



BESTURINGSFILOSOFIE EN MANAGEMENTMODEL

Hans Waardenburg

Update: versie april 2019

Inhoud

Voorwoord.....	3
Inleiding.....	4
1. Onze 'ankers': Ambitieuus vanuit een heldere visie.....	5
2. Uitwerking van onze visie op zorg en organisatie.....	6
3. Ontwerpeisen voor de 'nieuwe' organisatie.....	9
4. Ontwerp van de nieuwe organisatie.....	10
5. Hoe gaan we het doen?.....	18
6. Wat betekent dit voor medewerkers?.....	21
7. Ten slotte.....	22
Bronnen	23
Bijlage: Basisnotitie Dienend Leiderschap en Lean, april 2016, Zuidwester.....	24

Voorwoord

In het voorjaar van 2015 heeft de Raad van Bestuur een nieuwe besturingsfilosofie en bijbehorend managementmodel geïntroduceerd. Dit was nodig om in te kunnen spelen op onze veranderende omgeving; maar ook om onze ambities te kunnen realiseren waarbij wij de cliënt – verwant – medewerker (de driehoek) steeds centraal willen stellen in ons handelen. Dat vraagt van ons om een duurzame en flexibele organisatie te vormen waarbij we ons richten op kwaliteit van leven en werken.

In 2014 hebben we samen met het MT onze ambities voor de komende jaren geformuleerd: *“wij willen een bijdrage leveren aan een waardevol leven en zinvol werk voor zowel onze cliënten als onze medewerkers. In 2020 willen wij een top 20 zorgorganisatie zijn met adequate expertise in de ondersteuning van kwetsbare mensen, waarbij zowel de cliënttevredenheid als medewerkerstevredenheid hoger scoren dan een 8.0.”*

Op 22 juni 2015 heeft de Raad van Toezicht, na een positief advies van de OR en CCR, de nieuwe besturingsfilosofie en bijbehorend managementmodel vastgesteld. Sindsdien is er veel gebeurd. Een aantal Tijdelijke Werkzame Teams (TWT's) heeft elementen uit de besturingsfilosofie verder uitgewerkt en voorzien van een uitvoeringsadvies. Aan die TWT's is door medewerkers uit alle geledingen van de organisatie deelgenomen. De OR is daarbij als toehoorder betrokken geweest en waar relevant hebben CCR en OR separaat de resultaten van advies voorzien. Veel van de adviezen van de TWT's zijn overgenomen en vervolgens geïmplementeerd. Dat betekent dat de besturingsfilosofie en het managementmodel inmiddels veel meer vorm en inhoud heeft. Vandaar deze notitie die bestaat uit het document 'besturingsfilosofie en managementmodel' van augustus 2015 met een toevoeging van alle relevante genomen besluiten. Het stelt de lezer in staat een beeld te krijgen van waar we nu staan. Ook dit is uiteraard weer een momentopname. Onze ambitie reikt immers tot 2020, wat betekent dat we voortdurend leren en ontwikkelen. Op basis daarvan nemen we weer besluiten om onze organisatie steeds beter te laten functioneren en daarmee de driehoek goed te faciliteren. Dit blijft ook de komende jaren een uitdaging die veel dialoog zal vragen. Ondersteunend daaraan hebben we gekozen voor dienend leiderschap en lean. Voor ons zijn dit belangrijke concepten voor bewust en verantwoord besluiten en handelen, op basis van een nieuwsgierige basishouding en een heldere visie. Wij willen deze dialoog graag samen met alle betrokkenen voortzetten.

De versie 'april 2019' is de vierde update van de besturingsfilosofie en managementmodel. Een eerste update vond plaats in mei 2016. In de tweede update, bijna een jaar later, hebben wij, naast de uitgangspunten, ook daar waar zinvol, de actuele stand van zaken beschreven. In de derde versie zijn de meest recente ontwikkelingen met betrekking tot de ondersteunende diensten verwerkt. En in deze nieuwe update heeft ook de ondersteuningsdriehoek een plaats gekregen. Dit wordt overigens ook de laatste update, omdat het jaar 2020 inmiddels nadert. Dat maakt dat we in 2020 willen komen tot een volledige revisie.

Middelharnis, april 2019

Hans Waardenburg
Raad van Bestuur

Inleiding

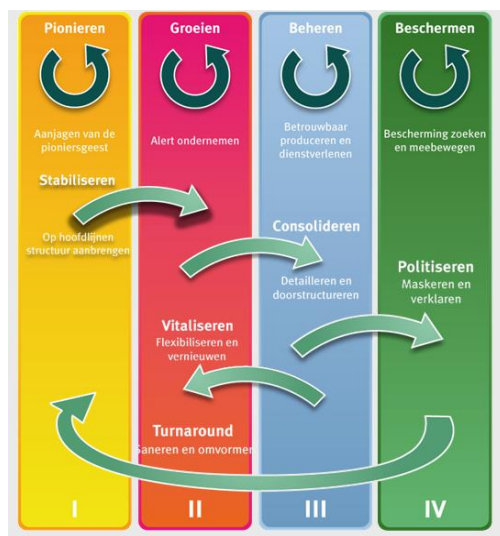
Het is belangrijk om aan te geven vanuit welk perspectief wij hebben gekeken naar de inrichting en besturing van Zuidwester. Daarna schetsen wij nog even het traject dat wij in 2014 en 2015 hebben gelopen bij de totstandkoming van de besturingsfilosofie en het managementmodel. Ten slotte beschrijven wij kort de opbouw van het verhaal.

De context: wat wij zien

De gehandicaptenzorg is enorm in beweging en daarmee is ook de context waarin Zuidwester moet opereren sterk aan verandering onderhevig. En belangrijke bewegingen in de afgelopen periode was de transitie van de AWBZ naar de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet, en de introductie van de Participatiewet.

- De zorg is dichter bij de burger georganiseerd. Van Zuidwester wordt gevraagd meer samen te werken met eerstelijnsvoorzieningen en welzijnsorganisaties en ook van het persoonlijk netwerk van cliënten wordt meer inzet verwacht. Daarnaast wordt de extramurale zorg en de zorg voor jeugdigen tot 18 jaar sinds 1 januari 2015 door gemeenten ingekocht. Al deze ontwikkelingen vragen om een duidelijke regionale aanwezigheid van onze organisatie.
- Ook inhoudelijk verandert de kijk op gehandicaptenzorg. De cliëntvraag verandert en is steeds meer gericht op thuis wonen, met ondersteuning vanuit een zorgorganisatie, waarbij tevens een toenemend beroep wordt gedaan op het eigen sociale netwerk van de cliënt. Daarnaast worden steeds meer mensen naar regulier werk geleid. Als Zuidwester willen wij flexibel kunnen inspelen op deze ontwikkelingen.

Zuidwester heeft voorafgaand aan deze besturingsfilosofie een 'zware' periode achter de rug, waarin de nadruk erg lag op beheer en geld. Dat was ook nodig in die periode. Inmiddels is dat op orde is en dat geeft meer ruimte voor inhoudelijke groei. In onze voorbereidingen hebben wij ons laten inspireren door het 'vitaliteitsmodel' van Peters en Strijp. De kern daarvan is te vinden in het bijgaande schema.



Figuur 1: Vitaliteitsmodel van Peters en Strijp

Je kunt stellen dat Zuidwester vanuit haar start de eerste twee fasen heeft doorlopen en dat we een aantal jaren nadrukkelijk in de 'beheerfase' (fase 3) hebben geleefd. Daarmee zaten we op een spannend moment. We zouden kunnen door bewegen naar fase 4 'beschermen' en dat zie je met veel organisaties gebeuren. Wij wilden daar niet heen. Wij wilden 'vitaliseren' en weer de stap maken naar de sfeer en energie van fase 2. In het schema zijn de daarbij passende woorden en begrippen te vinden. Dat vraagt een ommekeer, waarbij wij van mening zijn dat de gekozen inrichting en besturing daar een bijdrage aan levert.

De kwaliteit van onze zorg staat onder druk. De in 2014 uitgevoerde cliënt- en medewerkerstevredenheid onderzoeken laten een magere voldoende zien. We scoren onder het

landelijke gemiddelde. Ook de signalen uit de pilots die we hebben uitgevoerd (doelgroepgericht organiseren en zelforganiserende teams) sluiten aan bij deze constatering. Daarin klonk vanuit medewerkers een duidelijke roep om meer handelingsvrijheid dicht bij de cliënt, om goed te kunnen inspelen op de geschetste veranderingen en ontwikkelingen. Ook de beleefde (en soms onvermijdelijke) bureaucratie in de voorgaande periode is een aandachtspunt.

Wij constateerden dat de grote financiële zorgen weliswaar voorbij zijn, maar dat betekent niet dat wij uit de zorgen zijn. Er komen ongetwijfeld verdere bezuinigingen en/of doelmatigheidsopdrachten op ons af en we weten niet wat de transitie in financiële zin allemaal voor ons gaat betekenen. Het vraagt van ons een blijvende alertheid op kosten van onze organisatie, maar ook flexibiliteit en alertheid om adequaat in te spelen op de ontwikkelingen om ons heen.

Korte leeswijzer

In de eerste hoofdstukken gaan wij dieper in op onze basis: onze missie en visie, onze kernwaarden en onze visie op zorg en organisatie. Daarna kijken we in hoofdstuk 3 wat de ontwerpisen zijn voor de organisatie die past bij de geschetste ontwikkelingen en onze visie en hoe het ontwerp er inmiddels uit ziet. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk 4 de beoogde organisatie en geven wij een toelichting op de belangrijkste overwegingen die hierbij aan de orde zijn geweest. In hoofdstuk 5 schetsen wij de manier waarop deze nieuwe inrichting een succes kan worden en welke instrumenten wij daarvoor noodzakelijk achten. Om vervolgens in hoofdstuk 6 de consequenties voor onze medewerkers aan bod te laten komen.

1. Onze ‘ankers’: Ambitieuze vanuit een heldere visie

Voordat we naar de inrichting en besturing van de organisatie gaan, is het goed om nog even te schetsen van waaruit wij opereren. Wat zijn onze ‘ankers’? Dat doen we in dit hoofdstuk, en in het volgende hoofdstuk gaan we nog wat dieper in op onze visie op zorg en organisatie.

1.1 Onze missie en onderliggende visie

De missie van Zuidwester is kort en gericht:

“Zuidwester is er voor kwetsbare mensen. Wij ondersteunen hen in het hebben van regie op het eigen leven, op het gebied van wonen, dagbesteding, werk, individuele begeleiding en behandeling.”

Hieronder ligt een duidelijke mens- en zorgvisie:

Bij het ondersteunen van kwetsbare mensen respecteren wij de individualiteit. Wij stimuleren de mogelijkheden van ieder mens. Het erkennen van gelijkwaardigheid is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Ieder mens heeft dromen, verlangens en doelen in zijn leven. Wij motiveren, bekrachtigen en ondersteunen. De interactie tussen cliënten en medewerkers vergroot de kwaliteit van elkaars bestaan. De betrokkenheid, rol en positie van familie en het persoonlijk netwerk van de cliënt, in en met de samenleving, vormen daarbij een belangrijk aspect van onze dienstverlening.

Voor ons ligt de focus van al ons werk op een **waardevol leven en zinvol werk**

1.2 Onze kernwaarden

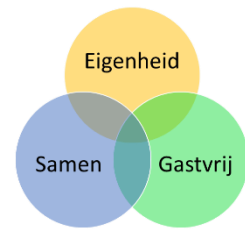
Kernwaarden zijn de waarden die het ons mogelijk maken om vorm en inhoud te geven aan onze missie en visie. In ons dagelijks werk en onze handelwijze staan de volgende kernwaarden centraal:

Eigenheid

Wij staan voor eigenheid, het echt en origineel zijn. Wij werken aan zelfbewustzijn en zelfkennis. Wij weten wie wij zijn en wat wij willen. Naast de inzet van opgedane kennis, volgen wij ook onze intuïtie. Soms zijn wij daarbij eigenwijs en onderzoeken wij de ongebaande paden.

Gastvrij

Wij hebben oprecht oog en aandacht voor de ander en wij respecteren zijn persoonlijke wensen en belangen. Hartelijkheid en warmte zijn daarbij van toegevoegde waarde en vormen een belangrijk onderdeel van ons dagelijks handelen.



Samen

Wij leveren een bijdrage aan het gezamenlijk resultaat vanuit de eigen kwaliteiten én die van de ander. Samen werken wij aan onze toekomst. Waar mogelijk zoeken wij daarbij de samenwerking met anderen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Deze kernwaarden zijn in 2015 een belangrijk onderwerp van gesprek geweest tijdens de Kennis- & Cultuurdagen waaraan door alle medewerkers van Zuidwester is deelgenomen. Ook de komende tijd zal 'het laden van de kernwaarden' en belangrijk aandachtspunt blijven.

1.3 Onze ambitie

Vanuit de bovenstaande missie, visie en kernwaarden, hebben wij voor de komende jaren de volgende ambitie geformuleerd:

- Wij willen komen tot een duurzame organisatie waarbij de cliënt met zijn ondersteuningsvraag centraal staat. Duurzaam staat in onze beleving voor een organisatie die toekomstbestendig, effectief en dusdanig flexibel is, dat zij adequaat in kan spelen op de vragen van zowel de cliënt, de medewerkers, de samenleving en de politiek;
- Wij willen een bijdrage leveren aan een waardevol leven en zinvol werk voor zowel onze cliënten als onze medewerkers;
- In 2020 willen wij een top 20 zorgorganisatie zijn met adequate expertise in de ondersteuning van kwetsbare mensen waarbij zowel de cliënttevredenheid als de medewerkerstevredenheid hoger scoren dan een 8.0.

2. Uitwerking van onze visie op zorg en organisatie

2.1 Zorgvisie

Wij richten ons op kwetsbare mensen, waarbij onze expertise vooral ligt op het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking en/of een niet-aangeboren hersenletsel (NAH) en/of een stoornis in het autisme spectrum, al dan niet in combinatie met andere beperkingen.

Onze cliënten maken onderdeel uit van de samenleving. Alleen blijkt in het dagelijks leven dat onze cliënten met hun persoonlijk netwerk niet voldoende in staat zijn om zonder meer helemaal mee te doen in deze maatschappij. Dit kan komen doordat de zorg voor de cliënt vraagt om een expertise die niet van het persoonlijk netwerk verwacht kan worden, maar ook doordat het huidige persoonlijk netwerk soms onvoldoende in staat is om de gevraagde ondersteuning te geven. Daarnaast kan het zijn dat een cliënt meer autonomie wil en minder afhankelijk wil zijn van zijn persoonlijk netwerk. Al deze aspecten leiden tot een individuele ondersteuningsvraag die centraal staat in het gehele zorgproces.

2.1.1 Ondersteuningsvraag centraal

Binnen Zuidwester staan de ondersteuningsvraag en de belangen van de cliënt (met zijn persoonlijk netwerk) centraal en die zijn daarmee leidend voor ons professioneel handelen. Vanuit onze mogelijkheden creëren wij voor elke individuele ondersteuningsvraag een passend, integraal aanbod en wij checken regelmatig of dat aanbod passend is voor de vraag van de cliënt.

Integrale ondersteuning

De ondersteuningsvragen die onze cliënten stellen, richten zich vaak op meerdere aspecten:

- Sociaal en persoonlijk functioneren
- Huisvesting
- Huishoudelijke verzorging
- Financiën
- Besteding van de dag
- Behandeling

Deze gebieden staan niet op zichzelf en daarmee de begeleiding ook niet. Wij willen de ondersteuningsvraag van onze cliënten integraal benaderen. Dit betekent dat er een optimale afstemming moet zijn tussen de diverse onderdelen en diensten van onze organisatie (wonen, woonbegeleiding, extramuraal zorg, besteding van de dag en behandelen). Afhankelijk van de ondersteuningsvraag kunnen ook verschillende instrumenten binnen of buiten Zuidwester ingezet worden. Daarbij moeten wij altijd kritisch kijken of de cliënt de juiste zorg- en dienstverlening krijgt en of de vraag in de loop van de tijd niet verandert.

2.1.2 Professioneel handelen vanuit een positieve houding naar de cliënt

Vanuit de diversiteit van onze cliënten is er de afgelopen jaren een aantal ondersteuningslijnen ontwikkeld die richting en handvatten bieden voor de ondersteuning naar specifieke cliënten. Bij de ontwikkeling van deze ondersteuningslijnen gaan wij uit van een elftal uitgangspunten ('realiteiten') die een vertaling zijn van de hiervoor beschreven missie en visie. (*Stichting Zuidwester, Vakgroep gedragsdeskundigen 2014*)

De 11 realiteiten als uitgangspunt voor ons handelen:

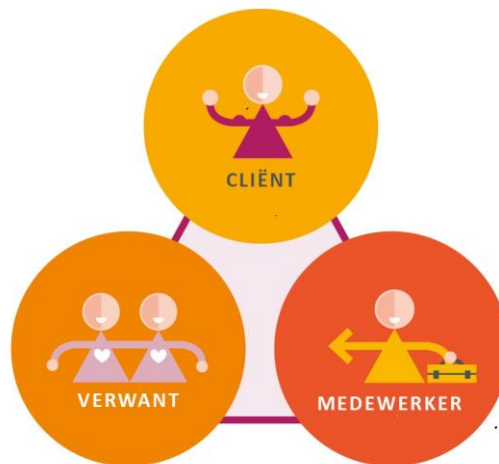
1. De cliënt, een mens met een verstandelijke beperking, heeft net als ik dromen, verlangens en doelen.
2. De cliënt heeft een eigen leven en dat leven is van hem. Het is niet mijn leven.
3. Wij hebben niet de macht om iemand te veranderen en dat is niet ons doel. Wel kunnen wij iemand motiveren, stimuleren en ondersteunen tot verandering, wanneer dit de vraag is van de cliënt.
4. Niemand is perfect, of hoeft dat te zijn.
5. Eenieder heeft zijn eigen normen en waarden. De ander mag andere normen en waarden hebben dan ik.
6. Wij hebben in principe een tijdelijke rol in het hele leven van de cliënt.
7. Onze relatie is bestaat uit menselijk contact en niet uit een etiket of een diagnose. Met andere woorden: wie heb ik voor me en niet wat heb ik voor me.
8. Wij begeleiden. Wij beheersen niet.
9. Het leven is niet perfect. Soms zit het mee en soms zit het tegen.
10. Beschermen is niet beperken.
11. Respecteer de eigen regie van de cliënt en behoud je eigen regie.

Deze 'realiteiten' of basisuitgangspunten laten een positieve houding zien ten opzichte van onze cliënten. Wij gaan uit van mogelijkheden en proberen mensen te ontwikkelen en kijken niet zo zeer naar de beperkingen. Wel realiseren wij ons dat dit niet altijd het uitgangspunt kan zijn. Er zijn cliënten waarbij de nadruk ligt op stabiliseren en het voorkomen van achteruitgang. Wij willen hierbij de cliënt faciliteren zodat ook voor hem het leven zo waardevol mogelijk wordt.

2.1.3 Handelingsruimte dicht bij de cliënt (in de driehoek) en het primair proces is leidend

De hier geschetste manier van werken vraagt handelingsruimte voor onze medewerkers, dicht bij de cliënt en zijn persoonlijk netwerk. Vandaar dat wij spreken over 'de driehoek' en deze plaatsen wij steeds centraal in ons denken en handelen. Daarnaast is er het besef door de hele organisatie

dat het primaire proces leidend moet zijn. Management en ondersteunende diensten zijn ondersteunend.



Figuur 2: De driehoek cliënt, verwant, medewerker staat centraal.

2.1.4 Kwaliteitssysteem

In 2016 heeft Zuidwester, samen met 24 zorgaanbieders, deelgenomen aan de “proeftuinen” van de VGN met als doel te komen tot een vernieuwd kwaliteitskader in onze sector. Hiervoor heeft Zuidwester het Kwaliteitsrapport Zuidwester 2016 opgesteld. Inmiddels geldt het vernieuwde kwaliteitskader als veldnorm voor de sector en als leidraad voor de zorginkoop. Het kwaliteitskader bestaat uit vier vaste bouwstenen: het zorgplan van de cliënt, het cliëntervaringsonderzoek, de reflectie van de teams op de door hen geleverde kwaliteit en het kwaliteitsrapport. Dit rapport wordt voorgelegd aan en besproken met interne en externe stakeholders tijdens de interne samenspraak en externe visitatie.

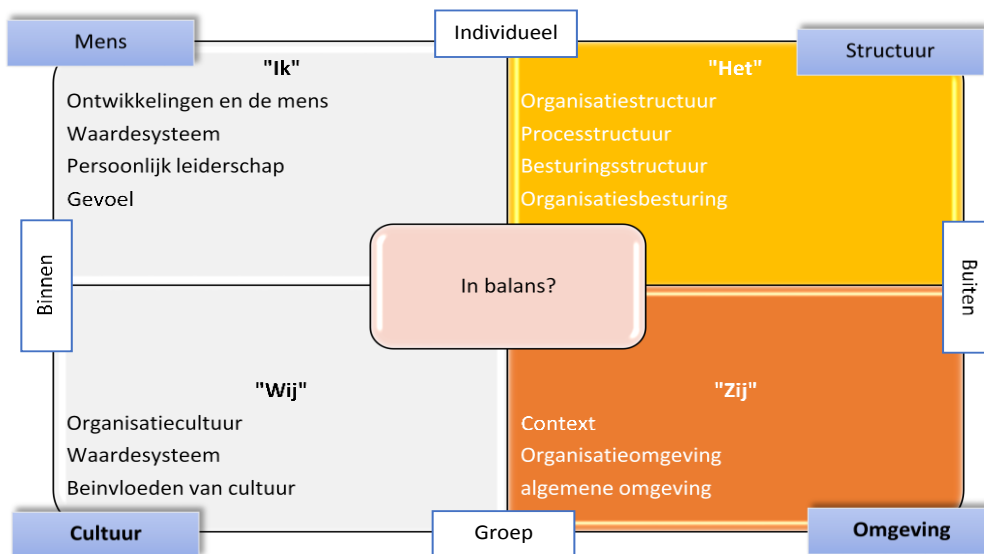
2.2 Visie op organisatie

De inrichting en besturing van een organisatie staat niet op zichzelf, maar is een onderdeel van een groter geheel. Wij hebben ons hierbij laten inspireren door het gedachtegoed van Ken Wilber. Hij streeft naar organisaties waarin een goede balans is gevonden tussen:

- De mens oftewel het ‘ik’
- De structuur en besturing oftewel het ‘het’
- De cultuur oftewel het ‘wij’
- De context/omgeving van de organisatie, oftewel het ‘zij’

In figuur 3 hebben wij een uitwerking van de vier kwadranten van Ken Wilber opgenomen (*Ranitz en Muralt 2010*). Deze vier kwadranten laten een organisatie in balans zien. Een organisatie die zo in balans is, zal meer tevreden medewerkers hebben. Dit betekent dat een visie op werken en organisatie dient te gaan over alle vier de kwadranten in onderlinge samenhang.

Figuur 3: De vier kwadranten



Voor een financieel gezonde organisatie zijn beheersmatige processen belangrijk. Vanwege de financiële situatie was het noodzakelijk om hier in de voorgaande periode extra aandacht aan te besteden. Wij denken dat het belangrijk is om nu nadrukkelijk ook aandacht te hebben voor de andere drie kwadranten; de cultuur, de individuele medewerker en de omgeving van de organisatie. Dit alles om een gezonde en krachtige doorontwikkeling van Zuidwester te bewerkstelligen.

Dit betekent dat wij de komende tijd niet alleen aandacht zullen moeten geven aan de inrichting en besturing van de organisatie, maar ook hoe mensen gefaciliteerd worden, hoe zij zich kunnen ontwikkelen, hoe wij onze organisatie beleven, hoe de buitenwereld ons ervaart en hoe wij willen dat de buitenwereld ons ziet. Zuidwester is actief betrokken bij projecten rond kwaliteit van zorg en de ontwikkeling van het leerklimaat en cultuurtraject. Tegelijkertijd zijn er ook initiatieven ontplooid rondom huisstijl en heeft er inmiddels een herijking plaatsgevonden van de interne en externe communicatie.

3. Ontwerpeisen voor de 'nieuwe' organisatie

Op basis van de voorgaande hoofdstukken is een aantal ontwerpeisen geformuleerd, die als basis hebben gediend voor het 'nieuwe' Zuidwester.

1. Handelingsruimte dicht bij de cliënt
2. Het primaire proces is in the lead
3. Regionaal werken
4. Flexibel en wendbaar

3.1 Handelingsruimte dicht bij de cliënt

Het centraal stellen van de ondersteuningsvraag vraagt om een handelingsvrijheid van de medewerkers die direct contact hebben met de cliënt met hun sociaal netwerk. Zij vormen samen de driehoek. In actieve interactie in die driehoek hebben medewerkers het beste zicht om de juiste afwegingen te maken op basis van de ondersteuningsvraag. Met die toegenomen vrijheid komt ook verantwoordelijkheid, zij gaan hand in hand.

Ten aanzien van het werken in de driehoek heeft een Tijdelijk Werkzaam Team (TWT) begin 2016 een advies opgesteld. Daarin was uitgewerkt hoe het werken in de driehoek verbeterd kan worden. Het begrippenkader rondom het denken en werken vanuit de "de driehoek" was dan ook het centrale thema van de kennis- en cultuurdagen voor 2016 waar alle medewerkers aan deelgenomen hebben. Als vervolg op deze Zuidwester brede kennis- en cultuurdagen is in het

najaar van 2016 een start gemaakt met kennis- en cultuurdagen in de regio's op woningniveau, met als thema: "het versterken van de driehoek", waarbij ouders en verwanten (of andere relevante personen uit het netwerk van de cliënt) zoveel mogelijk bij deze dagen zijn uitgenodigd.

Ter ondersteuning van het optimaal benutten van de handelingsruimte is in latere edities van de kennis- en cultuurdagen aandacht geschonken aan de thema's persoonlijk leiderschap en zelfverantwoordelijkheid.

3.2 Het primaire proces is in the lead

Het primair proces, de zorg- en dienstverlening aan de cliënt, heeft de regie in de organisatie. Het management en de ondersteunende diensten hebben een faciliterende rol. Zij moeten eraan bijdragen dat de medewerkers in het primaire proces voldoende geëquipeerd zijn (eigen ontwikkeling en de noodzakelijke informatie en middelen) om hun werk (zie ook vorige punt) optimaal te kunnen doen. Deze manier van werken vraagt van alle betrokkenen (zorgprofessionals, management en ondersteunende diensten) een omslag.

3.3 Regionaal werken

De veranderende context van de gehandicaptenzorg vraagt om een meer directe regionale aanwezigheid. Lokale overheden maar ook lokale organisaties zijn steeds belangrijkere stakeholders. Zuidwester wordt gevraagd meer samen te werken met eerstelijnsvoorzieningen en welzijnsorganisaties en ook van het sociaal netwerk van cliënten wordt meer inzet verwacht. Allemaal ontwikkelingen die pleiten voor het organiseren van de zorg op regioniveau. Wij zijn ervan overtuigd dat dit het beste kan door kleine regio's te definiëren.

Deze ontwikkelingen vragen ook andere accenten in de rol van de lijnverantwoordelijke in de regio. Deze heeft niet alleen leidinggevende taken maar is ook het gezicht naar buiten en gaat verbindingen aan binnen de regio met gemeenten en de andere ketenpartners. Netwerken, weten wat er speelt en wat kenmerkend is voor deze regio en het door vertalen van deze informatie naar de organisatie zijn belangrijke taken (en competenties). Als wij flexibel in willen spelen op de vraag vanuit de regio, dienen wij hier ook echt aanwezig te zijn. Zuidwester als onlosmakelijk onderdeel van de wijk (de samenleving).

3.4 Flexibel en wendbaar

De gezondheidszorg blijft sterk in beweging. Niet alleen veranderingen in wet- en regelgeving volgen elkaar snel op maar ook maatschappelijke veranderingen, de wensen van onze cliënten en de beschikbare middelen. Als zorginstelling zullen wij wendbaar moeten worden, zowel naar de inhoud van onze dienstverlening en de samenwerking met anderen als in onze organisatie en omvang.

4. Ontwerp van de nieuwe organisatie

Uitgaande van de hiervoor geschetste ontwerpeisen beschrijven wij in dit hoofdstuk de nieuwe organisatie van Zuidwester. Achtereenvolgens bespreken we:

- Het werken vanuit zelfverantwoordelijke teams
- Een nieuwe regionale opzet
- Integraal aanbod per regio
- Faciliterende ondersteunende diensten
- Medezeggenschap

4.1 Zelfverantwoordelijke teams

Het concept

De basis van de organisatie zijn de *zelfverantwoordelijke teams*, zowel binnen het primaire proces als de ondersteunende diensten.

Een team in het primaire proces is, uitgaande van de individuele ondersteuningsvraag van de cliënt, verantwoordelijk voor zowel het aanbod (zorgplan) als de (organisatie van de) uitvoering daarvan. Het draagt verantwoordelijkheden binnen de kaders die daarvoor zijn vastgesteld. Een zelfverantwoordelijk team heeft handelingsvrijheid om te komen tot de juiste oplossingen voor ondersteuningsvragen. Een zelfverantwoordelijk team heeft het vermogen en de bereidheid om rekenschap af te leggen ten aanzien van het eigen doen en laten. Een zelfverantwoordelijk team bij Zuidwester bestaat uit betaalde krachten. De persoonlijk begeleiders zijn verantwoordelijk voor het optimaal betrekken van de andere punten uit de driehoek. Het team is steeds de basis en wordt in de uitvoering van de werkzaamheden bijgestaan c.q. ondersteund door de ondersteuningsdriehoek bestaande uit een zorgmanager, een gedragsdeskundige en een teamcoach. Daarnaast worden zij ondersteund door ouders/ verwanten, het persoonlijk netwerk van cliënten, ondersteunende diensten en andere deskundigen van het expertisecentrum. Uiteraard vraagt dit ook een zorgvuldig samenspel tussen wonen, dagbesteding en nachtzorg.

Binnen de ondersteunende diensten is de zelfverantwoordelijkheid vormgegeven vanuit dezelfde basisgedachte; een team staat het dichtst bij de interne klant en krijgt daarom de vrijheid en verantwoordelijkheid om daar de dienstverlening zo goed mogelijk op af te stemmen. Teams worden ondersteund door een manager en een teamcoach en waar mogelijk ook een inhoudelijk deskundige (zoals een expert of strateeg).

Voor de ontwikkeling naar zelfverantwoordelijkheid zijn enkele hulpmiddelen geïntroduceerd, zoals de 'Praktische Gids Zelfverantwoordelijke teams' (te vinden op Intranet), een takenmatrix, een praatplaat, een team-ontwikkelplan en een teamontwikkelmeter). Er komt een dashboard beschikbaar en er is een Klant Contact Centrum (KCC) waar teams met hun vragen terecht kunnen. De teamcoaches zijn beschikbaar om teams te begeleiden in hun groei naar meer verantwoordelijkheid.

Hoewel deze middelen beschikbaar zijn, bleek er behoefte aan een integrale leidraad. In maart 2019 is daarom een gespreksnotitie over zelfverantwoordelijkheid samengesteld, waarin de actuele inzichten samenkomen. Hierin staat onder andere dat deze besturingsfilosofie, maar ook de marketingstrategie en het jaarplan van de organisatie, regio/afdeling en het team, belangrijke kaders vormen voor de dagelijkse, zelfverantwoordelijke praktijk. Deze kaders zijn er om ervoor te zorgen dat we onze ambitie zo snel mogelijk kunnen realiseren en om te borgen dat we kwaliteit en samenhang bieden aan onze cliënten en wet- en regelgeving naleven.

Borgen van de ondersteuningsvraag

Een ander vraagstuk dat aandacht vraagt is de totstandkoming en vervolgens de borging van het zorgplan dat op basis van de ondersteuningsvraag van de cliënt nodig is. Wie doet dit? En hoe ga je om met het belang van de cliënt en het organisatiebelang? Natuurlijk heeft het team hier een belangrijke rol. We hadden hiervoor twee opties:

- We creëren een onafhankelijke functie voor het opstellen en bewaken van het zorgplan, een functionaris belast met de zorgregiefunctie, de zorgregisseur. Het team is dan uitvoerder en de coördinatie ligt bij de zorgregisseur.
- Het borgen van het zorgplan is een functie binnen elk team, bijvoorbeeld een persoonlijk begeleider. Deze medewerker stelt het zorgplan op, heeft de contacten met de cliënt en zijn sociaal netwerk en bewaakt het zorgplan. Dit laatste zal dan worden ondersteund met gerichte (kwaliteit)audits.

Ten aanzien van het borgen van de ondersteuningsvraag zijn diverse initiatieven genomen. Er is een verbeterd zorgplan geïntroduceerd: 'Mijn Plan'. Eind 2017 had Zuidwester 100% van de zorgplannen volgens 'Mijn Plan' gerealiseerd'. Daarnaast is 'Dit Vind Ik Ervan! 2.0' als methodiek gekozen om cliëntervaringen te bespreken en verbeterpunten te signaleren.

In 2017 is een pilot uitgevoerd om in de praktijk de rol van de PB'er en de zorgregisseur te toetsen. Deze pilot heeft erin geresulteerd dat we vooralsnog uitsluitend doorgaan met de rol van Persoonlijk Begeleider, waarbij nadere kwaliteitseisen zijn vastgesteld voor deze specifieke rol (opleidingsniveau, aantal uren dienstverband etc.).

Capaciteitsmanagement en Roosterplanning

Om tot een zorgrooster te komen dat op basis van de cliëntvraag wordt georganiseerd, heeft Zuidwester gekozen voor een Zuidwester brede invoering van Capaciteitsmanagement & Roosterplanning bij de zelfverantwoordelijk teams in het primaire proces. De hiervoor gekozen methodiek gaat uit van:

1. de zorgvraag van de cliënt en de eisen aan aantallen en kwaliteit van medewerkers die deze vraag met zich meebrengt;
2. de wensen van het team;
3. binnen financiële kaders.

Bij C&R lag de focus in eerste instantie op het lineaire proces, dat projectmatig werd ingevoerd. In 2019 is via C&R 2.0 de focus verlegd naar het meer cyclische proces dat betrekking heeft op de gezonde bedrijfsvoering en de 8+ beleving van cliënt en medewerker. De methodiek van C&R komt in modules beschikbaar in C&R 2.0; afgestemd op de behoefte van het team. Het cyclische karakter wordt ingegeven doordat bij elke wijziging op het gebied van ondersteuningsvraag, cliëntagenda, medewerker of bedrijfsvoering er gekeken wordt naar de onderlinge balans. De teams zijn verantwoordelijk voor de gang van zaken op hun locatie.

Een belangrijk onderdeel van de implementatie van capaciteits- en roostermanagement is het opstellen van opleidingsplannen door het team zelf, hierbij ondersteund door het Leercentrum. Waar mogelijk worden zelfs al meerjaren opleidingsplannen opgesteld, een wijze van werken die wij uiteindelijk voor de hele organisatie voor ons zien. Het is mooi om te zien dat de opleidingsplannen die worden opgesteld niet alleen focussen op traditionele trainingen en opleidingen maar dat juist veel directe begeleiding of coaching op de werkvloer wordt gevraagd, het 'doen'.

De flexibele inzet van medewerkers wordt in afstemming met de regio's vormgegeven in het sinds eind 2017 bij de ondersteunende diensten gecentraliseerde Plan- en Flexbureau. Het flexbureau heeft anno 2019 nog een projectstatus.

Een onderwerp als capaciteitsmanagement en roosterplanning komt ook terug in traject 'Continue Leiderschapsontwikkeling' (zie hierna), omdat het van belang is dat (zorg)managers, gedragsdeskundigen en teamcoaches een goed begrip hebben van deze methodieken en dit vertalen in hun persoonlijk leiderschap.

Aansturing c.q. ondersteuning

Het zelfverantwoordelijke team wordt aangestuurd door een zorgmanager of manager ondersteunende diensten. De betreffende manager is faciliterend voor het team en zorgt ervoor dat het team daadwerkelijk haar verantwoordelijkheden kan nemen. Daarnaast heeft de deze manager een klankbordrol richting het team en de teamleden.

De zorgmanager is ook het eerste aanspreekpunt voor de regiomanager, de regiomanager en de manager ondersteunende diensten zijn dat voor de bestuurder (zie paragraaf 4.2 en 4.4.).

Wij beseffen dat het ene team een andere aansturing vraagt dan het andere team. Dit heeft te maken met de complexiteit van de vragen van de doelgroep, de nodige specialisaties en taakvolwassenheid van het team en in welke ontwikkelingsfase het team zich bevindt. De zorgmanager of manager ondersteunende diensten zal dan ook in verschillende fases beide rollen moeten kunnen vervullen: de meewerkend manager en de manager op afstand. Het zijn daarbij nadrukkelijk te onderscheiden rollen in de functie van manager. Steeds met dezelfde basisopdracht: het team zoveel mogelijk ondersteunen in het verkrijgen en kunnen nemen van meer eigen verantwoordelijkheid.

Continue Leiderschapsontwikkeling (CL-traject)

Om de managers en teamcoaches te ondersteunen in hun leiderschapsontwikkeling en op een aantal belangrijke thema's een gezamenlijke visie te laten ontwikkelen, hebben vanaf het najaar 2016 maandelijks MD dagen plaatsgevonden. Tijdens deze dagen is in allerlei werkvormen steeds gewerkt aan een ieders persoonlijk leiderschap en heeft veel onderlinge kennismaking plaatsgevonden. Daarnaast hebben een aantal organisatie brede thema's centraal gestaan, zoals dienend leiderschap, capaciteitsmanagement en roosterplanning, Mijn Plan/Dit Vind Ik Ervan!, fases in teamontwikkeling, het Huis van Werkvermogen, LEAN, driehoekskunde.

Op decentrale MD dagen (per regio) vond maandelijks intervisie plaats en werden waar nodig centrale thema's regio specifiek uitgediept.

Op de centrale MD dag in mei 2017 zijn een aantal belangrijke aspecten uit deze besturingsfilosofie en managementmodel geëvalueerd en herbevestigd. Het MD-traject is vervolgens gewijzigd in een nieuw traject: Continue Leiderschapsontwikkeling. In de nieuwe opzet wordt verdieping gebracht in het (ook informeel) leiderschap binnen de organisatie; naast de managers en teamcoaches vormen ook de strategen en (afhankelijk van het onderwerp) gedragsdeskundigen de doelgroep. Er is in het CL-traject sprake van een lagere frequentie in leiderschapsdagen (drie keer per jaar), maar het continukarakter krijgt vorm door afwisseling met activiteiten op een digitaal leerplatform. Bovendien maken we in het CL-traject inhoudelijk de verbinding met de Kennis & Cultuurdagen.

4.2 Nieuwe regionale opzet

Regio-indeling

Onze nieuwe omgeving vraagt een directer contact van Zuidwester met de lokale/regionale omgeving dan in het verleden nodig was. Wil de regiomanager van een regio daadwerkelijk weten wat er in de regio speelt dan moet hij de regionale 'spelers' goed kennen. En wil hij adequaat kunnen inspelen op de ontwikkelingen dan kan zijn regio niet te groot zijn. Daarnaast heeft de regiomanager een belangrijke ondersteunende rol naar de zorgmanagers. Ook bij deze rol past een beperkte 'span of control'. Op grond van het advies van het TWT Regio-indeling, is besloten om Zuidwester in 5 regio's in te delen.

Regio Voorne-Putten

Gemeente Nissewaard, Westvoorne, Hellevoetsluis, Brielle

Regio Hoeksche-Waard/Rotterdam

Gemeente Hoeksche Waard, Barendrecht, Maassluis, Vlaardingen, Schiedam, Rotterdam.

Regio Goeree-Overflakkee

Gemeente Goeree-Overflakkee

Regio Zeeland

Gemeente Schouwen-Duiveland, Tholen, Reimerswaal, Noord-Beveland, Kapelle, Goes, Borsele.

Regio West-Brabant

Gemeente Breda en 17 gemeenten.

De regiomanager

Het aantal regio's is hiermee toegenomen en daarmee kreeg de nieuwe regiomanager een kleinere span of control dan de regiodirecteur in de oude situatie.

Door het TWT Competentieprofielen is een competentieprofiel en een taak-/functieomschrijving van de regiomanager (en de zorgmanager) uitgewerkt.

Voor de regiomanagers geldt dat zij, binnen kaders, nadrukkelijk ruimte krijgen om zwaarwegend te adviseren over de inrichting van hun eigen regio. Daarbij gaat het onder andere om het aantal en de samenstelling van de zelfverantwoordelijke teams en over de keuze van de specifieke rol van 'meewerkend' of 'meer op afstand' zorgmanagers. Ook speelt de regiomanager een belangrijke rol bij het maken van afspraken met de ondersteunende diensten over de dienstverlening in de regio en over de ondersteuning en coaching van de zorgmanagers en hun teams.

4.3 Integraal aanbod per regio

Wij streven ernaar dat elke regio (en de daarin werkzame teams) een integraal aanbod heeft van de binnen Zuidwester beschikbare diensten en expertises. Dat is noodzakelijk om in de teams daadwerkelijk 'ondersteuning op maat' te kunnen bieden.

Willen wij komen tot een integraal en regionaal gericht aanbod, dan dient extramurale zorg (**Eigenz**) onder de regio's te vallen. Zeker ook omdat de extramuralisering (cliënten blijven steeds langer zelfstandig dan wel bij ouders/verzorgers wonen) de komende jaren verder zal toenemen. Extramurale zorg is inmiddels een belangrijk onderdeel geworden van onze dienstverlening in de regio. Daarmee is de extramurale zorg niet ondergeschikt geworden aan de intramurale zorg. Het is belangrijk dat juist Eigenz een eigen gezicht blijft houden en dat de extramurale zorgverlening goed op de kaart wordt gezet. De medewerkers van EIGENZ hebben, samen met de regio's, stappen gezet om deze integratie verder vorm te geven. Op het overkoepelende Zuidwester niveau is er een vakgroep Eigenz actief met als doel het uitwisselen van de lokale ontwikkelingen en het initiëren van innovaties in de zorg en dienstverlening in het sociale domein.

Zuidwester voor Werk heeft in 2018 dezelfde ontwikkeling doorlopen als Eigenz en is nu onderdeel van het integrale aanbod van de regio. Hiermee komen we tot een breed spectrum van 'belevingsgerichte dagbesteding' tot en met de 'begeleiding naar een betaalde baan'. Om dit goed vorm te geven is een vakgroep dagbesteding actief, met daarin onder andere jobcoaches en zorgmanagers.

Een uitzondering op dit principe is het **Expertisecentrum Zuidwester (ECZ)**. Dit blijft een Zuidwester brede eenheid. Een verdeling over de regio's zou een te grote versnippering betekenen van de opgebouwde expertise en ervaring. Met de gemaakte keuze kan het ECZ zich verder ontwikkelen en specialiseren en komen tot een gewenst aanbod: een behandelvoorziening met een flexibele expertschil. De medewerkers van de bestaande vakgroepen van het ECZ zijn actief in de nieuwe regio's van Zuidwester. Tegelijkertijd zijn individuele behandelaars op basis van hun expertise in te zetten voor Zuidwester brede vragen. Zoals bij specifieke vragen van cliënten. Het budget voor behandelen moet de cliënt volgen en dus het zorgplan. Willen wij de ondersteuningsvraag centraal stellen, dan zal het team waar de cliënt woont, of die de begeleiding biedt, ook de behandeling in moeten kunnen zetten. Vanzelfsprekend in afstemming met de cliënt c.q. het cliëntstelsel en na advies van de behandeldiscipline.

Het ECZ is ook de plek waar we wetenschappelijk onderzoek hebben ondergebracht, wat voorheen een afdeling was binnen de ondersteunende diensten. Deze overgang heeft plaatsgevonden in samenspraak met de academische werkplaats van Tilburg University (Tranzo), waar Zuidwester mee samenwerkt. Wij gaan ervan uit dat we beschikbaar wetenschappelijk onderzoek actief gaan inzetten in de praktijk van alledag van Zuidwester. Daarnaast zal er ook onderzoek moeten plaatsvinden op de effectiviteit van de toegepaste methodieken binnen Zuidwester. Er is een notitie 'richtlijnen wetenschappelijk onderzoek' geschreven. In deze notitie staat beschreven waaraan wetenschappelijk onderzoek binnen Zuidwester moet voldoen.

4.4 De ondersteunende diensten: ondersteunend aan het primair proces

Vanuit onze visie ontstaat er een regierol voor het primair proces. De zelfverantwoordelijke teams stellen vragen aan de ondersteunende diensten en de ondersteunende diensten proberen hier zo goed mogelijk een antwoord op te formuleren. Dit altijd in onderling overleg en met onderlinge afstemming en in gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat. De ondersteunende diensten hebben dus een toegevoegde waarde voor het proces maar bepalen niet het proces.

De nieuwe manier van werken zal veel vragen van de opstelling en werkwijze van de ondersteunende diensten. Hun opdracht is datgene te leveren (binnen de overeengekomen kaders) wat de regio's en de teams nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren. De ondersteuning aan het primair proces zal vooral op operationeel en tactisch niveau vorm krijgen. Daar waar mogelijk of noodzakelijke wordt deze ondersteuning ook decentraal in de regio georganiseerd. Op deze manier kunnen de teams snel schakelen met de betreffende diensten.

Wij denken dat het niet per se noodzakelijk is om alle ondersteunende disciplines in huis te hebben. Wij denken dat het de moeite waard is om te kijken of we kunnen komen tot een basisvoorziening met daaromheen een flexibele schil. Bij het in- of uitbesteden van producten en diensten gelden voor ons niet alleen financiële overwegingen. Wij nemen meerdere aspecten mee in de afweging, zoals het uitgangspunt dat in alle gevallen geldt dat het welzijn van de cliënt voorop staat in de keuzes die gemaakt worden. Zuidwester hanteert een beslisboom met betrekking tot het in- of uitbesteden van producten en diensten. Deze beslisboom is vastgesteld in het Beleid inkoop- en contractmanagement. (*Stichting Zuidwester 2015*) Bij deze beslisboom wordt rekening gehouden met het welzijn van onze cliënt, de kosten maar ook de flexibiliteit. Als er sprake is van uitbesteding zal een medewerker van een ondersteunende dienst de regie voeren. Dit betekent dat de vraag bij hem wordt belegd, hij de opdracht uitzet bij een externe, de contactpersoon is vanuit Zuidwester en de voortgang bewaakt.

Belangrijk is ook dat de onderlinge afstemming tussen de ondersteuning zodanig wordt vormgegeven, dat zij in staat zijn om een integraal aanbod te leveren aan de teams en de regio's.

De ondersteunende diensten zijn in het kader van het project 'Van Dienst' vanaf 2016 bezig om vanuit lean en dienend leiderschap op basis van klantvragen hun werkprocessen opnieuw in te richten en te komen tot een integrale aanpak die ondersteunend is voor de teams in de regio's. De ondersteunende diensten hebben de opdracht om te komen tot:

- Producten en diensten waar behoefte aan is bij de klanten (interne klanten en externe stakeholders), deze te leveren met maximale toegevoegde waarde en effectief en efficiënt te organiseren;
- Integrale samenwerking tussen de diverse ondersteunende diensten met het oog op maximale klantwaarde;
- Continu verbeteren, met behulp van de lean-methodiek;
- Een herontwerp van de positionering en samenhang van de ondersteunende diensten met inachtneming van geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden.

Voor de ondersteunende diensten 'nieuwe stijl' zijn een vijftal ontwerpeisen geformuleerd:

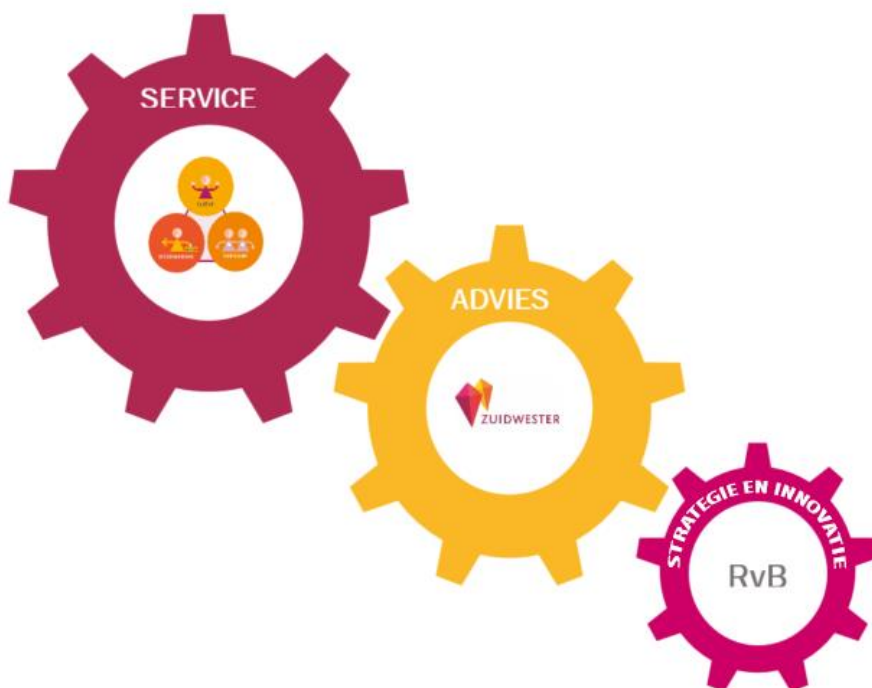
1. Ondersteunend aan het primair proces
Dat betekent ook dat deze diensten daar waar dat mogelijk, effectief en efficiënt is decentraal worden georganiseerd.
2. Toetsen, monitoren, controleren van de PDCA-cyclus (plan, do check, act)
Dit is niet alleen gericht op processen en financiële geldstromen, maar ook op de kwaliteit van zorg en dienstverlening. Ook het risicomangement is hier een belangrijk onderdeel. Wij willen dat borgen in een onafhankelijke Concern Control functie.
3. Integraal en flexibel
Een vraag of verzoek vanuit het primair proces, het management of het bestuur zal door de ondersteunende diensten zoveel mogelijk integraal worden opgepakt. Dit betekent dat de ondersteunende diensten elkaar moeten weten te vinden en in gezamenlijkheid op zoek gaan naar een oplossing.
4. Strategisch advies en beleid
Wij verwachten van de ondersteunende diensten ook een strategisch adviserende rol naar het management en het bestuur van Zuidwester, op basis van (nieuwe) wet- en regelgeving en ontwikkelingen binnen Zuidwester, de zorg en de maatschappij. In dit kader is er ook een belangrijke rol weggelegd voor het expertisecentrum (incl. onderzoek).
5. Alleen noodzakelijke overhead
Wij willen dat er kritisch gekeken wordt naar wat wij als Zuidwester daadwerkelijk nodig hebben aan overhead en wat wij eventueel beter kunnen uitbesteden. Door een goede basis te organiseren en een flexibele schil zullen wij adequater in kunnen spelen op de vragen die op ons af komen.

Er is veel energie gestoken in dit project "Van Dienst", waarmee de ondersteuning beter moest aansluiten op de behoeften van het primaire proces. In het najaar van 2016 is gestart met een verkenning van de organisatiestructuur van de ondersteunende diensten en is vormgegeven aan

het TWT 'organisatiestructuur ondersteunende diensten', voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. Na een aantal bijeenkomsten heeft het TWT een advies over de structuur van de ondersteunende diensten aan de Raad van Bestuur aangeboden.

In het voorjaar van 2017 hebben wij een voorgenomen besluit genomen over de voorgestelde structuurwijziging voor de ondersteunende diensten, waarna de adviesaanvragen zijn voorgelegd aan de OR en de CCR. Na positief advies van beide gremia heeft de Raad van Toezicht het besluit van de Raad van Bestuur met betrekking tot de structuurwijziging ondersteunende diensten, ingaande september 2017, goedgekeurd.

De nieuwe structuur heeft twee doelstellingen: betere integrale ondersteuning van het primaire proces en borging van de continue ontwikkeling van de strategie van Zuidwester. Om dat te realiseren werken de ondersteunende diensten sinds september 2017 met een functionele indeling. Er zijn geen afdelingen meer rond een vakgebied (bijvoorbeeld IT of Financiën) maar nog slechts drie afdelingen rond een bepaalde functie: Service, Advies en Strategie & Innovatie. Verschillende vakgebieden worden hiertoe geclusterd in één afdeling. Hiermee worden integrale oplossingen voor het primair proces geboden.



Binnen Service staat de driehoek 'cliënt, verwant, medewerker' centraal. De focus binnen deze afdeling ligt op efficiency en een duidelijke, klantgerichte dienstverlening. Facilitair & Hospitality, Applicatiebeheer, Preventie & Veiligheid, Vastgoed, Techniek en Onderhoud, Administratie, Plan & Flex, het Klant Contact Centrum en Managementondersteuning.

Binnen Advies staat de behoefte van management centraal. Deze afdeling zorgt voor klantgerichte advisering, maar stelt ook kaders en neemt initiatieven voor verbetering. Er wordt gewerkt met accountteams met verschillende disciplines (HR, Financiën, Marketing & Communicatie, Zorgadvies) om op die manier te komen tot integrale oplossingen voor de interne klanten. De adviseurs denken proactief mee met klanten die zij door en door kennen. Experts ondersteunen daarbij. Ook projectmanagement en teamcoaches zijn ingedeeld bij Advies.

Strategie & Innovatie is een kleine stafafdeling van medewerkers met een expertrol, die het bestuur ondersteunt met strategisch beleid en oplossingen voor de lange termijn. De staf bestaat daarnaast uit een onafhankelijke concern controller.

Met de organisatieaanpassing werken ook de ondersteunende diensten met zelfverantwoordelijke teams. Alleen waar noodzakelijk is nog sprake van een leidinggevende functie. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase en/of omvang of complexiteit van een team kan er op sommige plaatsen ook

sprake zijn van een ontwikkelopdracht voor een *tijdelijke* leidinggevende. Dat gebeurt vooralsnog alleen bij het Plan & Flexbureau. Het flexdeel ontwikkelt zich naar een intern uitzendbureau. Om dit te kunnen realiseren is een 'kwartiermaker' aangetrokken.

De ondersteunende diensten worden aangestuurd door twee managers: een manager Service en een manager Strategie, Innovatie en Advies. De laatste stuurt twee afdelingen aan: de afdeling Advies en de afdeling Strategie & Innovatie.

Veel functies die bestonden in de 'oude' structuur bestaan ook in de nieuwe structuur, hoewel soms met een iets andere naam of functiebeschrijving. Nieuw zijn onder andere: Strategisch adviseur Technologie, Expert Kwaliteit, Strategisch adviseur Zorgkwaliteit, Financieel business partner, Financieel specialist, Specialist contractmanagement, Expert zorgverkoop en Expert verzuim. Ook de overlegstructuren zijn aangepast aan de nieuwe manier van werken en organiseren. Zo is er onder andere een strategieoverleg geformeerd en regionaal accountteamoverleg.

4.5 Medezeggenschap

Hoewel wij blijven kiezen voor een regionale indeling van de organisatie, gaan wij ervan uit dat de hiervoor beschreven veranderingen aanleiding zijn voor een kritische beschouwing van de medezeggenschap binnen Zuidwester. Als de cliënt en de medewerker meer zeggenschap krijgen aan de basis van de organisatie zal dit invloed hebben en gevolgen hebben voor de medezeggenschap. Bovendien willen wij graag meer gebruik maken van nieuwe vormen van participatie (welke los staan van de wetgeving WOR en WMCZ) zoals cliëntenplatforms en klankbordgroepen. Wij zijn hierover in overleg met de OR en de CCR.

Het werken met TWT's, waarin betrokkenen uit de organisatie die zich hiervoor zelf kunnen aanmelden, daadwerkelijk adviezen formuleren aan de Raad van Bestuur is volgens ons een goed voorbeeld van modern medezeggenschap voor medewerkers.

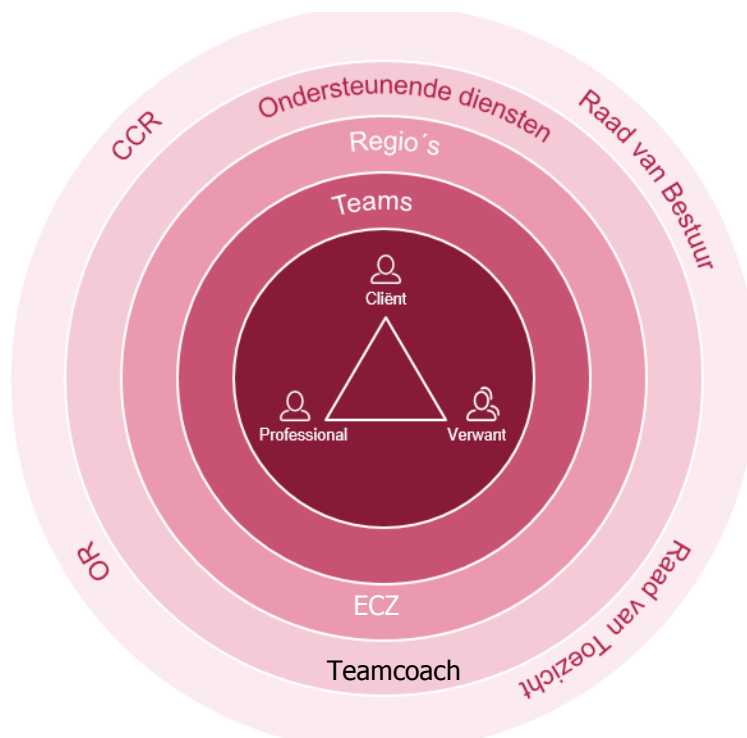
Ook het werken met focusgroepen over een sociaal kader, geïnitieerd door de OR, is zeer goed bevallen en heeft daadwerkelijk geleid tot nieuwe inzichten over wat medewerkers belangrijk vinden op dit gebied.

Voor een eerste verkenning van nieuwe medezeggenschapsvormen startten wij in 2018 met het project 'Herstructurering medezeggenschap cliënten'. Met de OR is in dat jaar het traject Medezeggenschap 3.0 gestart.

4.6 Schematisch

Het voorgaande leidt tot onderstaand plaatje van 'het nieuwe' Zuidwester:

Figuur 4: Nieuwe organisatiestructuur



5. Hoe gaan we het doen?

De nieuwe inrichting en besturing van Zuidwester betekent een aanzienlijke operatie voor de organisatie. Dit vraagt veel van iedereen. We zullen dingen moeten loslaten en nieuwe dingen moeten leren. Om dit proces en ook de nieuwe manier van werken te ondersteunen hebben wij gekozen voor twee methoden/instrumenten, die ons zeer gaan helpen in dit traject. Deze keuze is gebaseerd op eigen ervaringen, maar ook op de ervaringen van andere organisaties die wij hebben gesproken.

Het gaat om de concepten 'dienend leiderschap' en 'lean'. Door dienend leiderschap en lean als ontwikkelingskader te combineren willen wij als bestuur komen tot een duurzame organisatie waarbij de cliënt met zijn ondersteuningsvraag centraal staat. Door deze houding en wijze van organiseren willen wij onze ambities verwezenlijken, waarbij de kwaliteit van zorg en werken hoog in het vaandel staat.

5.1 Dienend leiderschap

Wij hebben uitgesproken dat de zorg, het primaire proces, leidend moet zijn in onze organisatie en dat daarin de ondersteuningsvraag van elke cliënt centraal staat. Dit betekent dat niet alleen de zorgprofessionals de belangen van cliënten op de eerste plaats stellen, maar iedereen binnen de organisatie. Leidinggevend, ondersteunende diensten, stafafdelingen en ook het bestuur zijn faciliterend. Oftewel: dienend leiderschap als grondhouding van ons professioneel handelen.

Dienend leiderschap is een basishouding die zich vooral richt op het creëren van meerwaarde bij cliënten en medewerkers. Dienende leiders/managers stellen zich in dienst van de medewerkers op de werkvloer, zodat zij optimaal kunnen functioneren, wat weer leidt tot optimale zorg aan onze cliënten.

Dienend leiderschap is een manier van zijn, waarbij je met oprechte aandacht de intentie hebt om vanuit vertrouwen bij te dragen aan de ontwikkeling van anderen. Je eigen groei en voorbeeldgedrag vormen de basis om bij te kunnen dragen aan de groei van anderen. Bewustzijn en openheid om te leren (van anderen) zijn daarom belangrijk bij dienend leiderschap. Op basis van onderzoek zijn acht gedragskenmerken te onderscheiden bij dienend leiderschap: (Nuijten 2013)

1. authenticiteit: ben/handel je overeenkomstig je waarden, overtuigingen en uitspraken.
2. bescheidenheid: ben je oprecht nieuwsgierig, open en bewust van ieders kwaliteiten.
3. rentmeesterschap: heb je een heldere, betekenisvolle en verantwoorde visie.
4. verantwoordelijkheid: spreek je elkaar constructief aan en ben je aanspreekbaar.
5. empowerment: heb je de middelen, inzichten, kennis en context voor zelfredzaamheid.
6. vergeving: creëer je samen een veilige omgeving waarbij je leert van elkaar.
7. waardering: ben je dankbaar, vier je successen, geef en ontvang je complimenten.
8. moed: heb je het lef om te vertrouwen op je inzichten en daarnaar te handelen.

Kortom, dienend leiderschap staat voor:

- Oplappingsgericht.
- De samenwerking staat centraal, samenwerken om het gezamenlijk doel te bereiken.
- Visie, waarden en persoonlijke groei zijn belangrijke uitgangspunten.
- Coaching in plaats van controleren.
- Proactief handelen.

Het begrip dienend leiderschap richt zich op de basishouding van iedere leidinggevende, maar ook professional binnen onze organisatie. Bij de verschillende rollen die mensen in de organisatie hebben, heeft het een verschillende focus:

- *Zorgprofessionals*: faciliteren van cliënten en hun familie om te komen tot een waardevol leven van de cliënt.
- *Lijnverantwoordelijken en het bestuur*: Het bepalen van de richting en inrichting van de organisatie en het stellen van kaders. Oftewel het concretiseren, doorvertalen en beantwoorden van inhoudelijk vraagstukken en keuzes voor de zorgprofessionals.
- *Ondersteunende diensten en stafmedewerkers*: faciliteren van optimale werkprocessen van zorgprofessionals- en lijnprofessionals.

Door het TWT Dienend leiderschap en lean is een advies aangeboden aan de Raad van Bestuur, waarin is uitgewerkt op welke wijze wij allen ons deze concepten eigen kunnen maken. Dit advies is vergezeld van een notitie waarin de begrippen binnen de context van Zuidwester zijn uitgewerkt. De notitie biedt daarmee een uitstekend handvat om met elkaar in gesprek te zijn en te blijven, over de wijze waarop eenieder van ons vorm geeft aan dienend leiderschap. De Raad van Bestuur heeft dit advies inmiddels omgezet in een besluit. De notitie 'Dienend leiderschap en lean' hebben wij als bijlage 1 aan deze besturingsfilosofie en het managementmodel toegevoegd.

5.2 Lean

Lean is een managementfilosofie en methodiek waarbij de vraag van de klant (lees: cliënt en zijn sociale netwerk) leidend is en het initiatief tot verbetering vanuit de medewerkers komt. Het is een concept dat oorspronkelijk afkomstig is vanuit de autobranche en sindsdien in vele sectoren succesvol is gebleken. De laatste jaren wordt het met vallen en opstaan maar met toenemend succes toegepast in de zorgsector. In de eerste periode heeft Lean vooral het stempel gekregen van een methode om te bezuinigen en te besparen. Gelukkig slagen we er steeds meer in de eigenlijke bedoeling van dit concept op de voorgrond te krijgen. Op die manier willen wij hier ook mee aan de slag binnen Zuidwester.

Lean kent een aantal kernprincipes:

- *Het gaat om maximaliseren van de waarde voor de cliënt/familie/medewerker*
Om dit principe werkbaar te maken, zullen wij binnen Zuidwester scherp moeten

formuleren wat onze cliënten (maar ook onze medewerkers) wensen en van 'waarde' vinden. Daar komen we achter door het hen te vragen.

- *Minimaliseren van verspilling*
Alles wat kosten toevoegt aan producten, diensten en projecten zonder waarde toe te voegen is verspilling. Wanneer mensen met dit principe aan de slag gaan en op die manier 'leren kijken' gaan ze ook verspilling zien en ontstaat de behoefte om daar wat aan te doen.
- *Verbeteren van de 'flow'*
Hier gaat het vooral om, vanuit de cliënt gezien, de processen zo soepel mogelijk te laten verlopen.
- *Continu verbeteren*
Dit is een grondhouding. We spreken hier ook wel over lerend verbeteren. Het is belangrijk dat al onze medewerkers zich deze grondhouding eigen maken (voor zover die al niet aanwezig is). Het vraagt een voortdurende alertheid op de vraag of en wat er beter kan.

Lean is behulpzaam om een organisatie neer te zetten die gericht is op klantwaarde en haar middelen daarvoor optimaal inzet, op basis van kennis en kunde van de werkers in het betreffende proces. (Williams en Sayer 2014).

Binnen de ondersteunende diensten is het begrip 'lerend verbeteren' inmiddels bekend, daar wordt lean als methodiek ingezet. Als organisatie hebben we ook 'greenbelts' opgeleid, om te helpen bij het ontwerpen en optimaliseren van ondersteunende werkprocessen.

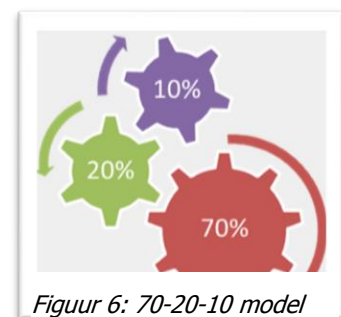
5.3 Leer- en ontwikkelprogramma

De nieuwe manier van werken en het hanteren van de concepten 'dienend leiderschap' en 'lean' doet een groot beroep op ons leer- en ontwikkelvermogen. We zijn van mening dat deze nieuwe manier van werken ook meer werkplezier zal geven en zal bijdragen aan goede dienstverlening aan onze cliënten.

Om dit proces te ondersteunen zijn tal van leer- en ontwikkelprogramma's in voorbereiding en gestart. Denk hierbij aan het traject Continue Leiderschapsontwikkeling, maar ook aan wijze waarop leren voor medewerkers wordt vormgegeven. We streven daarbij altijd naar een combinatie van formeel leren(scholing), coaching en feedback en al doende samen leren (op de werkvloer dus).

Onderzoek (Lombardo en Eichinger 2000) wijst namelijk uit dat hoewel scholing een essentieel en onmisbaar onderdeel van het leerproces is, 70% van alle leerervaringen plaatsvinden op de werkvloer. Vaak als gevolg van nieuwe opdrachten of taken die uitdagend zijn. 20% van alle leerervaringen ontstaat door feedback van collega's en door zelf te kijken naar voorbeeldgedrag bij anderen en 10% van alle leerervaringen doet men op in een 'formele' setting als trainingen, workshops en opleidingen.

Tegelijkertijd blijkt dat deze laatste 10% niet weggelaten kon worden. Zij fungeert als een soort katalysator voor de overige onderdelen. Het meeste leerrendement ontstaat als de verschillende onderdelen geïntegreerd worden. Deze manier van denken en werken is bekend geworden als het 70-20-10 model.



Figuur 6: 70-20-10 model

Een vraag gestuurde organisatie vraagt om medewerkers en leidinggevenden met een zelfstandige, proactieve en oplossingsgerichte houding. De ondersteunende diensten zullen de teams faciliteren, maar de regie komt bij de teams en de managers te liggen. Dit alles betekent dat medewerkers gefaciliteerd dienen te worden om deze rol en houding ook daadwerkelijk eigen te maken.

Om dit te bereiken dient er sprake te zijn van een cultuuromslag. De ondersteunende diensten hebben de afgelopen jaren veel taken en verantwoordelijkheden op zich genomen die nu geleidelijk aan bij de zelfverantwoordelijke teams komen te liggen. Medewerkers zijn afhankelijk geworden en hebben zich ook afhankelijk opgesteld. Door de verantwoordelijkheden bij de teams en de

regio's te leggen, veranderen de rollen. Dit vraagt een verandering in attitude en om het innemen van een andere, nieuwe positie in het speelveld van Zuidwester. In 2015 is daarom een start gemaakt met een Kennis- & Cultuur traject voor alle medewerkers van Zuidwester. In totaal zijn in het eerste jaar 7 inspirerende kennis- en cultuurdagen georganiseerd. Per bijeenkomst waren er tussen de 200 en 300 medewerkers bijeen om in gesprek te gaan over missie, visie, kernwaarden en ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze konden horen, vertellen, meedenken en proeven. Ook in 2016 werden er kennis- & cultuurbijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers van Zuidwester. Die stonden in het teken van het werken in de driehoek. In 2017 stonden de kennis- en cultuurdagen georganiseerd in het teken van kennisuitwisseling en ontwikkeling van de organisatie. In 2018 was het thema 'persoonlijk leiderschap'.

Vanzelfsprekend is in dit proces aan de orde gekomen in welke vorm en in welke mate teams en managers ondersteuning nodig hebben. Hiervoor is besloten om vooralsnog met 5 fte interne teamcoaches te werken die binnen de ondersteuningsdriehoek met de manager en gedragsdeskundige de teams kunnen ondersteunen bij de ontwikkeling naar zelfverantwoordelijkheid. Deze teamcoaches, die opereren vanuit de afdeling Advies, vervullen een proactieve rol in deze transitie.

Voor het (nieuwe) leidinggevende kader is het traject Continue Leiderschapsontwikkeling de opvolger van het eerdere MD-traject. Belangrijk aspect van dit traject is te bewerkstelligen dat de verschillende leidende rollen (bestuur, managers, teamcoaches en gedragsdeskundigen) een gezamenlijk kader en cultuur ontwikkelen. Uitgangspunten hierbij zijn de missie, visie en kernwaarden en de concepten dienend leiderschap en lean.

6. Wat betekent dit voor medewerkers?

Wij realiseren ons dat het nieuwe besturingsmodel een flinke interventie is in de organisatie en de manier van werken van Zuidwester. Dat kan niet zonder gevolgen voor de medewerkers. Hieronder is op hoofdlijnen beschreven wat die gevolgen zijn.

6.1 Er zijn functies verdwenen en er zijn nieuwe functies bijgekomen

De functie van regiodirecteur, leidinggevende, doelgroepmanager (in de regio Goeree Overflakkee) en teamleider is verdwenen. Hiervoor zijn in de plaats gekomen de functies van regiomanager, zorgmanager en teamcoach. Op basis van het advies van het TWT Functieprofielen, Selectieproces en Sociaal Plan is een proces ingericht van boventalligheid, externe toetsing, selectie en benoeming. Dit hele proces, inclusief externe werving, is in 2016 afgesloten. Het heeft geleid tot een groot aantal nieuwe managers en teamcoaches die de organisatie zijn komen versterken.

Als gevolg van de structuurwijziging ondersteunende diensten zijn in 2017 alle managers van de ondersteunende diensten boventallig verklaard, evenals een aantal medewerkers van wie de functiebeschrijving ingrijpend wijzigde. Ook voor de ondersteunende diensten is een proces ingericht van boventalligheid, externe toetsing, selectie en benoeming. Dit proces heeft geleid tot het benoemen van twee kandidaten als manager Service en als manager Strategie, Innovatie en Advies en het herplaatsen van bijna alle boventallige managers en medewerkers. Vanuit het primair proces zijn nieuwe rollen ontstaan waar een invulling voor is gezocht. Middels externe werving hebben wij tevens een aantal expert- en adviesrollen ingevuld, zoals de strategische adviesrol zorgkwaliteit en de expertrol procesverbetering.

6.2 Teams maken de overstap naar zelfverantwoordelijkheid

Nadat de bemensing van de regio's in het najaar van 2016 is afgerond, konden teams de overstap gaan maken naar zelfverantwoordelijkheid. Samen met de ondersteuningsdriehoek zorgmanager – teamcoach – gedragsdeskundige bepalen ze, afhankelijk van de mate van ontwikkeling, het tempo waarin ze op weg gaan naar zelfverantwoordelijkheid. Daarbij is ook de vraag of en in welke mate het team extra facilitering nodig heeft, onderwerp van gesprek. Dit vraagt maatwerk per regio en een gedegen afweging in die ondersteuningsdriehoek. Inmiddels zijn alle teams binnen Zuidwester gestart en ontwikkelt elk team zich in een eigen tempo. Zorgmanagers, gedragsdeskundigen en teamcoaches zoeken samen met de teams steeds naar een goede rolverdeling, passend bij de ontwikkelfase van elk team.

6.3 Onduidelijkheid en gevoel van onzekerheid

Een ingrijpend veranderingsproces, waarin niet alleen de structuur wordt gewijzigd, maar er ook veel personele wijzigingen zijn, leidt altijd tot gevoelens van onzekerheid en een grote behoefte aan duidelijkheid. Dat is reëel en vraagt onze aandacht. We moeten ons daarbij realiseren dat we gekozen hebben voor lerend verbeteren en niet alles vooraf in beton gieten. Dat betekent dat niet alle vragen direct beantwoord kunnen worden. We gaan samen ontdekken wat het beste werkt en daarmee bijdraagt aan het realiseren van onze doelen en ambities. Soms betekent dat een pas op de plaats, reflectie en (her)bezinning en op andere momenten vraagt het juist inspiratie en motivatie vanuit wat ons drijft in de zorg en ondersteuning van de driehoek. Onze keuze voor dienend leiderschap mag daarbij helder zijn. Het vraagt van ons allen elkaar met oprechte aandacht tegemoet te treden, vanuit een nieuwsgierige basishouding en een heldere visie op zorg en ondersteuning van de driehoek.

Vanuit deze visie hebben wij inmiddels de filosofie van het Huis van Werkvermogen omarmd. Het Huis van Werkvermogen gaat ervan uit dat, om een werknemer te laten bloeien in zijn of haar werk, alle verdiepingen van het Huis van Werkvermogen op orde moeten zijn. De onderste verdieping 'gezondheid' (ben je ertoe in staat) vormt het fundament, maar de verdiepingen 'competent' (kun je het) en 'gemotiveerd' (wil je het) zijn minstens zo belangrijk. Hierover zullen de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers maar ook binnen teams en met teamcoaches meer en meer gaan. En op organisatieniveau zullen wij ons vooral richten op de bovenste verdieping 'gefaciliteerd' (word je ondersteund?). Het HR-instrumentarium wordt steeds meer aangesloten op deze filosofie.

7. Ten slotte

Wij realiseren ons dat deze operatie niet alleen zaken teweegbrengt bij onze medewerkers, maar ook bij cliënten en verwanten. Gezien alle ontwikkelingen, zijn wij er echt van overtuigd dat dit hele proces noodzakelijk is. Dat blijkt ook uit het brede draagvlak dat inmiddels is ontstaan binnen alle geledingen in de organisatie, inclusief cliëntvertegenwoordigers.

We zullen echter de dialoog met elkaar moeten blijven voeren, waarbij we steeds de driehoek als startpunt nemen. Op ieder niveau vraagt dit (persoonlijk) leiderschap vanuit dezelfde intentie en instelling. Ieder niveau brengt immers haar eigen uitdagingen en verantwoordelijkheden met zich mee. Het begint altijd bij onszelf: 'wees de verandering die je wilt zien...' en je doet het samen.

Bijlage: Basisnotitie Dienend Leiderschap en Lean, april 2016, Zuidwester

Bronnen

- Dalen, Annemarie van. *Zorgvernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers, 2012.
- Effectory. „Medewerkersonderzoek Stichting Zuidwester.” Amsterdam, 2012.
- Hart, Wouter. *Verdraaide Organisaties*. Deventer: Vakmedianet, 2013.
- Lombardo, Michael M., en Robert W. Eichinger. *The leadership Architect*. Minneapolis: Lominger Limited, 2000.
- Nuijten, Inge. *Echte leiders dienen*. Den Haag: Sdu, 2013.
- Peters, Freek, en Ineke Strijp. *Vitaliteitsmodel*. 2011.
<http://www.leiderschapinevenwicht.nl/page/1043/vitaliteitsmodel.html>.
- Ranitz, Allard de, en Robert de Muralt. *Naar een duurzame organisatie*. Den Haag: SDU uitgevers BV, 2010.
- Stichting Zuidwester. „Beleid Inkoop- en Contractmanagement 2015 - 2020.” Middelharnis, 2015.
- Stichting Zuidwester. „Doelgroepgericht organiseren: De evaluatie van de pilot.” Middelharnis, 2015.
- Stichting Zuidwester. „Eindnotitie zelforganiserende teams.” Middelharnis, 2015.
- Stichting Zuidwester. „Missie, visie en kernwaarden.” Zuidwester, 2015.
- Stichting Zuidwester. „Notitie Op weg naar een nog cliëntgerichtere organisatie.” Middelharnis, 2012.
- Stichting Zuidwester. „Projectplan implementatie besturing- en managementmodel.” Middelharnis, 2012.
- Stichting Zuidwester. „Reactie op vervolgadvis Duurzaam Inzetbaarheid (OR).” Middelharnis, 2013.
- Stichting Zuidwester. „Scores cliënttevredenheidsonderzoek.” Middelharnis, 2014.
- Stichting Zuidwester. „Terugblik op de najaarsconferentie.” Middelharnis, 2014.
- Stichting Zuidwester. „Van Dienst, Nieuw service concept Zuidwester.” Plan van aanpak, Middelharnis, 2015.
- Stichting Zuidwester. „Vervolg advies n.a.v. project Duurzaam Inzetbaarheid (Advies OR).” Middelharnis, 2013.
- Stichting Zuidwester. „Vragen zelf kunnen samen doen.” Middelharnis, 2015.
- Stichting Zuidwester, Vakgroep gedragsdeskundigen . „Zuidwester ondersteuningslijnen.” Middelharnis, 2014.
- Williams, Bruce, en Natalie J. Sayer. *Lean voor Dummies*. BBNC Uitgevers, 2014.

Bijlage: Basisnotitie Dienend Leiderschap en Lean, april 2016, Zuidwester

Deze notitie geeft een toelichting op de zijnswijze die we iedereen binnen Zuidwester gunnen: dienend-leiderschap en lean. Veel lees- en praktijk-plezier!

“Een dienende leider voegt met plezier in interactie met anderen iedere dag waarde toe vanuit een inspirerende missie, heldere ambitie en op basis van duidelijke waarden, kaders en vertrouwen. “

Dienend-leiderschap en lean bij Zuidwester

De huidige situatie van Zuidwester (begin 2016)

De afgelopen jaren is binnen Zuidwester hard gewerkt om goede kwaliteit te leveren en tegelijk de financiën op orde te krijgen. Dank je wel voor jullie inzet! We zijn nu een financieel gezonde organisatie en liggen mooi op koers! Na deze beheersmatige periode hebben we gekozen voor een nieuwe besturingsfilosofie en bijbehorend managementmodel en kan onze aandacht verlegd worden naar wat ons drijft: **waardevol leven en zinvol werk voor medewerkers en cliënten**. We willen ons daarbij laten leiden door de ondersteuningsvraag en de belangen van de cliënt met zijn sociale netwerk. Dit vraagt dienend leiderschap van ons allen, want de tijd dat iemand alles overzag en kon bepalen, ligt achter ons. De wereld en zeker ook de gehandicaptenzorg blijft enorm in beweging. We leven in een tijd waarin dynamiek, overregulering, beperkte budgetten, overvloed aan informatie, mogelijkheden en individuele behoeften uitdagingen zijn. De huidige situatie vraagt om zelfredzame mensen (leiders) in elke functie binnen Zuidwester. **Mensen die samen bewust en verantwoord besluiten en handelen: dienende leiders met oprechte aandacht, een nieuwsgierige basishouding en een heldere visie.**

De wens van Zuidwester

Binnen het hierboven geschetste kader wil Zuidwester op **eigen wijze, gastvrij en samen** (3 kernwaarden) zorgen voor **een waardevol leven en zinvol werk voor cliënten en alle medewerkers** (missie). Daarvoor is een duurzame, toekomstbestendige organisatie nodig met mensen die leren en samen effectief, efficiënt en flexibel kunnen inspelen op vragen van alle belanghebbenden (ambitie). In het concreet vormgeven van deze ambitie staat de driehoek (cliënt, verwant en professional) centraal. Als Zuidwester daarin slaagt, is zij in 2020 **een top 20 zorgorganisatie waar medewerkers en cliënten excelleren en zeer tevreden zijn** (8+) (ambitie).

De werkwijze van Zuidwester

Dienend leiderschap en lean kunnen bij Zuidwester een basis creëren waarbinnen professional, cliënten en verwanten (driehoek) kunnen floreren, een waardevol leven kunnen leiden en zinvol kunnen werken. Dienend-leiderschap en lean is een combinatie van Zuidwester en wordt in de volgende alinea's toegelicht.

De informatie is bedoeld om iedereen binnen Zuidwester te helpen om dienend-leiderschap en lean door te vertalen (voor zichzelf) en om te zetten in concrete acties en zo ambities te realiseren en een prettig (werk)klimaat te creëren.

Dienend-Leiderschap

Dienend-leiderschap is een manier van zijn, waarbij je met oprechte aandacht de intentie hebt om vanuit vertrouwen bij te dragen aan de ontwikkeling van anderen. Je eigen groei en voorbeeldgedrag vormen de basis om bij te kunnen dragen aan de groei van anderen. Bewustzijn en openheid om te leren (van anderen) zijn daarom belangrijk bij dienend leiderschap. Op basis van onderzoek zijn acht gedragskenmerken te onderscheiden bij dienend leiderschap:

1. *authenticiteit*: ben/handel je overeenkomstig je waarden, overtuigingen en uitspraken
2. *bescheidenheid*: ben je oprecht nieuwsgierig, open en bewust van ieders kwaliteiten
3. *rentmeesterschap*: heb je een heldere, betekenisvolle en verantwoorde visie
4. *verantwoordelijkheid*: spreek je elkaar constructief aan en ben je aanspreekbaar
5. *empowerment*: heb je de middelen, inzichten, kennis en context voor zelfredzaamheid
6. *vergeving*: creëer je samen een veilige omgeving waarbij je leert van elkaar
7. *waardering*: ben je dankbaar, vier je successen, geef en ontvang je complimenten
8. *moed*: heb je het lef om te vertrouwen op je inzichten en daarnaar te handelen

Dienend leiderschap gaat over 'korte lijnen', dialoog en co-creëren met een hoger doel voor ogen. Dit betekent in lijn met onze waarden (**eigenheid, gastvrij en samen**) dat we oprechte en verantwoordelijke aandacht hebben voor elkaar om tot **waardevol leven en zinvol werk** te komen (onze missie). We bevragen en ondersteunen elkaar proactief en vanuit vertrouwen op behoeften, mogelijkheden en gedrag. Samen geven we de missie vorm. 'Wat doe jij/doen wij om bij te dragen aan de missie?' 'Hoe doe je/doen wij dat vanuit eigenheid, gastvrij en samen?' 'Wat heb je/hebben we nodig?' 'Hoe bouwen we voort op wat we geleerd hebben?'

Kortom, we luisteren open naar de behoeften en mogelijkheden van iedere unieke cliënt en zijn/haar verwant in de driehoek. Dit doen we vanuit eigenheid, op gastvrije wijze en bovenal samen. Professionals stimuleren en ondersteunen cliënten om het beste uit het dagelijkse leven te halen en van het leven te genieten, ieder op zijn/haar unieke wijze. Managers en teamcoaches gunnen professionals hetzelfde. De Raad van Bestuur, met in hun kielzog de regio- en zorgmanagers, geeft op eigen wijze hierin gastvrij en in gezamenlijkheid het voorbeeld. **Op ieder niveau vraagt dienend leiderschap dezelfde intentie en instelling. Ieder niveau brengt wel haar eigen uitdagingen en verantwoordelijkheden met zich mee. Dienend leiderschap begint altijd bij jezelf: 'wees de verandering die je wilt zien...' en je doet het samen.**

Lean

Bij lean (lerend verbeteren) gaat het om een houding die bijdraagt aan het vergroten van toegevoegde waarde, kwaliteit van leven en meer zelfstandigheid. Bij lean worden medewerkers en managers getraind, gefaciliteerd en gecoacht in het *denken in processen* (dus functie- en afdeling-overstijgend), in het leren herkennen van *toegevoegde waarde en verspilling*. Een focus op toegevoegde waarde is daarbij leidend. Als je slechts focust op verspilling, blijft dan wel over wat je werkelijk wilt hebben? Daarnaast ontwikkelen mensen bij lean de benodigde vaardigheden om zelf problemen op te lossen. Een duidelijk kader (*rentmeesterschap*), en een lerende houding van alle betrokkenen (*bescheidenheid*), een veilige omgeving (*vergeving*), *verantwoordelijkheid* en *moed* om zaken bespreekbaar te maken, zijn bepalend voor het succes van lean.

Bij lean wordt het vraaggericht werken op basis van de missie en de kaders (*rentmeesterschap*) dus gefaciliteerd door een *authentieke* en *bescheiden* houding en een veilige leeromgeving (*empowerment, vergiving, waardering*). Lean betekent verder dat je niet klakkeloos

voorgeschreven taakafhandelingen volgt, maar vooral checkt, weet en handelt naar wat de cliënt *echt* nodig heeft, naar wat wel en niet (meer) wenselijk is. Ook hier komt de open en proactieve grondhouding van een dienend leider van pas.

Kortom, dienend leiderschap en lean gaan beiden over de kwaliteit van interactie en groei met als uitgangspunt een betekenisvol en verantwoord doel. Lean is een methodiek die met de grondhouding van een dienend-leider bij kan dragen aan met plezier procesmatig stap voor stap verbeteren en waarde toevoegen. Bij Zuidwester combineren we de methodiek van lean en de grondhouding van dienend-leiderschap tot een krachtig instrument voor iedereen.

“Een dienende leider heeft de grondhouding waar de kunst van lean optimaal tot haar recht komt.”

Een bloeiend Zuidwester (2016-2020)

Zuidwester streeft dus naar een cultuur waarin iedereen gestimuleerd en gefaciliteerd wordt om op basis van **eigenheid** verbeteringen voor te stellen en **samen** door te voeren. Samen bouw je voort op eerdere inzichten en stel je waar nodig bij. Mensen leren van elkaars successen en fouten. Daartoe is het belangrijk dat er een veilige, **gastvrije** omgeving is waarbinnen mensen zich welkom voelen, fouten durven delen (*bescheidenheid, vergeving*) en successen durven vieren (*waardering*).

Wanneer iedereen binnen Zuidwester de hier geschetste filosofie begrijpt, omarmt en uitdraagt, zal dit Zuidwester enorm helpen in 2020 een 8+ te krijgen van medewerkers en cliënten. **De kunst is vanuit een gezamenlijk begrip van de kaders en het eindresultaat, samen in de praktijk te brengen wat beoogd wordt, gastvrij naar eigen inzicht (eigenheid) en verantwoordelijkheid.** Kortom, als in lijn met de missie en waarden van Zuidwester lerend leiderschap in de haarvaten van de organisatie komt, zal Zuidwester haar rol met verve vervullen. Op dat moment zijn geen dichtgetimmerde regels nodig, maar handelen betrokkenen met plezier vanuit de gezamenlijke missie op basis van de vastgestelde waarden en kaders.