunctie**

Een organisatie in de gehandicaptenzorg overweegt de functies die het levert uit te breiden met behandeling. Binnen het MT en de cliëntengeleding is niet iedereen ervan overtuigd dat dit een goede stap is en leeft er weerstand. In het gevraagde onderzoek worden enerzijds de voor- en nadelen en organisatorische en andere eisen in kaart gebracht en gerelateerd aan de (ontwikkende) context van de organisatie. Anderzijds wordt in gesprekken gezocht naar de heersende waarden en normen die de achtergrond van de weerstand vormen. In enkele sessies met het MT wordt gezocht naar een nieuwe verbinding tussen de historie en bestaande missie, visie en waarden van de organisatie en de behoefte of noodzaak behandeling te leveren.

**Resultaat:** een advies over de integratie en positionering behandelfunctie; vervolgens een door het MT gedragen visie op de functies van de organisatie en de daarbij passende structuur; een voorgenomen besluit om behandeling in het aanbod te integreren.



## Henk F. Schoep

### **Fusie Zorggroep en Servicecomplex**

Begeleiding van fusie tussen enerzijds zorggroep met thuiszorg en verpleeg- en verzorgingshuizen en anderzijds de servicestichting van een wooncomplex.

Het verschil in omvang, cultuur en bestuurlijke structuur maakt een zorgvuldige inhoudelijke besluitvorming noodzakelijk. Daarbij ligt de nadruk op het formuleren van een gezamenlijk strategische en bestuurlijke visie –inclusief ontvlechting van servicestichting en vereniging van eigenaren- en een uitwerking van de herinrichting van de bedrijfsprocessen en de kostenvoordelen voor de bewoners. Daarnaast worden alle overige werkzaamheden die bij een fusie horen uitgevoerd, zoals de formele besluitvorming, de voorbereiding van de notariële akten, de juridische aspecten. Na de juridische fusie wordt de implementatie van de nieuwe structuur en werkwijze begeleid.

**Resultaat:** volledige fusie van servicestichting en V&V-zorggroep, reductie van servicekosten met 26%-33%, implementatie van nieuwe werkwijze en bestuursstructuur.

### **Integraal management en Management Developmenttraject**

Een RIBW voert integraal management in en wil vervolgens ondersteuning bij de ontwikkeling en uitvoering van een MD traject voor de leidinggevenden een traject adviesvaardigheden voor de staf. In de leertrajecten worden de managementfilosofie verder uitgewerkt, een KTO voor de staf gehouden, de benodigde competenties voor managers en staf beschreven en een ontwikkelassessment met 360° feedback afgenomen. Op basis daarvan worden individuele en collectieve leertrajecten gestart gekoppeld aan opgaven voor organisatieontwikkeling.

**Resultaat:** inzicht benodigde competenties, aanvullende vaardigheden aangeleerd, POP's, bijdragen aan organisatieontwikkeling (competentieprofielen, uitgewerkte leiderschapsstijl, helderheid over integraal management).

### **Implementatie van ZZP's in AWBZ instellingen**

Ik begeleid de invoering van de nieuwe ZZP-financiering: doorrekenen van financiële effecten, workshops aan teamleiders over de administratieve en cliëntenprocessen, analyse en plan voor 'ZZP-proof' personeelscapaciteit.

**Resultaat:** bewustwording van de gevolgen van ZZP's voor: systemen, processen, gedrag, cultuur en individuele motivatie; rapport met effectanalyse en elementen voor PvA (2008-2010).