

## De Haardstee, op weg naar een toekomstbestendige en resultaatgerichte balans in de organisatie

*Binnen De Haardstee hebben we weer scherp waar we voor staan en gaan en hoe we cliënten nog beter kunnen ondersteunen in hun eigen kracht en eigen regie, samen ook met de inzet van het netwerk en vrijwilligers. De ambulante ondersteuning, dagbesteding en verblijf op de woonlocaties hebben hierin een eigen rol en dynamiek. De basis van onze nieuwe organisatie is zelfsturende teams. Verantwoordelijkheid, eigenaarschap en ideeën worden breder gedeeld in de organisatie. Medewerkers ervaren meer vertrouwen en ruimte om cliënten op maat te ondersteunen. Cliënten hebben meer ruimte om eigen doelen aan te geven. Verwijzers weten ons goed te vinden en we zijn beter bekend en zichtbaar bij financiers.*

### Profiel

De Haardstee begeleidt mensen met een verstandelijke en/of psychiatrische beperking bij wonen, werken en vrije tijd. Dit doen wij op onze woonlocaties, met dagbesteding of bij mensen thuis. Onze begeleiding kenmerkt zich door betrokkenheid, een open houding, een praktische aanpak en aandacht voor ontwikkeling. Wij zijn er voor mensen van 18 jaar en ouder in Leiden en omgeving.

Wij vinden het belangrijk om het gevoel van eigenwaarde van mensen te versterken. Samen zoeken we naar balans en werken we in kleine of grote stappen aan doelen. We hebben een open en creatieve blik en nemen kansen en mogelijkheden in de omgeving mee. De Haardstee is een kleinschalige organisatie, met 130 medewerkers/82 fte. We delen onze kennis en ervaring graag en werken nauw samen met andere organisaties. Dat resulteert in een persoonlijke aanpak en ondersteuning op maat. Bij ons kunnen mensen zichzelf zijn. We sluiten aan bij wie ze zijn en bij wat ze willen.

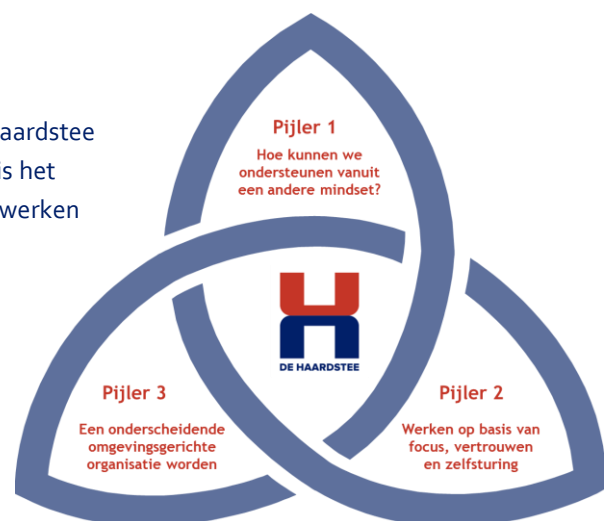
Wij leveren zorg met verblijf (Wlz) en beschermd wonen (Wmo) op verschillende locaties in Leiden aan 110 cliënten. Daarnaast bieden we ambulante begeleiding aan 235 cliënten en dagbesteding aan 50 cliënten.

### Doelstellingen

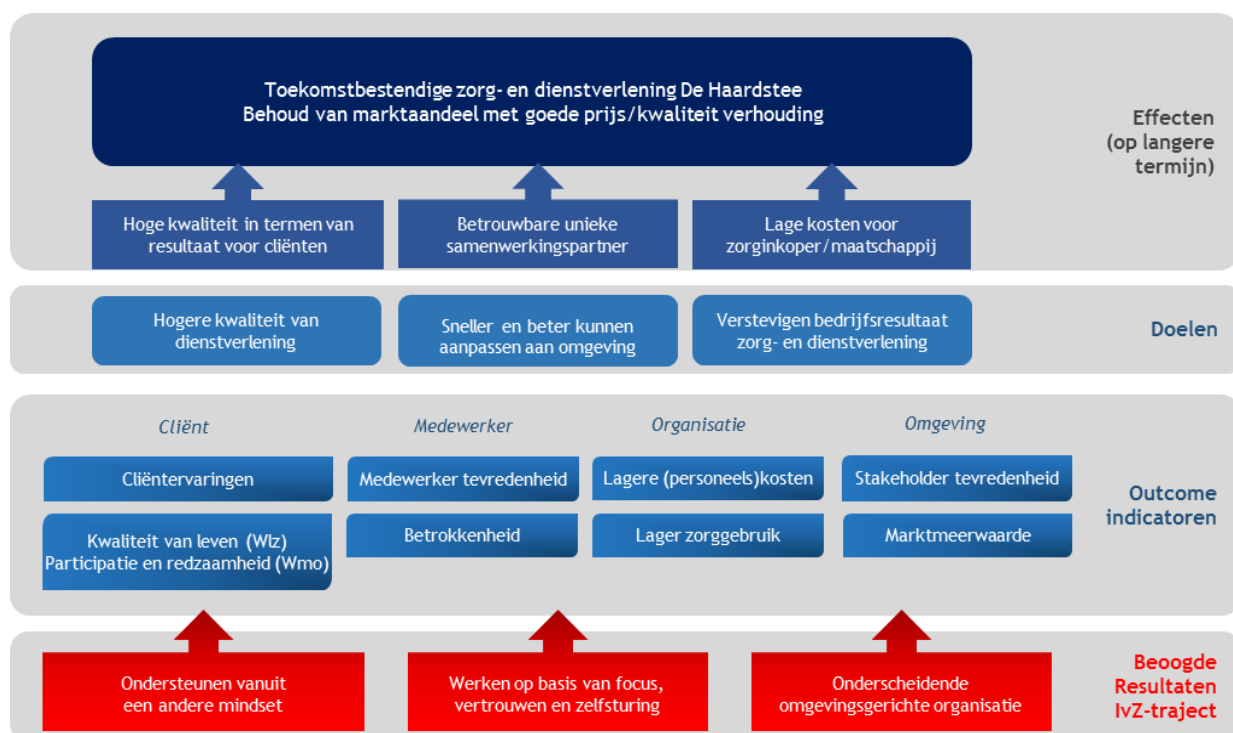
In aansluiting op een reorganisatie medio 2015 waarbij De Haardstee heeft gekozen om te gaan werken met zelfsturende teams, is het *In voor Zorg!* traject ingezet op de andere manier van samenwerken die dat met elkaar vraagt. Focus op gedragsverandering.

Het verandertraject richt zich op 3 pijlers:

- Ondersteunen vanuit een andere mindset – begeleidingsstijl De Haardstee;
- Werken op basis van focus, vertrouwen en zelfsturing;
- Een onderscheidende omgevingsgerichte organisatie worden.



Hiermee hebben gewerkt aan het leggen van een basis voor het bereiken van de volgende doelen (en effecten op langere termijn). Zie schema op de volgende pagina.



## Resultaten

Met de drie pijlers van het *In voor Zorg!* traject beogen we voor cliënten medewerkers, organisatie en omgeving verbetering te realiseren. In de beweging die De Haardstee doormaakt, zien en merken we in de praktijk de volgende ontwikkelingen. Daar waar mogelijk onderbouwen we dit met cijfers.

### Eigen regelruimte professional neemt toe

De commissie (on)zinnige zaken is in het leven geroepen om

de regeldruk voor medewerkers te verminderen en procedures te vereenvoudigen. Na een jaar heeft de commissie ruim 20% van de documenten uit het kwaliteitshandboek behandeld. Daarbij is prioriteit gegeven aan de procedures die door medewerkers zijn aangemeld voor verbetering. De behandelde documenten zijn korter gemaakt en beschreven vanuit de basis van focus, vertrouwen en zelfsturing.

Door middel van een handreiking voor verschillende teamrollen binnen teams en een kaderbrief is de regelruimte van de professional vastgelegd. Uit gesprekken met medewerkers en de cliëntenraad blijkt dat hierdoor meer ruimte wordt ervaren om zelf zaken te regelen en te bepalen, zowel op teamniveau als op individueel

"We zijn flexibeler geworden op de locatie, ons team was eerst vrij star. Nu kun je wat meer inspelen op dingen. Zolang je maar het doel bereikt. Dat komt denk ik door de zelfsturing."

"In het begin was ik heel sceptisch over zelfsturing, nu ben ik heel positief".

"Als je dat toch doet kan het heel helpend zijn. Ik merk ook dat teamgenoten sneller reageren op een verzoek van een van hun teamgenoten dan vroeger op eenzelfde verzoek van de teamleider."

cliëntniveau. "Een teamrol vergt tijd. Nog niet iedereen komt daar aan toe. En nog niet iedereen is zich goed bewust van wat de teamrol precies inhoudt."

Zeker in de beginfase hebben medewerkers onduidelijkheid ervaren over de invulling van hun rol. Het verduidelijken van kaders en sturing door de managers en directeur-bestuurder vraagt aandacht in de dagelijkse praktijk; leren van en met elkaar.

### Meer eigenaarschap en (mede)verantwoordelijkheid van medewerkers

We merken dat medewerkers/teams meer eigen verantwoordelijkheid nemen. Bijvoorbeeld in de recente audit voor her certificering HKZ. Teams zorgen zelf dat bijvoorbeeld rondom voeding zaken op orde zijn. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de eigen locatie.

"Eenduidige beslissingen nemen is wel een issue in een groot team. Wat doe je als je de neuzen niet allemaal dezelfde kant op krijgt? Ik denk dat teambuilding belangrijk is. En de tijd nemen om het te laten groeien."  
"Elkaar durven aanspreken is een lastig proces. Je kunt altijd je teamcoach vragen te helpen."  
"Wij spreken elkaar nu steeds vaker aan. En we geven elkaar ook steeds vaker complimenten."

"Teams hebben geen locatiehoofd meer en komen nu rechtstreeks bij de administratie. Dat is leuk, zo blijven we in ontwikkeling. Maar we moeten wel leren het te begrenzen ('hoort dit bij mij of niet') en dingen terug kunnen geven. Dat hoort ook bij zelfsturing."

Aan de andere kant komt uit het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) naar voren dat de **werkdruk** die mensen ervaren is **toegenomen** (van 41% in 2014 naar 49% in 2016). Dit vraagt nadrukkelijk aandacht. Het is onderwerp van gesprek in de teams, samen met de teamcoaches. Gekeken wordt naar duiding van werkdruk en verbetermogelijkheden op teamniveau en hoe het management de teams hierin kan faciliteren. Opvolging vindt plaats in het MT. De score op 'ik heb **plezier in mijn werk**' is dan ook **afgenomen** (van 8,0 (schaal van 1-10) in 2014 naar 7,7 in 2016). Het **ziekteverzuim** is daarentegen **afgenomen** van 10,6% (mei 2015) naar 7,5% (september 2016).

Het **gevoel van betrokkenheid** van medewerkers bij de organisatie is **toegenomen**. In 2014 was de score op de vraag uit het MTO "ik kan voldoende meepraten over organisatiebrede onderwerpen" een 6,0 (schaal 1-10).

### Openheid voor en meer inzet van/betrekken netwerk (verwanten) en vrijwilligers

Voor alle cliënten is het **netwerk in kaart** gebracht en **expliciet opgenomen in het ondersteuningsplan**. We zien daarbij dat de **gemiddelde inzet van het sociaal netwerk** licht is **toegenomen**. Het **aantal vrijwilligers-overeenkomsten** is in het afgelopen jaar **sterk toegenomen** van 16 naar 41. Bij veel medewerkers is de mindset veranderd, mensen staan er nu voor open en goede ervaringen werken. De inzet van een functie coördinator Netwerk & Vrijwilligers faciliteert de beweging en werpt zijn vruchten af. Dit draagt bij aan professionalisering van De Haardstee. Het cliëntervaringsonderzoek in 2017 gebruiken we om ervaringen van cliënten op dit punt verder te meten.

"Nog maar een paar jaar geleden waren medewerkers nog heel negatief over de inzet van vrijwilligers. Het komt nu van de grond omdat er iemand is met kennis van zaken. Hiervoor viel de inzet van vrijwilligers altijd een beetje tussen wal en schip. Het was niet duidelijk wie verantwoordelijk was. We hebben nu meer gemotiveerde vrijwilligers door de 'aansturing', contact en veel betere communicatie met vrijwilligers."  
"Als ik naar mezelf kijk, merk ik dat ik er vroeger ook niet zoveel vertrouwen in had dat de inzet van vrijwilligers goed zou werken. Mijn manier van denken is ook veranderd."

### Meer aandacht voor eigen regie en ontwikkeling cliënten

Het ondersteunen vanuit een andere mindset – begeleidingsstijl De Haardstee (pijler 1) is het laatste half jaar 2016 opgepakt. Samen met verschillende medewerkers is vanuit de missie, visie en kernwaarden een vertaling gemaakt naar de begeleidingsstijl die De Haardstee typeert. Dit wordt de focus voor 2017.

*"Je voelt al wel de beweging in de organisatie."*

Uit een steekproef bij ondersteuningsplannen zien we enige toename van de participatie van cliënten in de ambulante begeleiding. Ook hebben meer cliënten die bij De Haardstee verblijven/wonen passende (dagelijkse) activiteiten. Dit was 68% medio 2015 en is inmiddels gestegen naar 80% van de cliënten.

*"Het ondersteuningsplan biedt nu ruimte dat cliënten zelf doelen stellen (meer zeggenschap cliënten). 'Opgelegde' doelen werken ook veel minder goed, dan doelen die cliënten zelf aandragen. In het laatste geval is de kans op succes groter. De mappen liggen op de appartementen van de cliënten. "De map is dichtbij en tastbaar. Cliënten ervaren het als meer regie over de begeleiding, meer inzicht, het is hun eigen traject."*

*"Ik ben er trots op dat we dat wat de cliënt nodig heeft vooropstellen. Dat merk ik in de samenwerking met andere zorgorganisaties en intern binnen De Haardstee."*

### De Haardstee heeft meer focus

- Het *In voor Zorg!* traject gaf richting.
- De nieuwe missie, visie en kernwaarden zijn steeds meer leidraad voor handelen en keuzes.
- Medewerkers hebben meer inzicht gekregen in de inkomsten en uitgaven. Deze bewustwording helpt om soms ook andere keuzes te maken in de ondersteuning van cliënten.

### De Haardstee is meer zichtbaar

- Investeren op de voordeur (functie zorgbemiddeling) zorgt voor korte lijnen voor cliënten en verwijzers, met kennis van zaken en draagt bij professionalisering van De Haardstee.
- Er zijn meer aanmeldingen, groei van ambulante ondersteuning (goede naam bij wijkteams en verwijzers).
- Maatwerk (dagbesteding/werk) tikkert stevig aan de weg.
- Vernieuwde en toegankelijke website, meer aandacht voor externe communicatie
- Bezig met ophalen van verhalen uit de praktijk (magazine verschijnt begin 2017)
- Goed bekend bij financiers en verwijzers
- Uitbreiding van de externe contacten; naast categorale samenwerking is meer regionale samenwerking op gang gebracht.

*"De website is een verbetering van 300%."*

*"Zorgbemiddeling heeft een grote rol gehad in de externe positionering. Iemand die verstand van zaken heeft wordt erg gewaardeerd bij aanmelding. Daarbij heel servicegericht, dat betaalt zich terug in aanmeldingen en reputatie." Het verhaal dat de bestuurder extern vertelt, wordt gestaafd door zorgbemiddeling die eropuit trekt. Dat signaal komt ook terug uit de wijkteams. "Ik verkoop dus geen gebakken lucht, want de organisatie geeft er ook gevolg aan, dat betaalt zich uit in imago."*

**Reacties van samenwerkingspartner en financiers:**

*"Ik zie dat de Haardstee aan het professionaliseren is".*

*"Ik zie dat De Haardstee er in slaagt om de directe cliëntzorg tot speerpunt in dit veranderproces te maken. Dit spooft ook met de andere inkoopwijze van het zorgkantoor en dat bevordert een goede samenwerking".*

*"De Haardstee is een relatief kleine aanbieder voor Begeleiding en Beschermd Wonen die zichtbare rol speelt in het veld, in is voor ontwikkeling/verandering/vernieuwing en proactief is in de samenwerking met gemeenten op meerdere terreinen."*

*"De Haardstee is goed bekend bij SWT en cliënten (grotere instroom)."*

*"In brede scala van de verandering is het zaak voor De Haardstee om bestuurlijke kracht in te zetten om de professionalisering en lef en daadkracht in de uitvoering verder naar voren te laten komen."*

**Financieel gezond**

- Management is meer in control door verdiepende inzichten in financiën en er is meer kennis over en inzicht in kostprijzen. Tevens is een rekenmodel voor (nieuwe) diensten in ontwikkeling.
- Door de reorganisatie is het aantal **managementfuncties flink teruggebracht** (van 6,46 fte naar 3 fte). Het aantal staffuncties is in de nieuwe structuur wel toegenomen (+1,1 fte). Per saldo is er een afname van fte in de "bovenbouw" van 2,36 fte. Het aantal MT-leden is afgenomen van 7 naar 4 personen.
- **Groei van ambulante ondersteuning is gerealiseerd**, van 199 cliënten in september 2015 tot 236 cliënten een jaar later. Dit betekent per maand gemiddeld 9.000 euro aan extra opbrengsten voor ambulante ondersteuning. In 2016 en voor 2017 zijn met hetzelfde aantal gemeenten resultaatovereenkomsten gesloten als in 2015.
- De **productieafspraken** voor zorg met verblijf in 2017 zijn **op hetzelfde niveau gebleven** als in 2016.

**Werkende principes**

**Wat heeft gewerkt en wat niet? Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen?**

De reorganisatie en het *In voor zorg!* traject liepen deels synchroon. Ze zijn toch wel erg met elkaar verweven "*Beide vormen twee kanten van dezelfde medaille*".

Van begin af aan is het *In voor Zorg!* traject serieus opgepakt door de intern projectleider. Ook MT-leden zijn verbonden. Tijdens het hele traject zijn ook teamcoaches en gedragsdeskundigen nauw betrokken geweest. Dit alles maakt dat het voor een groot deel ook een eigen denk- en doe proces van De Haardstee was. De teamcoaches zijn daarbij belangrijke cultuurdragers in de (gedragsverandering van de) organisatie. Naast coach-taken hebben de teamcoaches ook enkele uren taken als persoonlijk begeleider in het team. Deze combinatie van functies blijkt echter niet goed te werken in de praktijk. Dit geeft rolonduidelijkheid voor zowel de coaches als de teams (coach als betrokken buitenstaander en teamlid).

In een kleine zorgorganisatie als De Haardstee is het belangrijk om te kijken wat past en aan te sluiten bij waar mensen staan (en waar ze vandaan komen: was hiërarchische taakgerichte aansturing). Aandacht voor eigen proces en dynamiek teams woonlocaties, ambulante ondersteuning en dagbesteding.

In de beginfase ondersteunende diensten meer betrekken "*Als administratie zijn wij een heel andere tak in het geheel. In het begin zijn wij over het hoofd gezien.*"

Voor management is het belangrijk om de beweging naar zelfsturing te doorleven en ook wat bepaalde keuzes inhouden. Als we nu terugkijken, zien we dat het belangrijk is dat De Haardstee, bestuurder en management, zich blijft conformeren aan haar missie, visie en kernwaarden. Hierdoor behoud je een goede focus en is het voor iedereen duidelijk met welke bedoeling keuzes worden gemaakt. Daarbij is het van belang om de dialoog te blijven voeren met elkaar en het vertrouwen in elkaar verder te versterken. Interne communicatie blijft een belangrijk aandachtspunt voor De Haardstee. Creatieve werkvormen helpen daarbij, is de ervaring. Ook kenniscafés, waarin medewerkers van alle teams en ondersteunende diensten elkaar ontmoeten rond bepaalde thema's, dragen bij aan kennis opdoen, ervaringen uitwisselen, reflecteren en inspireren, organisatie breed.

### Beleving van cliënten en medewerkers

Uit een gesprek met cliëntenraad komt naar voren dat ze de beweging naar zelfsturing merken. Daarbij maakte de cliëntenraad een vergelijking met het strikken van veters bij kinderen. Doe je dat als ouders zelf (overnemen) of laat je het kind het zelf doen (meer gericht op ontwikkeling). De cliëntenraad ervaart dat binnen De Haardstee meer ingezet wordt op ontwikkeling van cliënten. Daarbij gaven ze het volgende voorbeeld aan:

*"Ineens was het mogelijk om met elkaar te kijken naar meer biologisch eten. Enkele cliënten willen dit graag maar dit is ook duurder. Hierover is met elkaar gesproken en er wordt nu meer biologisch gegeten, waar cliënten ook zelf aan bijdragen."*

Afgelopen jaar heeft de cliëntenraad ook wel onrust gemerkt in de zin dat begeleiders soms meer met andere dingen bezig zijn.

Een greep uit ervaringen van begeleiders, administratie, gedragsdeskundigen, management:

*"We zijn altijd al veel met de wensen van de cliënt bezig, maar doen dat nu nog bewuster. We nemen meer tijd om te kijken naar de wensen van de cliënt. En collega's of de teamcoach wijzen je er ook eerder op. Dat doe ik zelf nu en zo blijft het in je mindset. Je houdt elkaar bewust. Als begeleider moet je meer gaan uitproberen en kijken wat kan de cliënt zelf."*

*"Er is meer duidelijkheid over wat je wel en niet doet. Want de kaders van de begeleiding zijn strikter geworden. We betrekken het netwerk meer, dat is ook een gevolg van de kleinere indicaties. We zijn ons nu bewuster van de financiën, het kostenplaatje. Dat vind ik goed."*

*"Binnen het team is er meer zicht op de financiën. Hierdoor kijken we meer naar de indicaties van cliënten en welke financiën daar tegenover staan. We zijn ons meer bewust dat niet alle hulpvragen passen bij of mogelijk zijn binnen de indicatie. Dit bespreken we ook met de cliënt. Samen bepalen we hoe we aan een doel gaan werken."*

*"Voor mij persoonlijk geldt – en dat hoor ik ook van collega's met de teamrol financiën – dat ik het wel fijn vind om beter te begrijpen waarom bepaalde beslissingen worden genomen of waarom we een stapje terug moeten doen. Als je begrijpt wat de achtergrond is, is het ook makkelijker om met een cliënt in gesprek te gaan. Doordat je zicht hebt op het kostenplaatje kun je dingen beter beargumenteren."*

*"Dat geldt ook voor het aannemen van nieuwe medewerkers. Welke niveau haal je binnen en welke kosten zijn daaraan verboden? Ik vind het positief dat teams daar nu bij betrokken worden."*

*"De grootste verwarring is voorbij, er is meer duidelijk, richting en weer nieuwe energie."*

*"Iedereen moet mee en ik zie ook dat iedereen daarvoor openstaat. Medewerkers zijn bereidwillig om te veranderen."*

*"De nieuwe Haardstee is meer gestructureerd en professioneler dan de oude Haardstee."*

Reflectie door auditors bij hercertificering HKZ:

*"voor een organisatie van deze omvang is De Haardstee opvallend transparant en duidelijk over haar werkprocessen."*

*"Op kantoor merk ik dat cliënten het goed kunnen vinden op hun locatie of met hun persoonlijk begeleiders. We krijgen minder klachten!"*

*"Toen zelfsturing ter sprake kwam, trapten we eerst op de rem. Nu ervaren we steeds meer positieve kanten. Het moet groeien, het hoeft niet per se meteen perfect te zijn. Het is heel fijn dat we de ruimte krijgen om te zoeken en te ontdekken."*

*"Ik heb vertrouwen gekregen dat we meer gehoord worden, dat er geluisterd wordt."*

*"De korte lijnen in de organisatie zijn heel fijn."*

*"Heel belangrijk is de boodschap 'het hoeft niet allemaal nu maar we willen er wel naartoe' en zelfsturing betekent niet dat we alles ook zelf moeten doen."*

*"Er is veel veranderd en we zijn op de goede weg. Ik heb vertrouwen in de toekomst."*

### Omvang van de verandering

Met een breed samengestelde groep is een plan van aanpak opgesteld voor het *In voor Zorg!* traject. Tijdens diverse activiteiten zijn mensen uit verschillende functies en onderdelen van de organisatie betrokken en zijn creatieve werkvormen ingezet. Vooral de brede focusgroep voor het formuleren van de nieuwe missie, visie en kernwaarden, heeft een belangrijke rol gespeeld. De Haardstee was van oudsher sterk taakgericht met hiërarchische sturing. Het nauw betrekken van diverse medewerkers 'van onderaf' was nieuw voor De Haardstee en bracht energie en betrokkenheid.

Het kernteam, bestaande uit de projectleider/directiesecretaris, de twee managers zorg- en dienstverlening, de directeur-bestuurder en de IvZ-coach, begeleidde het traject overall en zette de lijnen uit. De hele organisatie was betrokken bij de verandering.

Teams zijn aan de slag gegaan met zelfsturing, teamcoaches begeleiden de teams in hun zoektocht, in kenniscafés wordt informatie gedeeld en uitgewisseld en een 'commissie (on)zinnige zaken' geeft handen en voeten aan efficiëntere en effectievere processen binnen De Haardstee.

Om duidelijkheid te kunnen geven aan de teams zijn teamrollen uitgeschreven en aangereikt aan de teams en is tevens een 'Kaderbrief 2016' uitgebracht.

### Hoe nu verder

Voor 2017 ligt de focus op het primaire proces: verdere verfijning en implementatie van de begeleidingsstijl van De Haardstee. Dit wordt ondersteund door oplossingsgericht werken vanuit de missie, visie en kernwaarden. De ervaringen uit de pilot met oplossingsgericht werken zijn heel positief. Ook de startbijeenkomst voor alle medewerkers in januari 2017 gaf inspiratie en energie om dit verder op te gaan pakken. Daarnaast heeft de werkdruk en rolonduidelijkheid die mensen ervaren, de aandacht. Het verbeteren van de werkdruk en rolonduidelijkheid staat op de agenda van teams en MT.

Op basis van een advies voor het versterken van de interne communicatie is een eigen actieplan opgesteld. De interne communicatie krijgt in 2017 praktisch gestalte door vernieuwing van onder meer intranet (meer interactief), afspraken over e-mail gebruik en effectief vergaderen.



### Voor de sector

Wilt u meer weten over instrumenten die in dit traject binnen De Haardstee zijn gebruikt, zoals

- onze handreiking met de nieuwe taakverdeling en verantwoordelijkheden;
- een teamscan en opzet teamontwikkelplan;
- onze presentatie over het bepalen van de kaders (workshop voor In voor Zorg!);
- een inspirerend verslag over de kenniscafés, zie <http://www.invoorzorg.nl/ivz/interview-De-Haardstee-inspireert-haar-medewerkers-met-kenniscafes.html>
- een advies communicatieplan voor verbetering van de interne communicatie (uitgebracht door communicatieadviseur *In voor Zorg!*)

Kijk op: <http://www.invoorzorg.nl/ivz/Tools-Handige-formats-van-De-Haardstee-voor-de-invoering-van-zelfsturing.html>

Of bent u nieuwsgierig geworden naar onze organisatie en hoe wij nu werken? Kijk eens rond op onze website [www.dehaardstee.nl](http://www.dehaardstee.nl)

Om ervaring en kennis te delen kunt u contact opnemen met Rachel Brussee. Rachel is te bereiken via: [rbrussee@dehaardstee.nl](mailto:rbrussee@dehaardstee.nl)