

Naar meervoudige zorgconcerns

Hoe kunnen we door verdere integratie van twee van onze organisaties onze zorg- en dienstverlening versterken en meer efficiency bereiken? Deze concrete vraag van een klant was de aanleiding voor een onderzoeks- en ontwerptraject. Vanuit een strategisch perspectief en een sterk bewustzijn van de veranderende klantvragen werden twee locaties tot één organisatie gesmeed. Onvermijdelijk kwamen ook vragen over de rol en positie van het concernbureau aan de orde. [Door Henk Schoep en Annemarie Koopman]

Sturingsvraagstukken

Deze klantvraag is niet uniek. Veel zorgconcerns die na alle fusies van de afgelopen jaren zijn ontstaan, worstelen met vraagstukken rond de structuur en besturing van de organisatie. Het gaat dan om vragen als:

- > Is de productgebonden locatiestructuur met daarboven een regionaal structuurniveau nog wel het meest effectief voor een strategie gericht op bepaalde overeenkomende klantvragen?
- > Hoe gaan we om met projecten –zoals rond de ZZP's en DBC's- die voor alle of een groot aantal organisatieonderdelen van belang zijn en de (financiële) resultaten bepalen?
- > Hoever kan ik als bestuurder gaan met ingrijpen in decentrale eenheden met een eigen verantwoordelijkheid als de kwaliteits- of kostenrisico's te groot worden?
- > Kan ik een functie als thuiszorg nu het beste centraal of decentraal organiseren?
- > Welke onderdelen van de ondersteunende functies zullen we integreren op concernniveau en in hoeverre laten we ze deel uit blijven maken van de decentrale organisatie-eenheden?

Het schrikbeeld van de volledige integratie en centralisatie van processen, dat veel medewerkers vaak hebben als ze het woord 'fusie' horen, blijkt in de praktijk al nooit bewaarheid te zijn. Veel zorgorganisatie hebben ervoor gekozen de bestaande organisatie na fusie grotendeels intact te laten: minimale integratie (zie figuur). Vaak pas na enige tijd -soms jaren- worden delen van de organisatie geïntegreerd: 'partiële integratie'. Daarbij gaat het vaak om ondersteunende functies.

Nieuwe fundamentele vragen

Inmiddels worden dus nieuwe fundamentele vragen gesteld over (de)centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij steeds gedetailleerder wordt gekeken naar de onderscheiden diensten of producten en functies, de strategische doelen die de organisatie wil bereiken en het daarmee samenhangende kwaliteits- en kostenniveau.

Op deze vragen worden steeds genuanceerdere antwoorden gezocht en gevonden, waarbij meerdere organisatievormen binnen het concern samengaan. Shared service centers gaan hand in hand met regionale en productgeoriënteerde structuren, met kennis- en ontwikkelplatforms en project- en programmastructuren.

Fusie en concernvorming mag dan in de publieke opinie aan populariteit verliezen vanwege gebrek aan rendement of ongewenste neveneffecten, maar voor veel strategieën biedt het concern meerwaarde. Wanneer de nieuwe meer genuanceerde blik op organisatievraagstukken gepaard gaat met het lef en de kunde om meervormige structuren en sturing te realiseren, wordt de kans op meer rendement én op enthousiasme bij uw stakeholders een stuk groter.

