



Ontwikkelergericht werken

Goethe zei: *'Behandel iemand zoals hij is, en hij blijft zoals hij is. Behandel hem zoals hij kan en zou moeten zijn en hij wordt wat hij kan en moet zijn'*. Een nieuwe kijk op de mens met al zijn variaties aan kracht en kwetsbaarheid. Hierbij wordt juist de nadruk gelegd op iemands eigen kracht, autonomie, talenten en dromen. Allemaal vanuit de aanname dat ieder mens over een enorme veerkracht beschikt om van tegenslag weer op te komen.

We zijn er trots op wat we middels *In voor Zorg!* op de verschillende lagen binnen onze organisatie hebben kunnen opzetten en waar we mee verder gaan! Dit ondanks alle veranderingen in het bedrijf en in de zorg. Het samenbrengen van twee culturen naar één werkende cultuur die aansluit bij de cliënt.

Profiel

REACT (onderdeel van de Parnassia Groep) helpt mensen met psychiatrische en/of psychosociale problematiek in hun ontwikkeling naar maatschappelijke participatie en onafhankelijkheid van zorg en uitkering. Bij REACT begeleiden we jaarlijks circa 10.000 cliënten met ruim 200 medewerkers in de regio Noord- en Zuid-Holland. Van het klinisch bed tot aan betaald werk. Kortom, groeien naar meedoen en onafhankelijkheid. Dat doen wij door middel van maatschappelijke opvang, dagactivering, participatie en re-integratie.

Sinds de start van het *In voor Zorg!*-traject is binnen de REACT organisatie veel gebeurd. Er hebben verschillende reorganisaties plaatsgevonden met grote gevolgen voor personeel en management. Zo werd begin 2012 bijna de helft van de medewerkers ontslagen en zijn de 20 locatiemanagers vervangen door 5 regiomanagers. Begin 2014 is REACT alsnog failliet gegaan en overgenomen door Parnassia, gepaard gaand met een naamswijziging en de vervanging van circa eenderde van de medewerkers door mensen van Parnassia. In Noord-Holland zijn in 2015 enkele locaties samengevoegd met teams van ActiefTalent, een nieuw bedrijf binnen Parnassia dat een vergelijkbare doelgroep bedient. Ondanks deze turbulente periode is de visie gebleven dat ontwikkelgericht werken de goede weg is voor de organisatie en haar cliënten.

Doelstellingen

Aan het traject ging, mede onder druk van veranderende wensen van gemeenten, een strategische herbezinning vooraf: wat doen wij, wat is onze meerwaarde voor cliënten en financiers en waarin onderscheiden wij ons? Duidelijk was dat gemeenten strengere eisen gingen stellen aan hun financiering: laat zien wat je met cliënten bereikt en streef naar zoveel mogelijk uitstroom naar betaald werk. Om dit te bewerkstelligen werd het *In voor Zorg!*-traject ingericht rondom drie pijlers:

1. Ontwikkelergericht werken: primair proces meer richten op de ontwikkeling van de cliënt
2. Resultaatgericht werken: resultaten (zowel in primair proces als bedrijfsvoering) inzichtelijk maken en zorgen dat structureel wordt gewerkt aan verbetering
3. Zelfstandige teams: teams meer verantwoordelijkheid en ruimte geven

Ontwikkelergericht werken op de houtbewerking: toen en nu

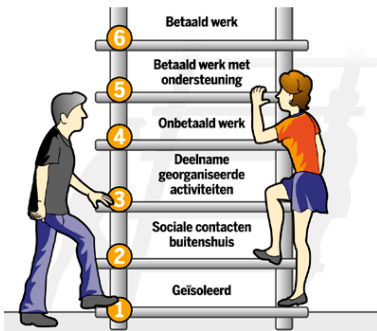
Vroeger bedacht de *activiteitenbegeleider* wat we gingen maken, bijvoorbeeld vogelhuisjes. Ter voorbereiding werd hout besteld en een werkinstructie gemaakt. Bij binnenkomst werd het werk verdeeld over de cliënten die zin hadden om met hout te werken. Vervolgens werden de vogelhuisjes gemaakt.

Nu hebben we geen activiteitenbegeleiders meer, maar *activeringsmedewerkers*. En cliënten zijn op

basis van hun ontwikkelplan ingeroosterd op activiteiten waaronder de houtbewerking. Ter voorbereiding bekijkt de activeringsmedewerker welke cliënten de volgende dag komen en wat hun doelen zijn. Op basis daarvan maakt hij een opzet voor de ontwikkel-omgeving: wie kan welke aspecten uit zijn plan leren binnen de context van de houtbewerking en welke werkzaamheden passen daar het beste bij? Het eindproduct (vogelhuisjes) is niet leidend, maar een middel geworden om bijvoorbeeld te leren samenwerken of assertiever te worden.

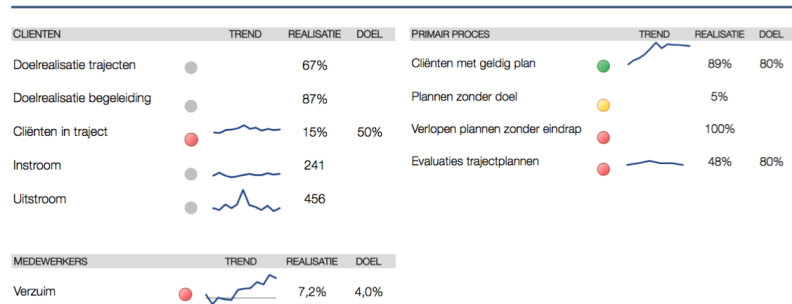
Voor het inzichtelijk maken van en sturen op effecten die we met cliënten bereiken zetten we de *participatieladder* in: een instrument dat middels 6 treden aangeeft in hoeverre een cliënt maatschappelijk (on)afhankelijk is (zie afbeelding 1). Om deze resultaten én de resultaten op het gebied van de bedrijfsvoering toegankelijk te maken werken de teams en leidinggevenden met een dashboard dat maandelijks wordt verversd (zie afbeelding 2).

6 TREDEN PARTICIPATIELADDER



Afbeelding 1

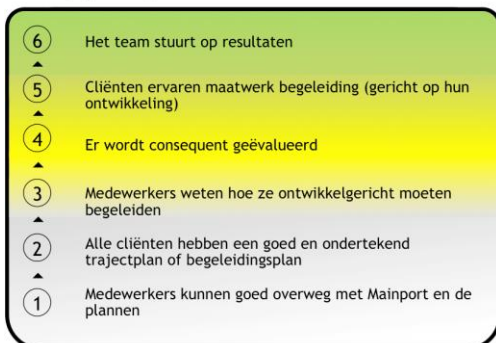
Team dashboard



Afbeelding 2

Tijdens het *In voor Zorg!*-traject zijn de kenmerken van de nieuwe manier van werken behorend bij de drie pijlers *on-the-job* overbracht op de medewerkers door interne coaches. Daarbij werden iedere twee maanden vier locaties bezocht, waarbij werd gewerkt volgens een vast stappenplan voor de implementatie (zie afbeelding 3). Startend met het leren werken met het cliëntvolgsysteem *Mainport* en toewerkend naar een team dat zelfstandig stuurt op resultaten. Na de implementatie van twee maanden bleef de coach deeltijd betrokken bij de locatie voor nazorg.

Stappenplan



Afbeelding 3

Resultaten

Bij REAKT is hard gewerkt aan het (met vallen en opstaan) invoeren van de nieuwe werkwijze van ontwikkelgericht werken. Het maken van plannen met cliënten, het evalueren van hun ontwikkeling, het steeds aanpassen van het aanbod, het individueel begeleiden van cliënten tijdens groepsactiviteiten en het teamsgewijs bespreken en monitoren van resultaten kwamen voor het gevoel van veel medewerkers aanvankelijk bovenop hun reguliere werk: het begeleiden van groepsactiviteiten of het voeren van individuele gesprekken met cliënten. Gedurende het traject is het besef gekomen dat het geen extra taken zijn, maar de kern van wat er nodig is om cliënten zich te laten ontwikkelen én dit zichtbaar te maken. Niettemin is het voor veel teams - die inmiddels met significant minder mensen werken dan bij de start van het traject - een grote uitdaging om dit alles te combineren.

Daarom zijn we trots op de resultaten die we hebben gerealiseerd: de ruime meerderheid van onze cliënten heeft een plan, evaluaties vinden veel vaker op tijd plaats en vooral: de ontwikkeling van onze cliënten hebben we in beeld en we behalen hierin mooie effecten. De focus is meer op de cliënt komen te liggen en 'uitstroom' is een normale zaak geworden, daar waar het behouden van cliënten eerst de boventoon voerde.

Afgezet tegen de fasen van teamontwikkeling naar het model van Tuckman (forming, storming, norming, performing), hebben de teams zich gemiddeld ontwikkeld van de eerste fase (wat staat ons te doen, welk aandeel hebben we daarin als team en als individuele medewerker?) naar de tweede of derde fase. Dit betekent dat de focus op het primair proces sterker is en de professionaliteit van de individuele medewerker ook. Uit zichzelf reflecteren teams nu op de geschiktheid van het weekprogramma en passen dit aan (fase 2). Zij hebben een gezamenlijke start 's morgens (waarin actuele zaken worden doorgesproken) en voeren op eigen initiatief casuïstiekbesprekingen (fase 3). Meer en meer voeren zij de resultaatbesprekingen samen met de regiomanager i.p.v. andersom (fase 3). Teams kunnen nog wel tijdelijk wegzakken, bijv. bij sterke externe verstoringen zoals een verhuizing, inkrimping of samenvoeging van teams. Pas eind fase 3 zullen de teams zelforganiserend zijn. Tot die tijd blijft betrokkenheid van het management noodzakelijk.

<i>Te bereiken resultaat</i>	<i>Indicator</i>	<i>Meetinstrument</i>	<i>Resultaat</i>
<i>Iedere cliënt heeft een plan</i>	<i>% cliënten met geldig plan</i>	<i>Mainport</i>	<i>73% (begin 2013: 53%)</i>
<i>Trajectplannen worden tijdig met cliënten geëvalueerd</i>	<i>% evaluaties dat in de geplande maand plaatsvindt</i>	<i>Mainport</i>	<i>44% (begin 2013: 15%)</i>
<i>De ontwikkeling van cliënten is inzichtelijk en cliënten maken de gewenste ontwikkeling door</i>	<i>Doelrealisatie (% cliënten dat binnen de planperiode de doeltrede behaalt)</i>	<i>Participatieladder (Mainport)</i>	<i>Trajectcliënten: 56% Begeleidingscliënten: 74%</i>
<i>Teams opereren zelfstandiger</i>	<i>Volwassenheidsfase</i>	<i>Teamontwikkelmodel Tuckman (forming – storming - norming - performing)</i>	<i>De teams zijn gemiddeld opgeschoven van fase 1 naar fase 2 (55%) of fase 3 (45%).</i>
<i>De productiviteit is gestegen</i>	<i>Uren dienstverlening aan cliënten per fte (uren individuele- plus groepsbegeleiding aan cliënten geleverd, gedeeld door aantal fte)</i>	<i>Mainport</i>	<i>5.100 (2012: 4.000)</i>

In 2015 is ActiefTalent (AT) onderdeel geworden van REAKT. De meeste AT teams zijn in de loop van 2015 gestart met het *In voor zorg*-traject, waarbij sommige teams zijn samengevoegd met REAKT teams. Door grote verschillen in typen cliënten en in de manier van werken ging dit niet vanzelf. De methodiek Ontwikkelgericht werken heeft hierbij geholpen om gezamenlijk de focus te richten op de cliënt en zijn ontwikkeling. De resultaten bij de AT teams zijn op het moment van schrijven van deze evaluatie nog niet voorhanden.

Werkende principes

Wat heeft goed gewerkt:

- Interne coaches die on-the-job coachen; bij REAKT zijn vier mensen intern geworven als coach en zijn daar afgelopen jaar nog twee coaches aan toegevoegd. Deze coaches hebben de teams on-the-job begeleid bij de implementatie van de nieuwe werkwijze. Dat werkt veel beter dan losse trainingen en externe coaches. Zij kennen de organisatie als geen ander en door hun aanwezigheid eindigt de ondersteuning van de teams ook niet na afronding van het *In voor zorg!*-traject (goede borging).
- Mainport; Mainport is een door REAKT zelf ontwikkeld cliëntvolgsysteem, waarin contactgegevens, plannen, roosters en evaluaties van cliënten en takenlijsten van medewerkers via een intranet-omgeving zijn bij te werken en in te zien. Uit dit systeem kunnen vrij eenvoudig geaggregeerde gegevens worden opgevraagd, zoals hoeveel cliënten een geldig plan hebben en welke ontwikkeling zij gemiddeld hebben doorgemaakt.
- Resultaatbesprekingen; de teams houden iedere twee maanden een bespreking, waarin de resultaten van het team (zoals zichtbaar gemaakt in het dashboard) en de bijsturing daarop centraal staan. De teams bepalen zelf welke acties ze gaan nemen en wat ze van de ondersteunende diensten nodig hebben om hun resultaten te behalen.
- Teamcoaching; oog hebben voor de verschillende culturen binnen een bedrijf en met elkaar er voor zorgen dat je elkaar in het werk vindt en dezelfde doelen nastreeft. Hierbij lag de focus op het onderlinge vertrouwen in het team en hoe je deze kunt opbouwen zodat je vervolgens verantwoordelijkheid en samenhang creëert. Teambuilding.
- Gemeenschappelijke taal over gedrag; bij de teamcoaching hielp een duidelijk referentiekader en gemeenschappelijke taal (in de vorm van het teamontwikkelingsmodel van Tuckman) bij het duiden van gedrag en elkaar hierop aanspreken.
- Duidelijke rolverdeling tussen managers en coaches; na een korte periode van onduidelijkheid voor de teams zijn er heldere afspraken gemaakt over rolverdeling en afstemming tussen managers en coaches.
- Cliëntenklankbordgroep; wat zijn goede cijfers als de cliënten die niet beamen? In het begin was er vooral veel oog van cliënten voor de verbeterpotentie van de verschillende locaties en desbetreffende teamleden. Bij de laatste klankbordgroep was dit aanzienlijk verminderd. Het is goed om de cliënten steeds naar hun tevredenheid te blijven vragen en ze te betrekken bij het ontwikkelen van ons aanbod. Zij weten als geen ander wat ze nodig hebben en/of anders zouden willen zien.

Wat heeft het traject in de weg gezeten:

- Reorganisaties; gedurende het traject is REAKT gereorganiseerd en enkele maanden daarna failliet gegaan en doorgestart, met een groot aandeel nieuwe medewerkers (vaak zonder relevante kennis en ervaring). Verderop in het traject is een grote reorganisatie doorgevoerd. Deze wisselingen in het medewerkersbestand en onder managers zorgden voor instabiliteit in de teams en steeds nieuwe mensen die opgeleid moesten worden in de nieuwe werkwijze.
- Baanonzekerheid; mede als gevolg van het toepassen van veel tijdelijke contracten en geruchten over het sluiten van locaties was aan het eind van het jaar steeds merkbaar dat mensen vreesden voor hun baan en minder gemotiveerd waren.
- Eerst saneren, dan zelfstandige teams; genoopt door de financiële problemen is het aantal managers gedurende het traject te snel gereduceerd (van 20 naar 5). Juist in het beginstadium

van meer zelfstandig worden hadden teams meer aansturing nodig. De managers hadden echter een te grote span of control om voldoende aanwezig te zijn in de teams.

- Geen vervanging bij verzuim; sommige teams kampten met langdurig verzuim (soms wel 20%) zonder dat dit werd opgevangen door (tijdelijke) vervangers. Daardoor stonden medewerkers soms alleen op meerdere activiteiten en was er geen tijd voor een goede begeleiding van cliënten.

Beleving van cliënten en medewerkers

Trajectbegeleider: “Mijn werk is echt leuker geworden door het *In voor zorg!*-traject. Door de manier van begeleiden en evalueren ken ik cliënten beter en heb ik diepgaandere gesprekken met ze.”

Activeringsmedewerker: “Door zo’n resultaatbespreking krijg je inzicht in hoe het team ervoor staat. Dat soort informatie kregen we voorheen nooit. Dan weet je dus ook niet waar je aan moet werken.”

Manager: “De resultaatbespreking zorgt ervoor dat ik op een (inter)actieve manier aan de slag kan met de behaalde resultaten. Het benadrukt de *gezamenlijke* verantwoordelijkheid”.

Een cliënt: “Medewerkers lijken meer gericht op ons en meer gemotiveerd. En het aanbod is echt verbreed, er zijn veel meer cursussen dan eerst.”

Coach: “Toen ik net startte als coach wist ik niet zo goed waar ik moest beginnen met een team. *In voor zorg!* gaf mij de handvatten om dit op een efficiënte manier aan te pakken, middels duidelijke stappen”.

Nog een cliënt: “Hier heb je de mogelijkheid om je te ontplooiën.”

Omvang van de verandering

Bij het traject zijn alle ruim 200 medewerkers betrokken geweest op zo’n 20 locaties. Door een fundamenteel andere grondhouding van medewerkers (plannen en doelen zijn de basis voor de begeleiding) en de blijvende aanwezigheid van interne coaches is de nieuwe werkwijze goed geborgd in de organisatie. Onder de naam *Herstelgericht organiseren (HGO)* wordt binnen de Parnassia Groep inmiddels breed gewerkt aan meer zelfstandig opererende teams. De teams van REACT zijn door het *In voor zorg!*-traject goed voorbereid op deze manier van werken, die in 2016 meer vorm gaat krijgen. In feite is het de doorontwikkeling van de werkwijze die we in dit traject hebben ontwikkeld.

Naast HGO staat ook Herstel Ondersteunende Zorg (HOZ) centraal binnen de Parnassia. Een belangrijk uitgangspunt van HOZ is dat wij minder denken en handelen vanuit onszelf, maar meer uitgaan van het individu en diens behoeften, eigen kracht, mogelijkheden en ervaringen. HOZ vraagt van medewerkers dat zij zich op een andere manier opstellen en inzetten. De hieruit volgende speerpunten in het bedrijfsplan zijn: cliënten bevelen ons van harte aan. Wij gaan vragen wat er voor deze cliënt echt toe doet, en wij handelen daarnaar. Ook dit sluit goed aan op het ontwikkelgericht werken binnen *In voor zorg!* en de cliëntenklankbordgroep die vanuit hier gestart werd.

Binnen de Parnassia Groep worden inmiddels eveneens coaches opgeleid en een pool gevormd waarin de REACT coaches deelnemen. Over en weer worden de ervaringen uitgewisseld en de coaches van REACT worden ook elders binnen Parnassia ingezet.



Voor de sector

Meer informatie over dit traject kunt u opvragen bij de projectleider van REACT: Serena Marongiu (06-20601340).

Februari 2016