

Integraal management in de praktijk

Een organisatie in de verstandelijk-gehandicaptenzorg groeit. Werkwijze en structuur, passend bij een kleine organisatie, volstaan niet meer. Is integraal management dé oplossing?

Een organisatie in de verstandelijk-gehandicaptenzorg, jaren geleden als relatief kleine speler begonnen, maakt een forse groei door. Het aantal plaatsen is verdubbeld en er wordt meer groei verwacht. Nu de bestaande structuur niet langer past, is een andere besturing noodzakelijk. De situatie waarin 'iedereen elkaar kent' bestaat niet meer. De Vreelandgroep wordt gevraagd mee te denken. Hoe kan deze organisatie zich het best verder ontwikkelen?

Inventarisatie

Onder leiding van de Vreelandgroep vindt een conferentie plaats met de Raad van Bestuur (RvB) en het Management Team (MT) om vast te stellen wat er binnen de organisatie behouden moet blijven. Het insteken van de verantwoordelijkheden laag in de organisatie wordt belangrijk gevonden en dat geldt ook voor het behoud van de Resultaat Verantwoorde-lijke Eenheden (RVE'en). Ook de betrokkenheid van medewerkers wordt genoemd als een groot goed. Knelpunten zijn er ook: taken en verantwoordelijkheden zijn soms niet helder en het aantal ondersteunende diensten is groot, maar niet altijd slagvaardig. Tijdens de conferentie kiest de organisatie, om in te spelen op de groei, voor integraal management. Dat betekent een vorm van leidinggeven waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor het gehele bedrijfsproces (personeels-beleid, productie, financiën, huisvesting). Ook zal de organisatiestructuur vereenvoudigd worden.

Projectteam

Een projectteam, bestaande uit een interne projectleider (hoofd P&O) en een adviseur van de Vreelandgroep, geeft gestalte aan de uitkomsten van de conferentie. Het team start een traject op met een verkennende fase, een ontwerp-fase, een besluitvormende fase en de implementatie.

De verkenningsfase wordt benut voor het toetsen van de conclusies van de conferentie aan de organisatie. Zijn de conclusies juist? Hoe kijken de medewerkers tegen de knelpunten aan? Wat willen de medewerkers verbeteren? Veel tijd wordt besteed aan het nadenken over het begrip integraal management. Wat betekent dat nu precies in praktijk? En hoe wil deze organisatie dit begrip vormgeven? Afsluitend volgt een conferentie met RvB en MT waarin het projectteam de hoofdlijnen van de nieuwe organisatiestructuur presenteert.

Beslisdocument

Tijdens de ontwerp-fase past het project-team de structuur van de organisatie zo aan dat de leidinggevenden ook echt integraal managers kunnen zijn. Ofwel: P&O- en administratieve medewerkers komen 'in de lijn' terecht. Ook budgetten worden overgeheveld naar de lijn. Een aantal stafdiensten, zoals de salaris-administratie, blijft voorlopig als stafdienst gepositioneerd. De ontwerp-fase eindigt met een beslisdocument, een document dat ter besluitvorming aan de Raad van Toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad wordt voorgelegd.

Van papier naar praktijk

Weten hoe je een organisatie wilt aan-sturen is de eerste stap. Hoe die ideeën in praktijk te brengen de volgende. Ook daarover buigt het projectteam zich. Onderdeel van de implementatie is het opstellen van nieuwe management-profielen. De vereiste vaardigheden van een integraal manager zijn immers anders dan die tot nu toe passend waren. Ook de werving & selectie van nieuw management, managementinformatie en een planning & control-cyclus zet het project-team in de steigers. Tenslotte volgen er voorstellen om de aansturing en de samenwerking tussen medewerkers vanuit de nieuwe gedachte neer te zetten. Een managementdevelopmenttraject wordt uitgestippeld en vormt het startsein van de daadwerkelijke implementatie.

Resultaat

De medewerkers moeten weliswaar wennen aan hun nieuwe rol, maar het resultaat van de veranderingsoperatie is een organisatie die in staat is snel in te spelen op in- en externe ontwikkelingen. Voor deze zorgorganisatie is integraal management een goede keuze gebleken.