

Een vaste koers voor Steinmetz I de Compaan

De klant

Zorginstelling Steinmetz I De Compaan ondersteunt ruim 4.000 mensen met een beperking en ouderen om hun leven vorm te geven. Zij doen dit met meer dan 3.300 medewerkers op 193 locaties, zoals woonvoorzieningen, activiteitencentra, kinderdagcentra, steun- en trefpunten en logeerhuizen.

De vraag

Zorginstelling Steinmetz I De Compaan had behoefte aan meer stuur- en implementatiekracht voor projecten die de bedrijfsvoering moesten verbeteren. Zij vroegen KPN Consulting om medewerkers te begeleiden bij het definiëren, beheersen, en bijsturen van die projecten.

De aanpak

Het begeleidingstraject bestond uit procesmatige begeleiding van zes projecten en een overkoepelend project 'procesmatig werken'. Na het benoemen van Stuurgroepen en definiëren van de projecten, kwamen de projectleiders elke zes weken bij elkaar. Zij werden door een consultant van KPN Consulting gecoacht en begeleid.

Het resultaat

In bijna twee jaar is de organisatie naar een hoger plan getild. Projecten zijn in samenhang en succesvol van de grond gekomen en medewerkers hebben geleerd om projectmatig te werken. Bovendien ligt er nu een helder format

Een fusie tussen vier organisaties. Veranderingen in wet- en regelgeving. Ontwikkelingen op financieel gebied. Steinmetz I De Compaan is een ambitieuze organisatie, maar zo'n twee jaar geleden groeide de veelheid aan projecten hen boven het hoofd. De projecten moesten gekaderd worden en bij medewerkers ontstond behoefte aan afspraken en begeleiding. Maar hoe zorg je ervoor dat er samenhang ontstaat op het gebied van projectmatig werken?

Zorginstelling Steinmetz I De Compaan ondersteunt ruim 4.000 mensen met een beperking en ouderen om hun leven vorm te geven. Zij doen dit met meer dan 3.300 medewerkers op 193 locaties, zoals woonvoorzieningen, activiteitencentra, kinderdagcentra, steun- en trefpunten en logeerhuizen. Veranderingen in de zorg dwongen de organisatie rond 2008 om nieuwe projecten aan te pakken. Projecten over een cliëntgerichte inzet, een loonfunctiegebouw en een nieuwe roostersystematiek bijvoorbeeld. De Raad van Bestuur en de directeurs (Centraal Beraad) gaven aan dat ook het projectmatig werken binnen de organisatie een professionaliseringsslag nodig had. Directeur Ageeth Ouwehand en clustermanagers en projectleiders Iris Piket-Kuipers en Nely de Munnik vertellen hoe het overkoepelende project 'projectmatig werken' met behulp van KPN Consulting handen en voeten kreeg.

Hoe hebben jullie het aangepakt?

'We zijn begonnen met de beantwoording van een aantal basisvragen', vertelt Iris Piket-Kuipers. 'Zoals: wat is een project, wat heb je nodig voor een project, wie is verantwoordelijk en wat levert het op? Deze vragen bespraken we in een eerste bijeenkomst met alle medewerkers van zes nieuwe projecten. Deze bijeenkomst werd geleid door Inge Hoogeveen, consultant van KPN Consulting. Vervolgens moest iedere projectleider een Plan van Aanpak schrijven. Ageeth Ouwehand: 'De projectplannen werden aan elkaar en het Centraal Beraad voorgelegd en daardoor steeds meer toegespitst op de werkelijke behoefte.' Vervolgens belegde Inge Hoogeveen elke zes weken een overleg met de projectleiders, waar onder andere rollen, verantwoordelijkheden, onduidelijkheden, pijnpunten en de bijdrage van projecten aan bod kwamen.

Was de begeleiding zinvol?

'Als we op de oude manier waren verder gegaan, waren de nieuwe projecten nooit zo van de grond gekomen', zegt Ageeth Ouwehand. 'Door de begeleiding van KPN hebben we geleerd om in projecten te werken en valkuilen te herkennen. Door te kiezen voor begeleiding in plaats van bijvoorbeeld een klassikale training,

merk je dat het geleerde beter geborgd wordt. Je houdt project-leiders bij de les.' Iris Piket-Kuipers: 'Ik vond het ook fijn om individueel met de consultant van KPN te kunnen sparren. En door steeds met andere projectleiders te praten, besef je beter dat beslissingen rond jouw project direct gevolgen hebben voor een ander project.'

Waar liepen jullie tegenaan?

'Het was wel een grote zoektocht', geeft Ageeth Ouwehand toe. 'Een leerpunt voor het Centraal Beraad was dat we veel meer van tevoren met elkaar moeten overleggen. Wat beleggen we waar? In welke fase zitten we? Wanneer geef je een go of no go? En wanneer toetsen we of we op de goede weg zitten? Dat bleken belangrijke vragen. Verder merk ik dat de agendadruk blijft en dat het voor projectleiders soms lastig is om naast het projectleiderschap andere rollen te vervullen met andere belangen. Nely de Munnik voegt toe: 'Een nieuwe fusie heeft ook invloed gehad op de projecten. De samenstelling van de projectgroepen veranderde daar weer door. We hebben de nieuwe collega's meteen een plek gegeven binnen projecten. Ik denk dat dat een belangrijke succesfactor is. Voorheen stagneerden projecten nogal eens bij fusies.'

Dat is een grote verbetering!

Ageeth Ouwehand: 'Ja, daaruit blijkt dat we veel koersvaster zijn geworden. Het is nu ook veel duidelijker wat de organisatie van een project kan verwachten. Duidelijke afspraken over procesmatig werken zorgen bovendien voor meer samenhang én voor meer draagvlak binnen de organisatie. Lijn en staf zijn door het traject veel dichter bij elkaar gekomen; we zien nog beter in dat we niet zonder elkaar kunnen. Iris Piket-Kuipers: 'Draagvlak is mede ontstaan doordat de directie nu opdrachtgever was, denk ik. Mensen komen ook steeds meer op de juiste plek terecht. De rollen worden goed belegd. Met als gevolg dat de tijd van uitgeputte projectleiders voorbij lijkt te zijn.'

Wat voegde KPN toe?

'We hebben zelf de leiding genomen om te leren, maar met goede hulp van buitenaf. De begeleiding van Inge Hoogeveen van KPN Consulting was erg helder, vanwege de concrete voorbeelden die ze gaf', vertelt Ageeth Ouwehand. 'Ze was ook heel kritisch als wij met ideeën kwamen. Ze vroeg echt door: wat zijn de voor- en nadelen of wil je dit echt? Ik denk dat voor collega's onderling moeilijker is om te doen. Nely de Munnik: 'Naast de begeleiding van KPN was de rol van onze opdrachtgevers cruciaal. Zij hebben goed gestuurd, we zijn hand in hand aan het werk gegaan.' Ageeth Ouwehand: 'Een voorwaarde is dat er een cultuur binnen de organisatie moet zijn om 'te willen leren'. Gelukkig waren onze medewerkers enthousiast en bereid om te leren.'

Wat is het verschil met twee jaar geleden?

Ageeth Ouwehand: 'Ik realiseer nu - na afloop - pas hoeveel omvattend het was, hoeveel werk mensen hebben verzet én hoe ongelooflijk veel we geleerd hebben. Iris Piket-Kuipers: 'Ik kan me nauwelijks meer voorstellen hoe het vroeger was. We waren altijd al ambitieus, maar nu zijn we echt in staat om onze ambities waar te maken. Door in een projectstructuur te werken, ga je namelijk anders denken. We kunnen beter trechteren; het probleem kleiner maken. Ageeth Ouwehand besluit: 'Er ligt een duidelijk format en we moeten formele stappen maken om een project van de grond te laten komen. Dat maakt ons scherper. Er zit nu fundering onder. Ik ben blij met die heldere koers die we uitgezet hebben.'

De zes projecten!

KPN Consulting begeleidde de volgende projecten:

1. Inrichten van de organisatie op basis van de Zorg Zwaarte Pakketten
2. Ontwikkelen van een tool voor managementinformatie
3. Inventariseren van Dienst Markt Combinaties
4. Implementeren van een nieuwe roostersystematiek
5. Formuleren van een loonfunctiegebouw
6. Ontwikkelen van een Management Development-programma en... het overkoepelende project 'Projectmatig werken'.

Meer informatie

Maarten Frank van Leeuwen

Accountmanager

T: +31 (0)6 2952 8247

E: maartenfrank.vanleeuwen@kpn.com

QR-code

Gebruik de QR-code om dit document te bekijken op uw smartphone of tablet.

