

“Mijn Rozelaar 2018: Van groei naar ontwikkeling”

Profiel

De Rozelaar is een organisatie die vanuit een protestantschristelijke levensvisie ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking in de regio Barneveld en de gemeenten Nijkerk en Putten. In 2013 bestond De Rozelaar 30 jaar. De Rozelaar is destijds gestart als oudereninitiatief op het gebied van dagbesteding. Op dit moment heeft De Rozelaar 185 deelnemers in de dagbesteding. 95% van deze cliënten heeft dagbesteding op basis van een WLZ-indicatie. Van deze groep woont ongeveer 40% binnen De Rozelaar, 30% bij een andere aanbieder en 30% thuis.

Aantal fte	117 fte
Medewerkers	270 medewerkers
Cliënten	185 extramuraal 66 intramuraal
Sector	Gehandicaptenzorg (Wlz) gecombineerd met Wmo/Participatiewet
Activiteiten	Thuisbegeleiding (Wmo) Wonen (Wlz) (inclusief behandeling) Participatie (dagbesteding)

De Rozelaar in getallen en activiteiten

12 Jaar geleden is daar ‘wonen’ bijgekomen. De Rozelaar heeft 4 woningen met in totaal 66 bewoners. Tevens is de Rozelaar momenteel een vijfde woonvoorziening aan het ontwikkelen. Daarnaast biedt De Rozelaar ook jobcoaching aan en heeft de stichting een kleine tak thuisbegeleiding (16 cliënten). De Rozelaar heeft per 1 januari 2013 de erkenning voor de functie ‘verblijf met behandeling’. De Rozelaar mag rekenen op een blijvende bekendheid en interesse bij cliënten en verwanten. In 2017 wordt gestart met de voorbereiding van de bouw van een nieuwe woonlocatie aan de rand van het centrum in Barneveld.

Doelstellingen

De Rozelaar is de laatste jaren gegroeid als organisatie. *Invoor zorg!* werd gevraagd om te ondersteunen bij een strategische verkenning, het opstellen van een plan van aanpak, en te coachen om de stap te maken in verdere professionalisering.

De situatie bij De Rozelaar kon als volgt worden geschetst:

- Op diverse onderdelen was de groei in omzet van De Rozelaar de afgelopen jaren sneller gegaan dan de ontwikkeling van de organisatie kon bijbenen. Dit was zichtbaar in werkprocessen, managementstructuur, visievorming, financial control en professionaliteit in ondersteunende functies.¹ Hiermee was De Rozelaar niet toekomstbestendig en kon onvoldoende (tijdig) inspelen op maatschappelijke, financiële en beleidsmatige veranderingen. Een basisvoorwaarde voor een zorgorganisatie.
- Tegelijkertijd vroeg de *vermaatschappelijking* van dagbesteding ook een veranderende rol van de begeleiders van De Rozelaar. Op het gebied van dagbesteding was een omslag gewenst (en verdere integratie met wonen). Daarbij wordt in de toekomst een ander appèl gedaan op medewerkers om beter te kunnen (blijven) voldoen aan de vraag van de cliënt. Eerste voorzichtige ervaringen met nieuwe projecten op het gebied van dagbesteding (bijvoorbeeld in Putten) bij gehandicapten in het verzorgingshuis toonden al aan dat dit leidt tot waardering en betekenis voor cliënten. Begeleiders

¹ Een voorbeeld is de korting die is doorgevoerd op vervoer: deze is opgevangen (260.00 euro, maar de omvang kwam pas laat in beeld en leidde tot de noodzaak stevig in te grijpen).

moesten meer vanuit- en in contact met de cliënt, het netwerk van de cliënt, en vrijwilligers gaan werken. Een belangrijk deel van de medewerkers wist nog niet hoe ze hieraan handen en voeten moest geven of zag de noodzaak hiervan (nog) niet.

- Ondernemerschap: er waren al mooie voorbeelden van nieuwe diensten die ontstonden vanuit een veranderende lokale behoefte. Dit soort innovatie in diensten kwam met te grote moeite tot stand. Hiermee was De Rozelaar niet toekomstbestendig en kon ze onvoldoende inspelen op de veranderende zorgbehoefte.

De bestuurder, het managementteam en de projectleider van De Rozelaar hebben met ondersteuning van *Invoor zorg!* een strategische verkenning verricht en een plan van aanpak opgesteld dat aangrijpt op de punten die ervoor gaan zorgen dat De Rozelaar toekomstbestendig wordt. Een belangrijke stap in het opstellen van het plan van aanpak is geweest om een wenkend perspectief op te stellen.

Wenkend perspectief

Geformuleerd door bestuurder en management
op 24 februari 2015

“De ondersteuningsbehoefte verandert van karakter.

Cliënten en verwanten verwachten en vragen flexibiliteit, deskundigheid en regie/ betrokkenheid in keuzes die gaan over de kwaliteit van hun leven, wonen en werken.

Ook kennen we nog niet vervulde zorgvragen. Cliënten worden ouder en vragen worden complexer.

De Rozelaar werkt vanuit regie/ betrokkenheid in de wijze waarop cliënten willen participeren in de samenleving, passend bij hun behoefte en mogelijkheden.

We gaan uit van de kracht en participatie van cliënten en verwanten en het vakmanschap van onze medewerkers en vrijwilligers (betrokken, eigen en innovatief). Dit gaat om effectief samenspel in de driehoek.

We zorgen en begeleiden in verbinding met de directe omgeving van de cliënt (netwerkbegeleider). We verschuiven hierin van “zorgen voor” naar “zorgen dat”.

We verbinden ons met de behoeften van de cliënten en inwoners en maatschappelijke vragen vanuit de samenleving (innovatie).

Als organisatie kiezen we samenwerking met maatschappelijke partners, kerken, vrijwilligersorganisaties, werkgevers, scholen, wijken/buurtten en kernen (netwerkorganisatie).

*We hebben spelregels zodat onze interne organisatie toekomstbestendig (robuust) is.
We passen de organisatie aan zodanig dat we de beweging kunnen maken en toekomstbestendig de beste zorg en begeleiding kunnen bieden.”*

De strategische verkenning (en dit wenkende perspectief) hebben later de basis gevormd voor MijnRozelaar2018.

Resultaten

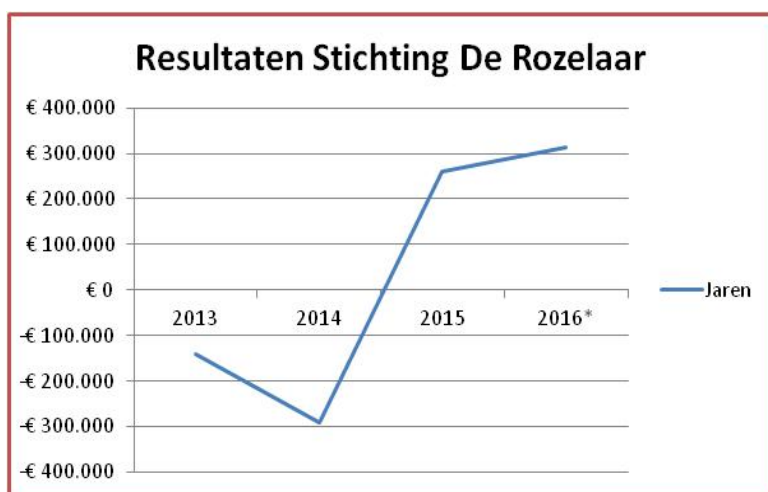
Bezuinigen, financieel in control komen, processen op orde en een gezond meerjarenperspectief

Al snel na het opstellen van het plan van aanpak en de strategische verkenning bleek de organisatie – onverwacht – in zwaar financieel weer te zitten. Dit zorgde voor een aanpassing van de volgorde van het plan van aanpak (het doel om financieel in control te komen, de financiële administratie op orde te brengen, en te komen tot een gezond financieel meerjarenperspectief kwam voorop te staan).

Een veelomvattende financiële analyse volgde en bezuinigingen waren nodig. Een nieuwe manager bedrijfsvoering ging aan de slag met het op orde brengen van de financiële administratie. Dit betroffen onderdelen van het plan van aanpak die versneld stevige aandacht vroegen.

De organisatie is de laatste jaren sterk gegroeid. “Het Invoorzorg! traject heeft De Rozelaar geholpen om de stap te zetten van een organisatie die groeide, naar een organisatie die zich ontwikkelt”, zo stelt Ad Waardenburg.

In deze periode zijn medewerkers, ouders, OR, verwanten, cliënten gevraagd mee te denken over bezuinigingen, om zo de onverwachte financiële tegenvallers op te vangen. Het managementteam is alle teams langs gegaan om de urgentie van de situatie te bespreken. Ouders en verwanten zijn geïnformeerd over de noodzaak om te bezuinigen. In de zomer 2015 is een pakket aan maatregelen opgesteld en doorgevoerd. Deze kende maatregelen als: vermindering rolstoelbussen en aanpassing rijroutes, aanpassing tijden dagbesteding (!), krimp in formatie dagbesteding (!), bevrozing opleidingen, en effectiever roosteren (dit zijn voorbeelden). De maatregelen hadden stevige impact en deden een beroep op de lenigheid van cliënten, ouders, verwanten en medewerkers.



Deze aanpak van bezuinigingen, organiseren financiële control, en het sturen op het behalen van financiële jaardoelen, heeft gezorgd voor een verbeterd financieel perspectief: eind 2016 noteerde De Rozelaar een positief jaarresultaat, waarmee ook een start gemaakt kon worden om het financiële weerstandsvermogen op te bouwen.

De doelen uit het plan van aanpak op het gebied van financiële control, financiële toekomstbestendigheid, processen op orde, en financieel

bewustzijn waren behaald.

Ondanks de vervelende gevolgen van de financiële situatie, zagen we betrokkenheid van medewerkers omhoog gaan en zagen we een sense of urgency ontstaan. De verandering was, ongepland en ongewenst, in gang gezet en verdiende een inhoudelijk vervolg met perspectief.

MijnRozelaar2018

Na de fase van bezuinigingen kon en ging het roer verder om. Op basis van de strategische verkenning, het wenkend perspectief ('why-sessie') met het voltallige management, zijn 5 pijlers geformuleerd voor het vervolg: de stem van de cliënt, netwerkgericht werken, actieve vrijwilligers, zelfstandige teams en betrokken maatschappelijke partners (ondernemerschap).

In het vierde kwartaal van 2015 is een begin gemaakt met "Mijn Rozelaar 2018". "Mijn Rozelaar 2018" is in september 2015 gestart als ontwikkelproject om een beweging op gang te brengen waarin De Rozelaar de driehoek cliënt – verwant – begeleider centraal stelt.

Vrijwel alle collega's, en ook cliënten en verwanten, deden mee aan de beweging waarin we meer uitgaan van de behoefte en wensen van cliënten en verwanten, teams regelruimte en regelvermogen geven, en De Rozelaar als netwerkorganisatie ondernemend is en blijft.



MijnRozelaar2018 in beeld:
Client Marianne interviewt begeleider Iris

Er zijn 5 pijlers geformuleerd die in het verandertraject centraal staan: over elke pijler is ook een video gemaakt (wachtwoord is: **rozelaar**):

- Cliënten hebben regie en doen maximaal mee: <https://vimeo.com/144862138>
- We werken netwerkgericht: <https://vimeo.com/145845111>
- Vrijwilligers zetten hun talenten in en denken mee: <https://vimeo.com/147299108>
- We werken met zelfstandige teams: <https://vimeo.com/145845262>
- We zijn ondernemend: <https://vimeo.com/146632562>

Deze 5 pijlers zijn op alle niveaus in de organisatie in dialoog gebracht waarbij ieder vanuit zijn/haar rol bekijkt wat dit vraagt van henzelf. Dan hebben we het over: teams Wonen, Dagbesteding, teamcoaches, ondersteunende afdelingen, vrijwilligers, cliëntenraad, OR, Verwantenraad, Raad van Toezicht en Managementteam. Kortom de hele organisatie is betrokken bij de verandering en draagt eraan bij door ander gedrag, een andere rol, andere taakgebieden, andere werkafspraken, samenwerking binnen het team en andere aansturing vorm te geven.

Het proces vraagt van iedereen een bijdrage en laat ook *individuele ontwikkelvragen* niet buiten beschouwing. Coaching en begeleiding hierbij is noodzakelijk om bestaande patronen te doorbreken en nieuwe vormen van samenwerking en onderlinge afspraken tot stand te brengen.

Om het “Mijn Rozelaar2018” project in de gehele organisatie positief kenbaar te maken is vervolgens op iedere groep de Mijn Rozelaar 2018-box langsgesleurd.

Een box waarmee cliënten en begeleiders lieten zien hoe de 5 pijlers op hun groep in de praktijk gebracht worden.



Uitreiking MijnRozelaar2018-box door Ad Waardenburg, projectleider

In de box vonden groepen een tablet om iets te typen, foto's te maken of te filmen.

In de box zat ook een notitieblok voor diegenen die liever schrijven of tekenen.

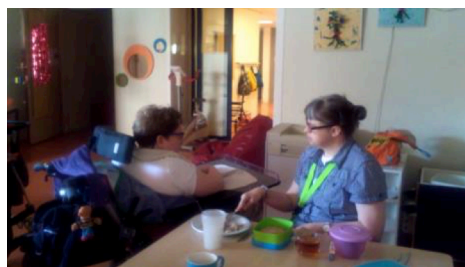
Dit instrument heeft ervoor gezorgd dat beelden en verhalen met elkaar gedeeld konden worden en heeft bijgedragen aan 'storytelling' binnen De Rozelaar.

Mijn Rozelaar 2018 in beeld door cliënten en begeleiders

Met de Mijn Rozelaar 2018-boxen is door alle groepen veel mooi materiaal verzameld!

Deelnemers hebben bedacht dat het leuk zou zijn als alle video's bij elkaar gevoegd zouden worden zodat ze die gezamenlijk kunnen bekijken, dat is gebeurd! Een paar mooie voorbeelden van wat er met de tablets gefotografeerd en gefilmd is.

Er zijn prachtige video's gemaakt. Zoals op Trosroos, waar deelnemers van andere groepen komen helpen tijdens lunchtijd.





De kok van De Pol krijgt hulp bij het plukken van kruiden.

In De Pol krijgen deelnemers een schoonheidsbehandeling van een vrijwilliger. Dat is genieten!



Bij De Rozenboog worden boodschappen voor verpleeghuis Norschoten bezorgd door deelnemers.

MijnRozelaar 2018 in woorden

We hebben met MijnRozelaar2018 al veel gedaan en goede dingen in gang gezet. Heel veel. Eigenlijk te veel om op te noemen. Daarom hebben we de kernwoorden en kernactiviteiten in een woordenwolk gezet.

Zoals de woordenwolk al aangeeft hebben we met Cliënten, alle teams Wonen en Dagbesteding, Ondersteunende medewerkers, Teamcoaches, Cliëntenraad, Vrijwilligers, Management, RvT en OR een beweging in gang gezet die we niet meer willen stoppen.

In voor zorg!





Pijler: 'Cliënten hebben regie en doen maximaal mee'

De Stem van de cliënt

Resultaten:

- *Cliënten hebben een steviger stem gekregen. De cliëntenraad heeft meer bekendheid gekregen.*
- *Cliënten praten maandelijks over zelfgekozen thema's op alle groepen en formuleren ideeën en wensen.*
- *Medewerkers geven de 'stem van de cliënt' meer en meer een plek. Het heeft een duidelijke plek gekregen in de teamvisie en het teamplan.*

Sinds december 2015 is er een werkgroep met cliënten actief geworden om na te denken hoe binnen De Rozelaar de stem van alle cliënten gehoord kan worden.

Uit het tevredenheidsonderzoek in 2015 onder cliënten kwam naar voren dat weinig cliënten weten wat de cliëntenraad is en wat deze raad doet. Dat is jammer, omdat deze raad nu juist een belangrijke rol kan spelen bij het laten horen van de mening van de cliënten.

De werkgroep brengt hierin verandering. Het doel dat ze zichzelf hebben gesteld is: *In juni 2018 kent iedere cliënt de cliëntenraad en weet wat de cliëntenraad kan doen.*

'De stem van de cliënt' is breder dan alleen de cliëntenraad. Toch is de cliëntenraad wel heel belangrijk binnen deze werkgroep, omdat deze bestaande vorm van inspraak nog meer gepromoot en ondersteund kan worden. Hoe kan de cliëntenraad een extra duwtje krijgen bij het invullen van de stem van de cliënt?

Om dit vorm te geven, is de cliëntenraad op het idee gekomen om per locatie, zowel wonen als dagbesteding, één cliënt (de zogenaamde "doorgever") met vaste begeleider te benoemen. Maandelijks wordt door hen een thema besproken die volgens cliënten van belang is. In januari 2017 is bijvoorbeeld het thema "Voeding" aan de orde geweest. Maar andersom kan ook: de cliëntenraad kan gebruik maken van de doorgevers door vragen te stellen en informatie te verspreiden. Niet een nieuw ingestelde bureaucratische manier van organiseren van de stem van de cliënt, maar een voor cliënten praktische manier van bespreken van thema's die er voor hen toe doen.

Verder zijn er heldere afspraken gemaakt over taken en bevoegdheden van de Cliëntenraad en Verwantenraad. We zien de cliëntenraad groeien in haar rol en steeds meer een orgaan worden die stem geeft aan de cliënt. Tevens hebben de verwantenraad en cliëntenraad een dialoog gestart aangaande de samenwerking op lange termijn.

De Rozelaar Nijkerk is
een plek **waar we**
dingen doen waar **we**
goed in zijn

Stukje uit teamvisie/teamplan Nijkerk



Daarnaast is ook tijdens teamcoaching stil gestaan bij de stem van de cliënt bij het opstellen van de teamvisie en het maken van teamplannen. 'Wat willen onze cliënten nu eigenlijk?' 'Wat zijn hun individuele wensen en behoefte'.

Er is dus een start gemaakt met het 'anders kijken' bij het formuleren van de teamvisie en het maken van het teamplan. Dit krijgt de rest van het komende jaar 2017 een vervolg.

Pijlers: 'We werken netwerkgericht en vrijwilligers zetten hun talenten in en denken mee' **Actieve vrijwilligers**

Resultaten:

- *Medewerkers zien het belang, de nut en de noodzaak van 'meer vrijwilligers' in de organisatie en in hun team.*
- *De Rozelaar gaat werken met een 'teamrol vrijwilligers' in ieder team.*
- *De Rozelaar heeft zich verbonden aan Stichting Welzijn Barneveld voor deskundigheidsbevordering.*
- *Taakgroep opgericht die vormgeeft aan 'meer vrijwilligers' binnen De Rozelaar.*

Vanaf het begin van MijnRozelaar 2018 hebben we de positie van vrijwilligers een centrale plek gegeven. De Rozelaar kent meer dan 200 vrijwilligers die op verschillende plekken actief zijn. Toch zijn er nog locaties en groepen die in de begeleiding graag een beroep zouden willen doen op vrijwilligers.

In december 2015 zijn de bestaande vrijwilligers geïnformeerd over Mijn Rozelaar 2018. Aan de hand van het filmpje over vrijwilligers zijn teams in gesprek gegaan waar wensen en mogelijkheden liggen. Het management heeft contact gelegd met de lokale welzijnsparitij en verkend wat ze kunnen betekenen. Hier is uitgekomen dat Stichting Welzijn Barneveld een training in het werven en omgaan met vrijwilligers heeft ontwikkeld en aanbied aan de teams en begeleiders.

In het najaar van 2016 is gestart met een *taakgroep* vrijwilligers. Deze telt ongeveer 15 deelnemers van alle verschillende locaties. De eerste ontdekking was dat iedereen veel verschillende ervaringen heeft met het inzetten van vrijwilligers en dat niet iedereen voldoende op de hoogte is van de mogelijkheden en kansen. We zijn begonnen onze ervaringen te delen om een totaaloverzicht te krijgen van de inzet en de werkwijze van het werken met vrijwilligers op De Rozelaar. Dit werd een zeer inspirerend en soms verrassend gesprek.

Vanuit de *taakgroep* is ook een lijn gelegd naar Stichting Welzijn Barneveld. De eerste stap is dat de leden van de taakgroep 3 dagdelen scholing krijgen van Welzijn Barneveld. Ze gaan tijdens deze scholing de toekomstige werkwijze met vrijwilligers invullen en daarop het vrijwilligersprotocol aanpassen. Ook is het werven, hebben en houden van vrijwilligers een belangrijk onderdeel van deze training. De betrokkenen verwachten daarbij een ontwikkeling dat vrijwilligers niet alleen ingezet kunnen worden voor aanvullende taken, maar dat zij ook ingeschakeld kunnen worden voor taken die nu door professionals worden gedaan.

In het voorjaar van 2017 zal de zienswijze over de inzet van vrijwilligers in dialoog worden gebracht op de verschillende locaties en gaat de inzet van vrijwilligers per team een vast onderdeel vormen van het zelfstandig werken. Er komt een teamrol "vrijwilligers".

Pijlers: We werken met Zelfstandige teams

Zelfstandige teams groeien in het nemen van verantwoordelijkheid

Resultaten:

- Teams nemen verantwoordelijkheid voor hun teamontwikkeling, groeien in ontwikkeling en monitoren zichzelf met de teambarometer.
- Medewerkers hebben inzicht in (1) de groeifase waarin hun team zich bevindt, (2) rollen en kwaliteiten binnen het team en (3) hun potentieel, de kansen die er liggen voor hun team.
- Teamleden nemen gezamenlijk en in dialoog verantwoordelijkheid voor teamtaken en teamzaken: geborgd middels teamplan en het beleggen van taakhouders.
- Teams werken met een teamplan, krijgen business info (stuurinfo), kaders en spelregels zijn ontwikkeld.

Teams binnen wonen en dagbesteding (11 groepen in totaal) zijn in 2016 actief gestart met hun eigen ontwikkelproces ondersteund door de teamcoaches en coach van *In voorzorg!* Ieder op zijn eigen tempo en passend bij de huidige situatie van het team, maar wel allen volgens dezelfde route.

Zelfstandige teams zijn geen doel op zich voor De Rozelaar. Het is ter versterking van de positie en de regie van de cliënt en daarmee ondersteunend aan de eerste 3 pijlers van MijnRozelaar2018.

Alle teams werken aan dezelfde route in een eigen tempo

- Teams en teamleden krijgen de ruimte en pakken regie.
- Teamcoaches ondersteunen in het creëren van oplossingen (maar nemen niet over!).
- Soms is de teamcoach gewenst met een gevraagd of ongevraagd advies of besluit.
- Taakhouders in de teams hebben direct contact met de ondersteunende diensten voor voortgang of besluitvorming in een team.

In 2016 is de verzelfstandiging van teams richting 2018 in bijna alle onderdelen van de Rozelaar zichtbaar geworden.

Bijna alle teams hebben stilgestaan bij de volgende onderdelen:

- **Startbijeenkomst:** alle leden van alle teams hebben in gemêleerde groepen variërend van 15-25 personen stilgestaan bij de start van "Mijn Rozelaar 2018". Tijdens deze bijeenkomst heeft er een dialoog plaatsgevonden aangaande de 5 pijlers van De Rozelaar. Tevens hebben teams een moodboard gemaakt, om samen vorm te geven en beeld te krijgen bij: wat betekent het werken in zelfstandige teams voor ons: welke uitdagingen, kansen en mogelijkheden zie je. En ook waar moeten we vooral op letten als we als zelfstandig team werken.



- Teambarometer:** Na de startbijeenkomst is, door de teams en onder begeleiding van een coach, stil gestaan bij de huidige situatie van het team. De teambarometer (instrument van *Invoor zorg*) heeft hierbij geholpen. Dit instrument zorgt voor diepgaande en waardevolle gesprekken binnen het team. Waar staan we en waar willen we naar toe als team, welk verbeter perspectief hebben we. Thema's die hierbij besproken zijn: inzetbaarheid, kwaliteit van uitvoering, continue leren, regeltaken, coördineren in en tussen teams, probleemoplossing, teamoverleg - communicatie & rollen, hanteren van conflicten, besluitvorming, missie en doelen, prestatiesturing, cliënttevredenheid en contacten buiten het team. Deze teambarometer heeft tevens de teams van input voorzien voor hun teamplan (zie verderop). Niet alle teams heb al hun teambarometer voor de tweede maal ingevuld, echter degene die dit wel hebben gedaan, laten een stijging zien van gemiddeld fase 1-2 score naar een fase 2-3 score. Scores die ook kloppen bij de geluiden die terugkomen uit het team als het gaat over verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap pakken.

De teambarometer is een middel voor het team om te bepalen in welke fase het team zich in de ontwikkeling bevindt en gebaseerd op het fasenmodel voor teamontwikkeling van Goof van Amelsfoort (kwaliteit in praktijk, maart 2004). Hij onderscheidt drie fasen. De eerste is een bundeling van individuen waarbij een beginnend team wordt samengesteld en de onderlinge verbinding (nog) niet sterk is. In de tweede fase is de sociale binding sterker geworden en krijgt het zelfstandig regelen en coördineren in en namens het team meer aandacht. In de derde fase van de teamontwikkeling wordt gewerkt aan samenwerking en continu zelfstandig verbeteren. Er worden vier dimensies onderscheiden: uitvoering, organiseren & coördineren, samenwerken & besluitvorming, ondernemen & klanttevredenheid.

- Belbin rollen:** Alle medewerkers binnen elk team hebben stilgestaan bij hun Belbin profiel. De belbintest zorgt ervoor dat je als teamlid inzicht krijgt in welke voorkeursrollen je op je neemt. Ben je bijvoorbeeld een doener, denker, voeler of willer? Deze voorkeursrol zegt veel over wat je als teamlid goed kunt en graag wilt doen. Op basis van deze rolverdeling per individu is het ook mogelijk om een teamprofiel te maken. Hoe is de verdeling binnen een team: veel of juist weinig doeners, veel of juist weinig denkers? Wenselijk is een zo goed mogelijke verdeling van de 8 belbinrollen in een team. De praktijk wijst uit dat dit soms het geval is, soms ook niet. Hoe ga je hier als team vervolgens mee om? Daar is onder begeleiding van een teamcoach over gesproken.



Energiebronnen

- Bewoners
- Werken in teamverband. Het samen creëren -> co-creatie
- Kwaliteitszorg -> uitdaging

Werkstressoren

- Beperkte handelingsruimte
- Ouders/verzorgers
- Onduidelijkheid wat betreft verwachtingen vanuit de Rozelaar

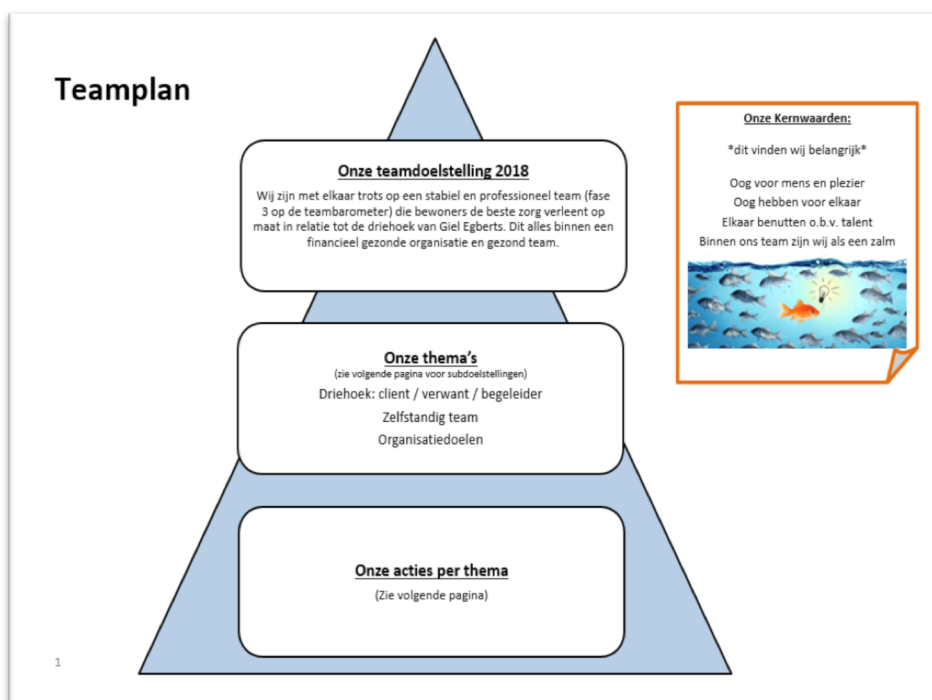
kansen

- Duidelijke concrete visie
- Teambuilding
- Vertrouwen
- Geruystellende gedachten
- Triple C

Voorbeeld
Eigen analyse van team de Rozenhof



- **Teamplan:** Op basis van de informatie die is ontstaan bij de startbijeenkomst, de teambarometer en de belbinrollen zijn teams aan de slag gegaan met hun teamplan. Hierin is uitvoerig stilgestaan bij 'onze teamdoelstelling 2018', 'onze belangrijkste thema's' en 'onze acties per thema'. Tevens is besproken hoe de teams dit jaarplan gaan implementeren en borgen in hun huidige manier van werken: Hoe zorgen we ervoor dat ons teamplan ook echt ons teamplan blijft?



Voorbeeld teamplan zoals gebruikt bij de woonvoorzieningen IRIS, Vlinder A+B+C en het Gasthuis

- **Taakhouders:** Om zoveel mogelijk zonder leidinggevende te kunnen beslissen moet een team goed kunnen samenwerken met de ondersteunende diensten. Daarom heeft elk van de 11 teams een achttal taakhouders benoemd die aanspreekpunt zijn tussen het team en de ondersteunende diensten zoals: ECD/kwaliteit, Vrijwilligers, SDB/roosteren, Personeel, Hygiëne, Financiën en Beheer (ICT en Onderhoud), PR en Communicatie en BHV. Hiermee is de verantwoordelijkheid belegd in het team maar ook de afstemming met de ondersteunende diensten geborgd. Voor deze samenwerking zijn eenduidige kaders en werkafspraken nodig die door taakgroepen zijn ontwikkeld. Er is met name stilgestaan bij de vragen;
 - Wat hebben medewerkers Wonen en Dagbesteding nodig om direct samen te werken met de afdelingen van de ondersteunende diensten?
 - Op welke manier moeten en kunnen de ondersteunende diensten de inhoud en werkwijze inrichten, zodat de samenwerking met medewerkers Wonen en Dagbesteding een succes kan worden?
- **Specifieke coaching/training:** Uit de teamcoaching tijdens de startbijeenkomsten, teambarometer, belbin- en teamplanmomenten zijn diverse specifieke hulpvragen naar voren gekomen die bijdragen aan de teamontwikkeling van specifieke teams. Voorbeelden hiervan zijn: begeleiding van intervisie voor specifieke teamsamenwerking, omgaan met feedback binnen ons team, vasthouden van het proces waar we als team mee bezig zijn en het maken van beslissingen binnen teams (team beslismodel).

In voorzorg!

Moodboards: teams verbeelden teamontwikkeling



Ondersteuning van zelfstandige teams

Resultaten:

- Er is een visie op ondersteuning ontwikkeld.
- Er is een heldere informatiestructuur voor de teams (FAQ op intranet).
- Stuurinfo voor teams.
- Afspraken tussen teams en ondersteunende diensten (taakgroepen) zijn gemaakt.
- Er zijn helpdesks ingericht.
- Medewerkers zijn zich bewust van de noodzaak om (intern) klantgericht te werken en zich te ontwikkelen in hun rol.

Alle ondersteunende diensten hebben een startbijeenkomst gehad en een “zelfportret” gemaakt waarin ze voor zichzelf hebben verkend welke expertise zij in huis hebben en op welke manier ze deze gaan aanbieden aan de teams. Ze zijn gecoacht op de verandering en hebben hier zelf voor hun rol/taak invulling aan gegeven.

Mooie voorbeelden:

- *Topdesk wordt geïmplementeerd. Helpdesk applicatie voor ICT en onderhoud. Er zijn vier taakgroepen actief die als opdracht hebben een advies op te stellen om een optimale aansluiting tussen de zorgteams en de ondersteunende diensten te krijgen en wat er verder nodig is aan ondersteuning om de zelfstandige teams goed te laten functioneren.*
- *Teamcoaches pakken gezamenlijk en in afstemming met de ondersteunende diensten de regie op de taakgroepen en ontwikkeling: zij ontwikkelen en presenteren hiervoor een plan.*

Taakgroepen

Zoals eerder benoemd is door medewerkers van de ondersteunende diensten, medewerkers vanuit de zelfstandige teams, alsmede door de teamcoaches vormgegeven aan het ontwikkelen van taakhouders binnen de zelfstandige teams.

De taakgroepen (hierin zitten: één medewerker van elk team, één of twee medewerkers van de betreffende afdeling en een coach) hebben stilgestaan bij:

- Wat hebben medewerkers Wonen en Dagbesteding nodig om direct samen te werken met de afdelingen van de ondersteunende diensten?
- Op welke manier moeten en kunnen de ondersteunende diensten de inhoud en werkwijze inrichten, zodat de samenwerking met medewerkers Wonen en Dagbesteding een succes kan worden?

Op basis hiervan zijn ondersteuningsafspraken opgesteld.



Coaching sessie “Ochtend van ondersteuning”



Pijler: Wij zijn ondernemend

Betrokken maatschappelijke partners

Resultaten:

- Medewerkers en teams zijn ondernemender (zelfbewuster) geworden.
- Management en teamcoaches gebruiken het Rijnlands model als inspiratie (toetsing op het eigen handelen en borging van de organisatiebeweging).
- Management heeft inzicht in eigen rol en verantwoordelijkheid op basis van behoeften teams en teamcoaches.

Half mei 2016 viel het Vriendenblad op zo'n 1000 deurmatten. Het thema van deze editie is 'We zijn ondernemend'. Er wordt via het Vriendenblad positief aandacht gevraagd voor het ondernemerschap bij De Rozelaar. Andere organisaties worden gevraagd om kansen te formuleren voor De Rozelaar en worden zo betrokken bij het versterken van deze pijler.

Op basis hiervan heeft de wethouder Van den Hengel een bezoek gebracht aan De Rozerie en wordt de muziektherapie die Esther Vedder namens De Rozelaar aanbiedt, nu ook bij mensen thuis gegeven.

Daarnaast zijn ondernemers aan het woord gekomen over hun samenwerking met De Rozelaar. Ze verkopen producten die op de dagbestedingsgroepen gemaakt zijn of besteden hun productiewerk uit aan De Rozelaar.

"Bij ondernemen denken we al gauw aan het zien van financiële kansen en uitdagingen. Maar voor De Rozelaar heeft ondernemen een diepere betekenis: het zien van kansen en het benutten van die kansen voor iedereen die betrokken is bij De Rozelaar. Waarde creëren gaat over meer dan alleen geld", aldus Jan Vogel (bestuurder).

Wat naar aanleiding van het teamontwikkelp proces, dat plaats vindt bij alle teams, merkbaar is, is dat teams zelf ook ondernemender aan het worden zijn. Informatieavonden, vrijwilligersavonden en ook ouderavonden worden georganiseerd. Dit zorgt voor betere communicatie, maar ook concreet voor meer vrijwilligers. Daarnaast zien we dat medewerkers beter in staat zijn om lijntjes buiten De Rozelaar uit te zetten wanneer specifieke hulp of ondersteuning nodig is, bijvoorbeeld het in huis halen van een begeleidingsmethodiek als Triple-c en Driehoekswerk (Chiel Egberts).

Rijnlands denken en organiseren

Met teamcoaches en het managementteam is gedurende de gehele beweging stilgestaan bij de beweging naar meer zelforganisatie in de organisatie.

Als inspiratie voor de organisatieontwikkeling in het kader van "Mijn Rozelaar 2018" is gekozen voor het Rijnlands denken en organiseren. Het Rijnlands organiseren is consequent vertaalt naar nieuwe spelregels en een nieuwe vorm van besluitvorming, waarbij cliënten en teams meer aan zet zijn en komen. Hierbij is het van belang te noemen dat het Rijnlands denken niet is gebruikt als blauwdruk voor de organisatie, maar als inspiratiebron voor maatwerk voor De Rozelaar.

De kenmerken van Rijnlands organiseren:

1. Decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
2. Uitgaan van de intrinsieke behoeften van de werknemers (wat willen de medewerkers eigenlijk?).
3. Nadruk op samenwerking van organisatieonderdelen.
4. Laat personeel op 'laag niveau' coördineren (en niet op hoger hiërarchisch niveau) – zij hebben het inzicht.
5. Leiderschap gericht op ontwikkelen van taakvolwassenheid.
6. Vaardigheden en persoonlijke kwaliteit naast materiedeskundigheid (inhoudelijke kennis van zaken).
7. Een structuur waarin veel wordt overgelaten aan het initiatief van medewerkers.
8. Borging van organisatieontwikkeling naast persoonlijke ontwikkeling.
9. Een organisatie die heeft 'geleerd te leren'.
10. Maak laterale (o.a. horizontale) communicatie belangrijker dan verticale.

Rijnlandse zorg in een notendop

- Vertrouwen, verbinding, vakmanschap
- De cliënt centraal
- Het primaire proces leidend
- Wie het weet mag het zeggen



“Met MijnRozelaar2018 bewegen we naar een organisatie waarbij we werken vanuit de 10 uitgangspunten van Rijnlands organiseren. Het is onze overtuiging en zit in ons DNA dat wij op deze manier denken en doen. Hierbij staat bij ons het belang van de cliënt voorop. Wij helpen hem of haar (vanuit onze christelijke identiteit) tot de essentie te kunnen komen, leven vanuit eigen talent en kwaliteiten”, aldus Peter Klop (manager Wonen en Dagbesteding).

Heidagen

Gedurende speciaal voor “Mijn Rozelaar 2018” ingeplande *heidagen* van het managementteam en de teamcoaches is middels intervisie, stellingen en diverse oefeningen stilgestaan bij wat Rijnlands organiseren inhoudt voor medewerkers, teams, teamcoaches en het management zelf. Wat wordt er van je gevraagd in deze nieuwe situatie?

Wat mooi was om te zien, was het feit dat elk individu bepaalde vraagstukken voor zichzelf en met elkaar liet landen. Waar Rijnlands denken en organiseren een abstract begrip was, kon het later in het traject voet aan de grond krijgen bij specifieke casussen.

Mooi voorbeeld van Rijnlandse inspiratie:

Aan het begin van het traject werd nagedacht over de positie en rol van de gedragsdeskundigen. Het management besprak dit met elkaar en kwam met een voorstel naar de teams en gedragsdeskundigen. Een beweging die door oude gewoontes ontstond. Niet fout, maar niet passend bij de nieuwe beweging. Betrokkenen hebben de situatie aangepakt om vanuit het Rijnlands denken te komen met een nieuwe oplossing. Gevolg: één ieder is gevraagd naar zijn of haar vereisten, wensen en kansen. Vervolgens zijn de betrokkenen met elkaar in dialoog gegaan en gekomen tot een plan van aanpak naar de toekomst toe.

Resultaat: meer betrokkenheid en eigenaarschap bij alle actoren.

Drijfverentest

Om inzicht te krijgen in ieders drijfveren en redenen van acteren, is door elke lid van het managementteam en ook door alle teamcoaches een drijfverentest ingevuld. Waarom de drijfverentest?:

- Ze bepalen ons handelen en denken en wat ons motiveert of juist demotiveert.
- Een beter inzicht in die drijfveren zorgt voor een beter begrip van zowel onze collega's als van onszelf.
- En we krijgen inzicht in waarom het gehele team functioneert zoals het functioneert.

Deze drijfverentest heeft gezorgd voor goede inzichten maar ook voor begrip onderling. Gedurende de heidagen en daarna is gecoacht met behulp van deze inzichten.

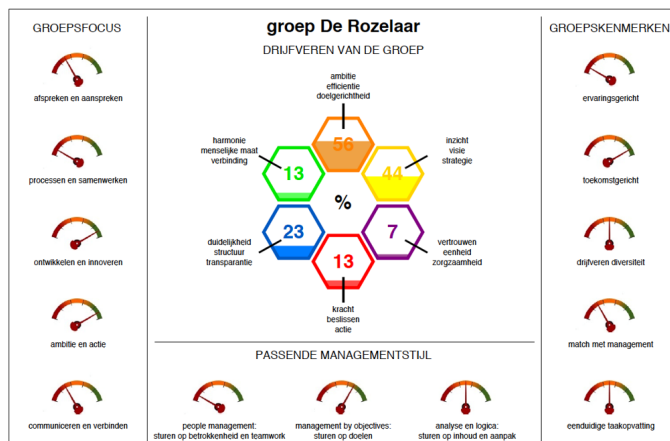
Organisatie die "meebeweegt"

Gedurende de ontwikkeling zijn ook in de organisatie en organisatiestructuur wijzigingen aangebracht om de beweging MijnRozelaar 2018 te faciliteren.

- In september 2015 is bij De Rozelaar een aanpassing gestart van de structuur, waarbij het aantal teamleiders is ingeperkt om de ruimte voor teams, leren en ontwikkelen, coaching, nieuwe werkafspraken, borging en verbreding van de resultaten te gaan bieden. Er zijn 3 teamleiders die toegroeien naar de rol van teamcoach met ondersteuning van *Invoor zorg* in 2016.
- Het management heeft het traject gebruikt om te reflecteren op hun eigen taakverdeling en te kijken naar de behoeften vanuit de teams en teamcoaches. Dit heeft geleid tot een herschikking met ingang van 1 januari 2017 waarbij is gekozen voor 1 aansturing op wonen en dagbesteding. Daarnaast is, in het kader van borging en doorontwikkeling gekozen voor een tweede rol op managementniveau met als aandachtsgebieden ondermeer "kwaliteit en veiligheid" en "organisatieontwikkeling MijnRozelaar2018". Hiermee zijn de randvoorwaarden geschapen voor een vervolg van de beweging in 2017.

Het project kende een bijzondere start in 2015. Door de financiële situatie is de projectvolgorde aangepast, waarbij de financiële control en maatregelen op de voorgrond moesten staan. Met veel inspanning van de manager Bedrijfsvoering en ondersteuning vanuit *Invoor zorg* is de financiële administratie op orde gekomen en is er een realistische begroting opgesteld voor 2016.

In het lopende boekjaar 2015 zijn stevige bezuinigingen doorgevoerd die de organisatie flink hebben doen **schudden**. Aan het einde van 2016 noteert De Rozelaar een **positief jaarresultaat**. Dit is iets waar de medewerkers, cliënten en management erg trots op mogen zijn.



Beleving van cliënten en medewerkers

Diverse interventies die hebben plaatsgevonden, hebben invloed gehad op de beleving van zowel cliënten als medewerkers gedurende het traject “Mijn Rozelaar 2018”:

- **Spelboxen:** Samengestelde box voor cliënten, verwanten en medewerkers om aandacht te krijgen voor het traject ‘Mijn Rozelaar 2018’. Uitgangspunt: interactie en verbinding met elkaar! Heel veel input terug ontvangen van cliënten, verwanten en medewerkers. Alle input is samengevoegd en op diverse manieren binnen de organisatie weer verspreid. Het delen van verhalen en beelden heeft gezorgd voor storytelling.
- **Kaartspel voor teams:** Een interactief spel om medewerkers dagbesteding en wonen kennis te laten maken met Rijnländs denken en het werken met zelfstandige teams. Eerste moment voor medewerkers om met elkaar in gesprek te gaan over wat zelfstandig werken voor hen betekent en/of kan gaan betekenen voor cliënten, henzelf en/of de organisatie.
- **Projectbrief:** Gedurende de hele beweging zijn 5 projectbrieven uitgebracht waarin uitvoerig is stil gestaan bij o.a. actuele gebeurtenissen, diepte-interviews, successen, verbeterpunten etc. Maar ook gemaakte afspraken en kaders zijn middels deze projectbrieven gedeeld. De projectbrief heeft ervoor gezorgd dat medewerkers betrokken zijn bij de vele ontwikkelingen binnen De Rozelaar.
- **Nieuwsbrief ouders en verwanten:** om ook ouders en verwanten te betrekken zijn diverse nieuwsbrieven opgesteld en verstuurd naar ouders en verwanten. Hierin werden zij meegenomen in de ontwikkelingen.
- **Verbeelden van de visie:** diverse filmpjes (zie eerder in dit stuk) zijn opgenomen om medewerkers te laten zien wat de bedoeling is. Deze filmpjes hebben eraan bijgedragen dat medewerkers wisten wat de richting en het doel was van het traject “Mijn Rozelaar 2018”.
- **Cliënten ontwikkelen mee:** werkgroep stem van de cliënt. Cliënten hebben meer de mogelijkheid gekregen om bij te dragen aan de ontwikkeling van De Rozelaar. Zie toelichting bij de eerste pijler.
- **Dialoogsessies:** Op basis van diverse thema’s zijn medewerkers samengekomen om diepgaande thema’s uit te werken en gezamenlijk op zoek te gaan naar een verbeterde aanpak. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkelgesprekken binnen de ondersteunende diensten, startbijeenkomsten en diverse teamcoach bijeenkomsten zowel bij de teams, als ondersteuning als met het management.
- **Speeddate met ondersteuning:** Gedurende de projectperiode hebben zelfstandige teams, de ondersteunende diensten en de gedragswetenschappers deelgenomen aan speeddates om elkaar (beter) te leren kennen en gezamenlijk te praten over verbetermogelijkheden.



Marianne overhandigt de spelkaarten aan een begeleider

Resultaten MijnRozelaar2018-meting

Halverwege 2016 is een enquête (Zelfonderzoek MijnRozelaar2018; www.mijnrozelaar2018.nl) uitgezet binnen De Rozelaar. Er zijn 44 reacties gekomen. Daaruit bleek onder meer dat van de vijf pijlers, het maximaal meedoen van cliënten, en het netwerkgericht werken het meest belangrijk gevonden worden.

Het werken met zelfstandige teams werd het minst belangrijk gevonden en moest volgens de respondenten ook nog verder ontwikkelen. Opvallend was dat voor alle onderdelen de invulling binnen de organisatie 'slechter' scoort dan de invulling in de eigen werkpraktijk: veel mensen vinden dat zij in hun dagelijks werk de 5 genoemde thema's beter toepassen dan dat dit in de gehele organisatie gebeurt.

Als tweede onderdeel hebben we in de vragenlijst stil gestaan bij de ervaringen van mensen met de huidige manier van organiseren en werken binnen De Rozelaar. Collegialiteit en het samen verantwoordelijk zijn voor dingen zijn belangrijk en scoren goed. Minder goed scoren: de verwachtingen en kaders die er zijn waarbinnen teams kunnen werken.

Dat was logisch als je bedenkt dat deze kaders ten tijde van de enquête ook nog uitgewerkt werden. Verbeterpunt is ook het ervaren van vertrouwen vanuit het bestuur en management. Hieruit komt een behoefte aan positieve aanmoediging naar voren, bijvoorbeeld vaker naar elkaar uitspreken: "we zijn op de goede weg!".

Op basis van bovenstaande informatie hebben de teamcoaches en het management acties genomen voor verbetering. Zo is er duidelijker gecommuniceerd wat er organisatie breed aangepakt is, is er ingezet op het creëren van heldere kaders, en hebben managers getracht om meer aanwezig te zijn binnen de teams. In 2017 wordt de meting herhaald.

Vooruitblik 2017

Borging en vervolg

Met de ondersteuning door *Invoor zorg!* is een onomkeerbare ontwikkeling in gang gezet waar cliënten, medewerkers en management van De Rozelaar mee door willen gaan. Er ligt een krachtige basis: qua financiële positie, qua organisatie en qua enthousiasme bij cliënten en de teams!

We zullen de 5 pijlers van MijnRozelaar2018 verder invulling gaan geven in 2017, o.a. in de taakgroepen die hierboven zijn beschreven. We noemen nog enkele andere 'highlights':

- "Mijn Rozelaar 2018" gaat o.a. over de vraag: "Hoe werken we samen?" en "Hoe organiseren we de zorg?" Oftewel de randvoorwaarden om ons vakmanschap optimaal in te zetten. Hiermee gaan we door. Dit doen we door middel van de volgende speerpunten in 2017:
 - stem van de cliënt;
 - versterken vakmanschap m.b.v. Triple-C;
 - versterken vrijwilligersbijdrage;
 - teamproces ontwikkeling;
 - taakgroepen als smeermiddel.
- Triple C wordt steeds belangrijker. Dit gaat over onze visie op ondersteuning van cliënten, onze stijl van werken en ons eigen vakmanschap als begeleiders.
- We gaan de vastgestelde spelregels en afspraken voor zelfstandige teams in 2017 verder met elkaar bespreken en ontwikkelen.
- De huidige teamleiders/teamcoaches zullen in de uitvoering van hun taak mee ontwikkelen met het team (organisisch). Soms zal de rol van teamleider worden gevraagd, maar steeds vaker zal een team vragen om een coach die ondersteunt bij het nemen van een besluit. Teamcoach waar mogelijk, teamleider waar nodig.
- Het management zal met ingang van 2017 volgens een andere taakverdeling gaan werken. Er is 1 manager Wonen en Dagbesteding. Tevens wordt externe coaching georganiseerd om de beweging door te zetten voor de teams en teamcoaches.
- Ad Waardenburg blijft projectleider van MijnRozelaar2018 en krijgt daar, naast zijn andere nieuwe taken, ook substantieel meer tijd voor.



We hebben de beweging “MijnRozelaar2018” genoemd. Daarmee wilden we uitdrukken dat het een proces van ons allemaal is en dat we er een ruime periode voor nodig hebben. Die twee elementen zien we terug in de praktijk. Er ontstaat steeds meer eigenaarschap en enthousiasme bij medewerkers, er zijn mooie ontwikkelingen te zien, maar we zijn er nog niet en we hebben dus nog veel werk te verzetten. Dat hadden we voorzien en daar is ook niks mis mee. We bedanken iedereen en wensen ons samen veel succes toe voor het vervolg. Het is de moeite waard!

Voor vragen:

Ad Waardenburg, intern projectleider

Wibout Dragt, coach *Invoorzorg!*