

Projectopdracht project Zelfsturing 2.0

Organisatie: Zorgorganisatie
Opdrachtgever: P. Palindroom, lid Raad van Bestuur
Projectleider: J. Jansen, afdeling Personeel & Organisatie

Aanleiding

Het rijk bezuinigt op de kosten voor de langdurende zorg. Ook onze organisatie moet dezelfde zorg tegen lagere kosten uitvoeren. Afgelopen jaar zijn daarom zelfsturende teams ingevoerd. Een zelfsturend team organiseert zelf de normale werkzaamheden, bewaakt het halen van de jaarlijkse doelstelling en lost kleine problemen zelf op. Een vaste manager of teamleider is hierdoor niet meer nodig.

De eerste resultaten vallen tegen. Er zijn teveel teams die nog altijd met een manager moeten werken. Daardoor zijn er minder bezuinigingen gerealiseerd dan nodig zijn.

Daarom moet een extra slag gemaakt worden om de zelfsturende teams volledig operationeel te krijgen. Hiervoor zijn verschillende deelprojecten nodig. Omdat deze deelprojecten veel met elkaar te maken hebben moeten ze worden uitgevoerd onder leiding van één projectleider.

Doel project

De 150 uitvoerende teams kunnen zonder leidinggevende de normale activiteiten zelf plannen, uitvoeren en registreren. De teams bewaken hun eigen productie en halen die, zodat de totale organisatie voldoende inkomsten heeft.

De ondersteunende diensten werken zo dat zij deze teams optimaal ondersteunen en kunnen inspelen op de vragen van de teams die meer dan nu van elkaar zullen verschillen.

Resultaat project

Het project kent de volgende deelprojecten en deelresultaten:

Deelproject Kaders

1. Een overzicht van de taken die een zelfsturend team zelf uitvoert en een lijst met zaken die aan het overblijvende management worden voorgelegd
2. Een overzicht van de taken die per indicatieniveau van de cliënt worden uitgevoerd (wat doet een team voor cliënten die nog veel kunnen en wat doet het team voor cliënten die weinig kunnen? Dit overzicht is uitgesplitst naar de verschillende indicatie-categoriën)
3. Jaarlijkse productiedoelstellingen die per team zijn uitgesplitst.

Deelproject werkwijze en organisatie ondersteunende diensten

4. Overzicht van de meest gestelde vragen van teams aan de ondersteunende diensten
5. Procedure waarmee individuele teams vragen kunnen stellen en waarmee de ondersteunende diensten deze vragen snel en correct kunnen beantwoorden
6. ICT-ondersteuning voor het stellen en beantwoorden van deze vragen
7. Eerste verkenning van de effecten op de capaciteit die nodig is bij de nieuwe werkwijze en de gevolgen voor de organisatie van deze diensten.

Deelproject ondersteunende ICT

8. Systeem waarin zelfsturende teams:

- hun productie kunnen plannen en registreren (na uitvoering).
- verlof en gewerkte uren kunnen plannen en registreren
- de taakstelling en de gerealiseerde productie per periode kunnen vergelijken.

Deelproject opleiding en coaching

9. Spelregelset voor zelfsturende teams

(het gewenste en het ongewenste gedrag benoemen)

10. In totaal 150 getrainde teams

(plannen, resultaatgericht werken, interne communicatie en probleemoplossen in groepen)

11. In totaal 17 getrainde/begeleide regiomanagers

(coachend leidinggeven)

12. In totaal 6 getrainde ondersteuningsteams

(klant- en resultaatgericht werken).

Afbakening

- Het project organiseert dat de teams echt zelfsturend kunnen worden. Als gevolg daarvan worden leidinggevend overbodig. De feitelijke begeleiding van voormalige managers naar een andere functie of het treffen van een afvloeiingsregeling en de onderhandelingen met de vakbonden wordt uitgevoerd door de Raad van Bestuur en de afdeling P&O en valt daarmee buiten het project
- Het project werkt een voorstel uit voor de nieuwe werkwijze en organisatie van de ondersteunende diensten. De besluitvorming en onderhandelingen hierover met de vakbonden gebeurt door de Raad van Bestuur en de afdeling P&O en valt daarmee buiten het project
- Het project selecteert een nieuw systeem dat de planning en productieregistratie door de teams ondersteunt. Het project organiseert de training van de teams hiervoor. De feitelijke aankoop, de technische implementatie en het technisch onderhoud gebeurt door de afdeling ICT (in samenwerking met de afdeling financiën) en valt dus buiten het project.

Voorwaarden (kaders)

- De organisatie moet voldoende cliënten helpen om de organisatie financieel gezond te houden. Tijdens het project mag de productie per team maximaal 2 maanden 5% dalen
- Om de productie bij de zorgverzekeraar te kunnen declareren moet een minimum aan informatie per zorgcliënt geregistreerd worden. Zonder deze inkomsten kan onze organisatie op de middellange termijn niet voortbestaan. Het project zorgt ervoor dat ook de zelfsturende teams deze informatie verzamelen
- Onze organisatie gaat terug van een centrale organisatie naar een organisatie per stad of stadsdeel. Alleen op dit niveau zullen nog leidinggevend beschikbaar zijn. Het project moet deze ontwikkeling ondersteunen en niet tegenwerken
- Een aantal leidinggevend en medewerkers van ondersteunende diensten zullen door dit project hun aanstelling verliezen. De communicatie over dit project zal dus zeer zorgvuldig moeten verlopen. Het projectteam stelt een communicatieplan op. Alle communicatie-uitingen zullen worden voorgelegd aan de opdrachtgever.

Beschikbare middelen

- Het project mag ongeveer 12 maanden duren. Door alle veranderingen in de financiering door de zorgverzekeraars moet de verandering snel (dus in deze korte periode) worden uitgevoerd
- Er is een projectbudget beschikbaar voor opleiding, communicatie en afvloeiingsregelingen voor de managers. De bedragen en een uitsplitsing per categorie is opgenomen in bijlage 1.

Besluitvorming tijdens het project

Dit project heeft grote gevolgen voor de bedrijfsvoering van de organisatie. De projectleider legt daarom verantwoording af aan de gehele Raad van Bestuur. Het lid Pietersen is beschikbaar voor de dagelijkse afstemming.

Het project en de Raad van Bestuur zullen worden geadviseerd door een klankbordgroep. Hierin zitten de divisiedirecteuren en de leidinggevenden van de ondersteunende afdelingen. Alle voorgenomen projectbesluiten bevatten een advies van de klankbordgroep.

In deze lastige periode is het bewaken van het externe imago cruciaal voor de continuïteit van de organisatie. Bij incidenten of ontwikkelingen die hierop een negatieve invloed kunnen hebben dient de opdrachtgever onmiddellijk geïnformeerd te worden, ook als de oplossing nog niet compleet is.

Andere informatie

Risico's voor het project

- niet alle teams zullen in een keer de omslag kunnen maken zonder groot productieverlies. Het project moet zorgen voor een backup om deze teams te ondersteunen
- de gevolgen voor de bezetting van de ondersteunende diensten kunnen groot zijn. Het project moet voorkomen worden dat "luchtballonnen", ideeën en niet afgeronde voorstellen in de staande organisatie terecht komen
- de huidige ICT-omgeving kent de nodige problemen. Het project moet in de gaten houden of het ondersteunende systeem dat nodig is ook tijdig en goed kan functioneren.

Vanuit de omgeving van het project zijn de volgende zaken van belang:

- Vanaf 1 januari zullen onze medewerkers zelf bepalen hoeveel zorg iedere cliënt nodig heeft (indicatiestelling). Zorgverzekeraars hebben zorgen over de juiste indicering: bieden onze medewerkers straks niet teveel onnodige zorg aan? Het project moet de zorgverzekeraar daarom goed en uitgebreid informeren. Gelet op de financiële gevolgen verloopt de communicatie met de zorgverzekeraar altijd via de opdrachtgever of met haar toestemming
- de gemeenten willen graag weten wat de veranderingen in onze organisatie betekenen voor de nieuwe taken die de gemeenten moeten gaan uitvoeren.

Wanneer is het project gereed?

Het project is gereed wanneer de benoemde deelresultaten gereed zijn. De opdrachtgever en de projectleider zullen dit moment samen vaststellen. De deelresultaten worden vervolgens overgedragen aan de volgende afdelingen:

- Nieuwe kaders voor de uitvoerende teams: aan het lid Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de uitvoerende teams
- Werkwijze ondersteunende diensten: aan lid Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten
- ICT-systeem: aan de afdeling ICT
- Resultaten van het deeltraject coaching & opleiding: aan de afdeling P&O.

Schrijver Plan van Aanpak

De heer J. Jansen is de beoogde projectleider voor dit project. Het verzoek aan de heer Jansen is om het eerste concept over 2 weken gereed te hebben voor een gesprek met de opdrachtgever.