

1

DE WERELD VAN DE SOCIAAL- AGOGISCHE MANAGER

LEERDOELEN

Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen, kun je het volgende:

- 1 Uitleggen wat een manager is en hoe de functie van de manager zich heeft ontwikkeld.
- 2 Het begrip management beschrijven.
- 3 Onderscheid maken tussen efficiëntie en effectiviteit van het management.
- 4 De elementaire functies van management en het managementproces beschrijven.
- 5 De vaardigheden van een manager beschrijven.
- 6 Aangeven wat specifiek is voor een manager in de sociaalagogische sector.
- 7 Beschrijven wat een organisatie is en hoe het concept van de organisatie zich heeft ontwikkeld.
- 8 Het nut van het bestuderen van management uitleggen.
- 9 De verschillen tussen de symbolische en onnipotente opvatting van management benoemen.
- 8 Uitleggen wat verstaan wordt onder organisatiecultuur.
- 9 De zeven dimensies die samen de cultuur van een organisatie vormen, beschrijven.

- 10 Uitleggen hoe de cultuur managers beperkingen kan opleggen.
- 11 De verschillende onderdelen van de specifieke en algemene omgevingen van een organisatie benoemen.
- 12 Beschrijven wat de Wet maatschappelijke ondersteuning is en wat de gevolgen zijn voor managers in de sociaalagogische sector.
- 13 Beschrijven wat Welzijn Nieuwe Stijl is en wat de gevolgen zijn voor managers in de sociaalagogische sector.

De kans bestaat dat je in de toekomst een managementpositie zult innemen. Een goed begrip van het managementproces vormt een solide basis voor het opbouwen van managementvaardigheden. Ook als je jezelf niet direct als (toekomstige) manager ziet, is de kans groot dat je met managementtaken te maken krijgt. Resultaatgericht werken, de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en marktwerking stellen hoge eisen aan de competenties van alle professionals in de sociale sector, onder andere op het gebied van ondernemerschap, netwerken en profilering.

1.1 Wie zijn de managers?

Zo'n twintig jaar geleden was het redelijk eenvoudig om de manager aan te wijzen. Hij (in de meeste gevallen waren het mannen) vertelde anderen wat ze moesten doen en hoe ze het moesten doen. Een organisatie had managers en niet-managers. Niet-managers waren medewerkers die zich met een taak bezighielden, zonder dat iemand verantwoording aan hen aflegde. Tegenwoordig ligt het niet meer zo zwart-wit. Het onderscheid tussen managers en niet-managers is vervaagd onder meer door een veranderende bedrijfscultuur en werkwijzen. Managementtaken zijn in toenemende mate losgekoppeld van één persoon. In veel functies zitten nu ook managementactiviteiten, vooral in teamverband. Teamleden ontwikkelen plannen, nemen beslissingen en houden hun eigen prestaties bij. Deze 'niet-managers' krijgen dus verantwoordelijkheden en taken die voorheen aan managers waren voorbehouden. Definities die we in het verleden gebruikten, gelden vandaag de dag niet meer. Een voorbeeld hiervan is dat een team van maatschappelijk werkers het dossier van een nieuw aangemelde cliënt bespreekt. Ze spreken onderling af wie het intakegesprek voert en wie de verdere hulpverlening voor deze cliënt verzorgt.

Hoe ziet de manager van nu eruit? Een **manager** is iemand die met anderen werkt door hun werkzaamheden te plannen, te coördineren en aan te sturen, met als oogmerk de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het kan gaan om het coördineren van een hele afdeling of de supervisie van een iemand, om een team dat bestaat uit leden van verschillende afdelingen of zelfs uit mensen van buiten, zoals uitzendkrachten of zelfstandige werkers met een specifieke deskundigheid. Managers kunnen bovendien taken hebben die niet

gerelateerd zijn aan het coördineren en integreren van werk van anderen. Een teamleider in een buurthuis bijvoorbeeld geeft leiding aan een team, maar is zelf ook twee à drie dagen per week werkzaam als uitvoerend medewerker.

Is er dan geen enkele manier om managers in een organisatie te classificeren? Jazeker, met name in conventioneel gestructureerde organisaties. Dat zijn organisaties met veel medewerkers onderaan de ladder, waarbij de organisatiestructuur de vorm heeft van een piramide. Zoals je in figuur 1.1 kunt zien, beschrijven we managers in dit type organisatie doorgaans als lagere, midden- en hogere managers. Vaststellen wie precies de managers zijn in deze organisatie is niet zo moeilijk, hoewel de manager verschillende functietitels kan hebben. **Lagere managers**, ook wel *operationeel managers* genoemd, zijn werkzaam op het laagste niveau van management en beheren het werk van niet-leidinggevende medewerkers: degenen die verantwoordelijk zijn voor het voortbrengen van het bedrijfsproduct of dienst. Deze leidinggevendenden worden vaak *unitleider, teamleider of coördinator* genoemd, maar kunnen zelfs gewoon nog ‘chef’ worden genoemd.

Middenmanagers, ook wel *tactisch managers*, coördineren het werk van de lagere managers en worden afdelingshoofd, projectleider, productie leider, clustermanager of divisie manager genoemd. In of vlakbij de absolute top van de organisatie tref je de **hogere manager** aan, de *strategische manager*, die beslissingen neemt en doelstellingen definieert die van invloed zijn op de hele organisatie. Deze mensen worden ook wel topmanagers genoemd.



Figuur 1.1 Organisationsniveaus

► INZICHTVRAGEN

- 1 Op welke wijze verschillen managers van niet-leidinggevend personeel?
- 2 Leg uit waarom het niet altijd eenvoudig is vast te stellen wie de managers in een organisatie zijn.
- 3 Beschrijf de drie niveaus van management.

1.2 Wat is management?

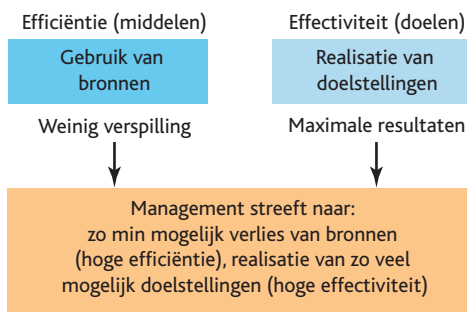
Eenvoudig gesteld: management is datgene wat managers doen. Maar dat levert nog niet veel kennis op. We definiëren **management** als ‘het proces van het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief samen met en door anderen kunnen worden afgerond’. Laten we de specifieke onderdelen van deze definitie nu wat nader bekijken. Het *proces* duidt erop dat de taken of primaire activiteiten waar de manager bij betrokken is, doorlopen en het werk doorgaat. Onder deze taken verstaan we het plannen, organiseren, leidinggeven, delegeren en controleren.

Het coördineren van het werk van anderen is wat de manager van een niet-manager onderscheidt. Verder gaat het in management om het efficiënt en effectief afronden van werkzaamheden, althans het streven dit te doen. Een leidinggevende in de gehandicaptenzorg bijvoorbeeld, neemt het besluit om de kennismaking met nieuwe cliënten niet meer in de thuisituatie te laten plaatsvinden. In plaats daarvan worden de cliënten uitgenodigd voor een oriënterend en informatief gesprek op locatie. Dit bespaart zowel reistijd als reiskosten. Tevens biedt dit de nieuwe cliënten de mogelijkheid om de voorziening alvast te bezichtigen.

Efficiëntie betekent het halen van de maximale productie met zo min mogelijk middelen. Managers moeten meestal met beperkte middelen (mensen, geld en apparatuur) werken. Het is dus zaak die zo goed mogelijk te gebruiken. Het gaat er ook om de activiteiten op de juiste manier uit te voeren, ofwel: 'de dingen goed doen'. In deze zin wordt efficiëntie vaak gezien als het 'op de juiste manier' uitvoeren van activiteiten.

Efficiëntie alleen is echter niet voldoende. Management moet zich ook bezighouden met effectiviteit, het voltooien van activiteiten zodat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. **Effectiviteit** wordt vaak beschreven als 'het uitvoeren van de juiste activiteiten': activiteiten die leiden tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Waar efficiëntie te maken heeft met de *middelen* om iets gedaan te krijgen, heeft effectiviteit te maken met het *einddoel* of het realiseren van de organisatiedoelstellingen (zie figuur 1.2).

Effectiviteit en efficiëntie zijn in één zin samen te vatten als '*de goede dingen goed doen*'. Slecht management is vaak te wijten aan inefficiëntie en ineffectiviteit.



Figuur 1.2 Efficiëntie en effectiviteit in management

Het management van een organisatie in de jeugdzorg heeft besloten om een nieuwe hulpverleningsmethodiek in te voeren. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat organisaties die met deze methodiek werken, in kortere tijd betere resultaten bereiken. Bovendien zijn de cliënten tevredener over deze hulp dan bij andere organisaties. Door de invoering van de nieuwe methodiek verbetert zowel de effectiviteit (betere resultaten) als de efficiëntie (kortere tijd).

► INZICHTVRAGEN

- 4 Leg uit waarom het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit belangrijk is voor een manager.

1.3 Wat doet de manager?

Beschrijven wat managers doen is geen sinecure! Net zomin twee organisaties identiek zijn, zijn er geen twee managers die precies hetzelfde werk doen. In de volgende alinea's bekijken we wat managers doen wat betreft functies en processen, rollen, vaardigheden, managementsystemen en situationele analyses.

1.3.1 Managementfuncties en -processen

In het begin van de twintigste eeuw schreef de Franse industrieel Henri Fayol (1916) dat alle managers vijf managementfuncties zouden moeten uitvoeren: plannen, organiseren, leidinggeven, coördineren en controleren. Halverwege de jaren vijftig werden in een leerboek voor het eerst de termen planning, organisatie, personeelsbeheer, leiding en beheersing (controle) als structuur gebruikt. De meeste boeken over management (en dit boek vormt hierop geen uitzondering) zijn nog steeds rond deze begrippen gestructureerd, hoewel men het aantal begrippen tot vier heeft teruggebracht: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren (zie figuur 1.3). Laten we deze begrippen kort beschrijven.

- 1 De *planningsfunctie* omvat het formuleren van doelstellingen, het ontwikkelen van strategieën voor de realisatie van deze doelstellingen en het ontwikkelen van plannen om de benodigde activiteiten te integreren en coördineren.
- 2 Managers zijn daarnaast verantwoordelijk voor het indelen van de taken die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dit is de *organisatiefunctie*: bepalen wat er gedaan moet worden, wie wat doet, hoe taken samen moeten worden uitgevoerd, wie verantwoording aan wie aflegt en wie welke beslissingen neemt.
- 3 Managers motiveren hun medewerkers, ondersteunen medewerkers of werkgroepen tijdens het werk, communiceren effectief of lossen problemen op met medewerkers; ze geven *leiding*.
- 4 Tot slot heeft een manager een *controlefunctie*. Nadat de doelstellingen en de plannen zijn geformuleerd (planning), de structurele indeling is vastgesteld (organisatie) en de juiste mensen zijn aangenomen, ingewerkt en gemotiveerd (leidinggeven), moet geëvalueerd worden of alles volgens plan verloopt. Managers vergelijken daadwerkelijke prestaties met de van tevoren vastgestelde doelstellingen. Als er grote verschillen optreden, moet de manager de zaak weer op de rails zetten. Vaststellen, vergelijken en corrigeren zijn zaken die onder de noemer van controle vallen.

Het is echter minder gemakkelijk dan het lijkt. Er is geen duidelijk waarneembaar begin- of eindpunt voor het plannen, organiseren, aansturen en controleren. Managers moeten zo nu en dan 'een beetje' plannen, dan weer organiseren, leidinggeven en soms veel controleren, misschien niet in die volgorde. Daarom is het beter de verschillende functies van de manager als proces te zien. Het managementproces behelst het voortdurend nemen van be-



Figuur 1.3 Managementfuncties

slissingen en het ontplooiën van activiteiten tijdens het plannen, organiseren, leidinggeven en controleren. Managers moeten hun werkzaamheden opeenvolgend ofwel procesmatig uitvoeren.

Het feit dat de functionele en procesmatige methoden voor het beschrijven van wat managers doen nog altijd populair zijn, getuigt van de helderheid en eenvoud van deze methoden. Managers plannen, organiseren, leiden en controleren.

1.3.2 Managementvaardigheden

Welke vaardigheden zijn er nodig om de managementtaken en -werkzaamheden uit te kunnen voeren? Uit onderzoek van Robert L. Katz (1974) blijkt dat managers drie belangrijke vaardigheden of competenties nodig hebben:

- 1 Beroepspecifieke vaardigheden** – kennis van en vakkundigheid in het vakgebied van de organisatie. Deze vaardigheden zijn belangrijk op de lagere managementniveaus, aangezien deze managers direct met het uitvoerend personeel te maken hebben. Een instelling voor maatschappelijk werk heeft dus managers nodig die weten wat het maatschappelijk werk inhoudt. Een manager in een buurthuis moet weten wat het vakgebied van de cultureel maatschappelijk vormers behelst.
- 2 Menselijke vaardigheden** – het vermogen om goed met anderen te kunnen samenwerken, zowel met individuen als met teams. Omdat managers direct met mensen werken, is deze vaardigheid essentieel! Managers met goede menselijke vaardigheden kunnen het meeste uit hun medewerkers halen. Ze weten hoe ze moeten communiceren, motiveren, leiden en inspireren. Deze vaardigheden zijn op alle managementniveaus even belangrijk.
- 3 Conceptuele vaardigheden** – na kunnen denken over abstracte en ingewikkelde situaties. Met deze vaardigheden kan de manager de organisatie als geheel overzien, de relaties tussen de diverse organisatieonderdelen begrijpen en de plaats van de organisatie in het grotere geheel visualiseren. Dat is vooral belangrijk voor de topmanager. In figuur 1.4 zie je de relaties tussen deze vaardigheden en de diverse managementniveaus.

Een manager met een sociaalagische achtergrond heeft meestal in zijn opleiding en het werk dat hij voor de managementfunctie heeft gedaan, al veel ervaring opgedaan met de



Figuur 1.4 Vaardigheden op de managementniveaus

menselijke vaardigheden. Dat is een voordeel, al zal het toepassen van de vaardigheden in de managementrol wel eens voor verrassingen kunnen zorgen. Wat met een cliënt redelijk eenvoudig was, is met medewerkers minder vanzelfsprekend.

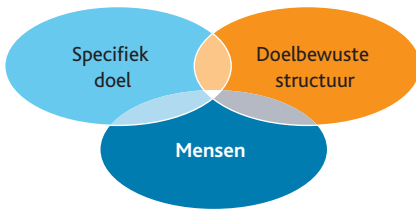
► INZICHTVRAGEN

- 5 Licht de vaardigheden volgens Katz toe.
- 6 Geef een volgorde aan in deze vaardigheden, die naar jouw idee van toepassing is op een manager/directeur van een instelling voor maatschappelijke dienstverlening. Licht je keuze toe.

1.4 Wat is een organisatie?

Managers werken in organisaties. Als er geen organisaties zouden zijn, zouden er ook geen managers nodig zijn. Maar wat is een organisatie? Een **organisatie** is een geheel waarin mensen en middelen op een doelbewuste manier bij elkaar zijn gebracht om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. Een hogeschool of universiteit is een organisatie, net zoals de welzijnsinstelling, overheidsinstellingen, de kerk, de bakker om de hoek, liefdadigheidsinstellingen, een balletschool enzovoort. Dit zijn allemaal organisaties, omdat ze drie gemeenschappelijke kenmerken hebben. Deze worden in figuur 1.5 vermeld. De organisaties waar we in dit boek vanuit gaan, zijn vrijwel zonder uitzondering sociaalagogische organisaties. Dat betekent dat ze sociaalagogische doelstellingen nastreven en vaak non-profitorganisaties zijn.

In de eerste plaats heeft elke organisatie een langetermijndoel voor ogen. Dit doel wordt verbijzonderd in een of meer kortetermijndoelstellingen die de organisatie hoopt te realiseren. In de tweede plaats bestaat elke organisatie uit mensen. Iemand die in zijn eentje werkt, vormt geen organisatie (die kan wel een zelfstandige onderneming voeren: de zelfstandige zonder personeel [ZZP]). Mensen zorgen ervoor dat de organisatie de doelstellingen kan realiseren. In de derde plaats ontwikkelen alle organisaties een organisatiestructuur, zodat de mensen in de organisatie hun werk optimaal kunnen uitvoeren. Deze structuur kan open en flexibel zijn, zonder duidelijke en precieze afbakening van taken of zonder de eis om een strikte navolging van specifieke taakomschrijvingen. De structuur kan dus bestaan uit een eenvoudig netwerk van losse relaties. De structuur kan echter ook meer traditioneel zijn, met duidelijk omschreven regels, voorschriften en werkwijzen. In deze structuur zijn sommigen de ‘bazen’ van anderen. In beide gevallen is een doordachte structuur nodig voor



Figuur 1.5 De kenmerken van een organisatie

het verhelderen van de onderlinge werkrelaties, ongeacht het type structurele indeling dat wordt gebruikt. Samenvattend: het begrip *organisatie* verwijst naar een eenheid die doelstellingen heeft, mensen bevat en een doordachte structuur heeft om het doel te verwezenlijken.

Hoewel deze drie kenmerken belangrijk zijn voor *wat* een organisatie is, verandert de organisatie voortdurend. Op welke manier is het concept van de organisatie aan verandering onderhevig? In tabel 1.1 zijn enkele verschillen op een rijtje gezet tussen organisaties vroeger en nu. Je ziet dat de moderne organisatie toegankelijker en veelzijdiger is en beter op veranderingen kan reageren (Aepfel, 1999, 2000a, 2000b, 2000c; Stewart, 1997; Zachary, 1997; Miller, 1996; Scott, 1996; Hamilton, Baker & Vlastic 1996).

1.4.1 Profit- of non-profitorganisatie

De sociaalagogische sector bevindt zich meestal in de non-profitsector. Wat betekent dit?

- In de non-profit gaat het vooral om dienstverlening, hulpverlening of zorg, zoals bijv. gevangeniswezen of verslavingszorg
- De non-profit heeft een andere doelstelling dan winst behalen (de eerste doelstelling van de profitsector)
- In de non-profit is er meestal een dubbele opdrachtgever: de cliënt/gebruiker/bezoeker én de financier.

Voor een commerciële onderneming is het eerste en belangrijkste doel winst behalen, want alleen winst garandeert dat de onderneming overleeft en haar doelstellingen kan waarmaken. Als een commerciële onderneming niet voldoende winst maakt, dan teert zij in op haar vermogen om haar personeel te betalen en te investeren in nieuwe bedrijfsmaterialen. En langzaamaan kan zij dan niet meer blijven bestaan.

Hoe behaalt de commerciële onderneming haar winst: via de klant. De klant koopt de producten (of diensten) van de commerciële onderneming, betaalt en levert zo meerwaarde.

In de non-profitsector is dit anders. De non-profitsector rijdt als het ware op een driewieler: niet alleen de gebruiker/cliënt/bezoeker is belangrijk, want daar moet de dienst of het product op afgestemd zijn. Maar de financier is óók een doelgroep waar terdege rekening mee moet worden gehouden. De klant betaalt zelden of nooit het bedrag voor de dienst dat de dienst waard is. Dat is in veel gevallen ook niet mogelijk, de dienst zou dan veel te duur zijn. De financier is in veel gevallen een overheidsinstelling. De financier stelt eigen eisen aan de diensten en het werk van de organisatie. In het onderwijs en in de zorg moeten niet alleen nieuwe strategieën, maar met enige regelmaat nieuwe wet- en regelgeving worden geïmplementeerd. Soms veranderen wetten en regels al halverwege het implementatieproces. Dat

maakt het er niet gemakkelijker op. In veel sectoren van het onderwijs en de zorg moet de politiek-bestuurlijke omgeving worden gemanaged. Een Bureau Jeugdzorg kan te maken hebben met het rijk, de provincie en meer dan één gemeente; alle met hun eigen doelen, opvattingen en bevoegdheden.

Ten slotte is een belangrijk verschil dat in de non-profit goede resultaten zelden tot meer budget leiden; het komt vaker voor dat slechte resultaten tot minder budget leiden.

Er zijn wezenlijke verschillen tussen producten en diensten. De non-profitsector werkt meestal met diensten. We zetten de verschillen nog even op een rijtje:

Vaak zijn innovaties of maatschappelijke hervormingen sneller te zien in de commerciële sector dan in de non-profitsector, waar je ze eerder zou verwachten. Toch is dat verklaarbaar. Een organisatie die winst moet maken (profit), zal alles doen om dit ook waar te maken.

Als personeelsbeleid dat ervoor zorgt dat er meer vrouwen of allochtonen in de organisatie komen werken – diversiteitbeleid – bijdraagt aan een toenemende winst, dan is die stap snel gemaakt. Bij de non-profit is deze prikkel er minder direct; niet altijd vragen de financiers om alle groepen te bereiken. In de sociaalagogische sector zien we regelmatig dat de groep die dit het hardst nodig heeft, slecht wordt bereikt en wanneer ze bereikt worden, dan worden ze niet adequaat geholpen. Dat wordt bijvoorbeeld meer dan duidelijk bij multiprobleem gezinnen.

Diversiteit in de profitsector heeft een duidelijk doel, namelijk winst. Bij de non-profitsector ligt dit wat moeilijker. Het doel bij de non-profit zou moeten zijn goede kwaliteit leveren en de doelstellingen goed kunnen behalen. Maar laten we het niet idealer maken dan het is. Ook in de profitsector leveren dit soort zaken problemen op. Anders zou minstens 50% van de leidinggevenden in de profit vrouw of allochtoon zijn.

Tabel 1.1 Producten versus diensten

Producten	Diensten
Tastbaar	Niet tastbaar
Homogeen	Heterogeen
Productie en consumptie gescheiden	Productie en consumptie gelijktijdig
Onvergankelijk	Vergankelijk
Consument passief	Consument actief
Omkeerbaar (bijvoorbeeld terug te sturen)	Onomkeerbaar

► INZICHTVRAGEN

- 7 Is het motiverend voor de non-profitsector om diversiteit te implementeren? Wat levert het hen op? Welke argumenten kun je aanvoeren om aan te geven dat de non-profit dit ook zou moeten doen?

Tabel 1.2 De veranderende organisatie

Traditionele organisatie	Nieuwe organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • Stabiel • Star • Taakgericht • Taken bepaald door functie • Gericht op het individu • Vaste aanstellingen • Gericht op opdrachten • Managers nemen de beslissingen • Gericht op voorschriften • Relatief homogeen personeelsbestand • Werkdagen van 9 tot 5 • Hiërarchische relaties • Werken op kantoor, op specifieke tijden 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisch • Flexibel • Gericht op vaardigheden • Taken bepaald door prioriteit • Teamgericht • Tijdelijke aanstelling • Gericht op betrokkenheid • Werknemers dragen bij aan het beslissingsproces • Klantgericht • Heterogeen personeelsbestand • Flexibele werktijden • Uitgebreide (netwerk)relaties • Plaats en tijd van werken onbepaald

De wereld verandert, dus moeten organisaties veranderen. Maatschappelijke, economische, mondiale en technologische veranderingen eisen van organisaties dat zij om hun doelstellingen te realiseren, steeds nieuwe manieren verzinnen om bepaalde activiteiten uit te voeren.

Anno 2011 zijn de files, de roep om duurzaamheid vanwege klimaatveranderingen, maar ook het delen van zorg en opvoeding en het beter in balans brengen van werk en privé aanleiding geweest voor Het Nieuwe Werken (HNW, 2010). Het nieuwe werken (HNW of Werken 2.0) kan omschreven worden als het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van kantoorwerkzaamheden. Hierbij wordt gebruikgemaakt van mobiele technologie, zoals laptop, smartphone, GPRS en Web 2.0. Bij HNW heeft de medewerker de mogelijkheid om op andere plekken (bijv. thuis of onderweg) te werken dan op het traditionele kantoor. Voor de werkgever betekent dit dat er minder werkplekken nodig zijn waardoor HNW voor de werkgever besparingen oplevert. Dat vraagt van manager, management en organisaties een nieuwe opstelling: kan dat in mijn sector? Welke faciliteiten wel en niet verleend? Welke gevolgen heeft HNW voor cliënten, doelgroep of gebruikers? Dat zijn belangrijke vragen op organisatie- en managementniveau, die door het management beantwoord moeten worden.

Zo'n 25 jaar geleden, kende de gehandicaptenzorg voor kinderen en jeugdigen bijvoorbeeld maar één vorm van opvang, namelijk de intramurale zorg. Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, veranderde regelingen van de overheid en de wensen en behoeften van de ouders zijn er andere, meer flexibele en 'op maat' vormen bijgekomen, zoals vakantie- en weekendopvang, thuisbegeleiding en dagopvang. Er is bijna geen enkele organisatie meer in de gehandicaptenzorg die alleen de 'oude' vorm van 24-uurs opvang biedt. Al deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat de organisatie een andere structuur heeft gekregen en dat managers en medewerkers hun werk op een heel andere manier uitoefenen.