

Eindrapportage *In voor zorg!*
Regie op Locatie
Vanboeijen

Assen, 8 januari 2014
Versie 0.3

Suzanne Kars, Vanboeijen
Jenny Tiemens, Vanboeijen
Pieter de Kroon, Vanboeijen
Monique Coolen, *In voor zorg!*
Herre van Kaam, *In voor zorg!*

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1. Achtergrond van de organisatie	3
1.2. Vraag van Vanboeijen aan <i>In voor zorg!</i>	4
1.3. Doelstelling deelname aan <i>In voor zorg!</i>	4
2. Aanpak	6
Kennis en Leren	8
3. Resultaten	9
Resultaten metingen	9
Verandering	11
Kennisontwikkeling	13
Communicatie	13
4. Evaluatie van het traject	15
5. Conclusies en borging	16

1. Inleiding

1.1. Achtergrond van de organisatie

Vanboeijen biedt zorg en begeleiding aan mensen met een verstandelijke handicap in Drenthe en omgeving. Vanboeijen streeft naar het realiseren van Goed leven voor alle mensen met een handicap en Mooi werk voor alle medewerkers. Ze gaan daarbij uit van wat iemand kan en wil, samen met ouders, met begeleiders, met elkaar.

Vanboeijen is een organisatie van bijna 1.000 fte en heeft ruim 800 cliënten.

Waar staat de organisatie

Status Regie op Locatie april 2012 (korte beschrijving)

- In 2011 zijn 2 'uitrolgolven' geweest. Er zijn in totaal in 2011 37 locaties ondersteund in de ROL-methodiek.
- De derde 'uitrolgolf' in 2012, is halverwege. In 2012 zullen in totaal 48 locaties worden ondersteund;
- Clientmedezeggenschap is een geïntegreerd onderdeel van een uitrol;
- Het verslag van een uitrol en het borgingsplan zijn opgenomen in de ROL-methodiek;
- De Rol-methodiek is eigendom van de Rol afdeling. Er is een systematiek ontwikkeld voor continue verbeteren van de ROL methodiek;
- Het MT, de regio's, de ondersteunende diensten, de ROL afdeling en gerolde locaties werken met de ROL instrumenten, keek-op-de-week rapportage en de weekstart;
- In 2011 hebben een aantal leiderschapsdagen plaatsgevonden, waarin onder andere de ROL methodiek en de Utheorie zijn opgenomen;
- Er is een visie ontwikkeld op het leiderschapsprogramma voor 2013. Een ontwikkelteam werkt dit verder uit;
- Steeds meer activiteiten worden overgedragen naar de lijnorganisatie.

Planning Regie op Locatie

De opdracht van het ontwikkelprogramma Regie op Locatie eindigt op 1 maart 2013. Volgens de planning van de uitrollen zijn dan alle locaties ondersteund in de Rol-methodiek. In voorbereiding op het afronden van de opdracht is een borgingsplan geschreven met daarin een visie op wat er nog moet gebeuren opdat Regie op Locatie onderdeel uitmaakt van de gehele bedrijfsvoering en filosofie van Vanboeijen. Dit borgingsplan is voorgelegd aan de stuurgroep en MT om richting op het vervolg te bepalen.

De ondersteuning van *In voor zorg!* stopt op 1 mei 2012. Dit document beschrijft de resultaten van het *In voor zorg!* traject, fase 2. Van de periode: april 2011 tot en met april 2012.

Gerelateerde documenten:

Fase 1 (oktober 2010 - april 2011):	20101012_PvA Vanboeijen_Def1.1
	20110419 Eindnotitie IvZ! Vanboeijen fase1
Fase 2 (april 2011 - april 2012):	20111107 PvA Vanboeijen_def

1.2. Vraag van Vanboeijen aan *In voor zorg!*

Vanboeijen heeft behoefte aan methodische expertise en aan projectmatige/veranderkundige expertise bij de organisatie ontwikkeling Regie op Locatie.

Regie op Locatie is een organisatie ontwikkeling om vanuit eigen kracht en door medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers samen effectief te werken aan een Goed Leven voor cliënten, Mooi Werk voor medewerkers en een financieel gezonde organisatie.

Methodisch betreft het inbrengen van instrumenten en technieken om de lean-werkwijze verder uit te werken. Projectmatige/veranderkundig betreft het advisering ten aanzien van de aanpak voor de grootschalige uitrol en borging van Regie op Locatie.

Er zijn drie deelopdrachten geformuleerd:

1. Begeleiden van de uitrol
 - o door het coachen van de ROL experts (train-de-trainer)
 - o het verankeren en gestructureerd door ontwikkelen van de ROL methode en zorgen voor eenduidig gebruik
2. Doorontwikkelen en borgen van ROL
 - o dat ROL is opgenomen in alle onderdelen van de organisatie, in de besturingscyclus en de locaties op eigen kracht continu kunnen verbeteren.
 - o dat ook de ondersteunende diensten hun diensten verlenen op een manier die aansluit bij de ROL-methodiek. Concreet betekent dit dat de dienstverlening (nog) beter aansluit bij de klantvraag en daarop aangepast is.
 - o dat teamleiders en managers werken vanuit het ROL gedachtengoed. Concreet betekent dit dat ze gebruik maken van ROL instrumenten zoals weekstarts en het WLITAB, veranderingen laten zien op het terrein van “samenwerking en leiderschap” en “processen” en bijdragen aan de drie pijlers (mooi werk, goed leven en financieel gezond).
 - o dat het ROL opleidingsaanbod geïntegreerd wordt in het huidige opleidingsaanbod van O2.
3. Functioneren als een sparring partner voor het (project-)management bij het beheersbaar houden van het verandertraject.
 - o Aandacht en focus houden op de ROL methodiek binnen de veranderagenda van Vanboeijen en aansluiten van de veranderagenda bij ROL methodiek
 - o Beheersbaar houden van de uitrol, waarbij de methodiek continu kan blijven verbeteren.

1.3. Doelstelling deelname aan *In voor zorg!*¹

- Beheersbaar houden van de uitrollen
- Doorontwikkelen en borgen van Regie op Locatie in de organisatie

¹ Een versie van dit eindrapport zal ook op de website van *In voor zorg!* worden geplaatst.

In voor zorg!

2. Aanpak

Voor het nastreven van Goed Leven en Mooi werk op de locaties is het programma Regie Op Locatie ontwikkeld. Medezeggenschap voor verwanten en cliënten en medezeggenschap van medewerkers vormt het uitgangspunt voor het programma. Met behulp van lean en de U-theorie is dit praktisch vertaald tot een methodiek waarbij een locatie van Vanboeijen onder begeleiding van een ROL expert wordt ondersteund om meer regie in handen te nemen door verwanten, cliënten en medewerkers meer zeggenschap te geven. Parallel aan de uitrol van deze methodiek in de organisatie is een leiderschapsprogramma ontwikkeld dat beoogt de medewerkers te ondersteunen in een nieuwe manier van werken. In deze nieuwe cultuur is continu verbeteren een gewoonte geworden en zoeken medewerkers vanuit meer zelfreflectief vermogen meer verbinding met elkaar vanuit een open geest, open hart en open wil. Hierin is veiligheid en vertrouwen van essentieel belang.

De *Invoorzorg!* ondersteuning is in 3 fasen geleverd. Per fase wordt kort toegelicht wat de aanpak was.

Fase 1 (oktober 2010-april 2011):

Ontwikkeling van de methodiek, inclusief opleidingsmateriaal, opzetten van de ondersteunende Regie Op Locatie afdeling en het ontwikkelen van de veranderroute voor organisatiebrede uitrol

De eerste versie van de methodiek (opgesteld in een prepilot) is in de tweede helft van 2010 in zes pilots getoetst en aangescherpt. Ook zijn de (interne) ROL experts verder opgeleid. In januari 2011 is de tijdelijke Rol afdeling opgezet om de organisatiebrede uitrol te faciliteren. Hiervoor zijn externe lean experts aangesteld.

Daarnaast zijn alle leidinggevenden geschoold in de basis van de ROLmethodiek en heeft een eerste kennismaking plaatsgevonden met de 'nieuwe cultuur'. Twee Rol instrumenten (Weekstart en Keek-op-de Week rapportage) zijn, vooruit lopend aan de uitrol van een locatie, ingezet in de regio-overleggen. (Verdere informatie over deze fase is te vinden in de eindnotitie, met als titel *20110419 Eindnotitie IvZ! Vanboeijen fase1*)

Fase 2a (april 2011- oktober 2011): Begeleiden van de uitrol, doorontwikkelen en borgen van ROL, coördinatie over opleidingsaanbod ROL, Sparringspartner zijn voor het (project-)management

De Rol-experts zijn gecoacht in het begeleiden van een uitrol. De coaching richtte zich op drie onderwerpen:

1. inhoudelijk op de rol methodiek: juiste en consistente toepassing van methoden en technieken
2. organisatorisch over de uitvoering van de begeleiding van de teamleider
3. persoonlijk op persoonlijke effectiviteit en in actuele dilemma's, inclusief voorbereiding en aanwezigheid en terugkoppeling van bijeenkomsten op locatie.

De coaching vond plaats in duo's. Iedere rol-expert had een maatje. Ze hebben zelf gezocht naar een maatje, een collega Rol-expert waar ze iets van kunnen leren. Dus bij voorkeur tegenpolen.

Wekelijks en vaker indien er behoefte was zochten de maatjes met of zonder coach elkaar op.

Ook is intervisie opgezet, in overleg met de programmamanager en samen met de Rol-experts. Intervisie staat iedere 2 weken op de agenda van de Rol-afdeling. Onder de noemer continu verbeteren, wordt de intervisie regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

Doorontwikkelen en borgen van ROL

De ROL methodiek is met de nieuwe groep ROL-experts verder aangescherpt. Er zijn eenduidige handleidingen en formats vastgesteld die tijdens de uitrol gebruikt worden. Ook zijn procedures en werkwijzen afgesproken over hoe de methodiek continu verbeterd kan worden. De methodiek is hiermee eigendom van de ROL-afdeling geworden.

Voor het meten van de voortgang van de ontwikkeling naar meer regie op locatie is een aantal instrumenten continu in ontwikkeling:

- Keek-op-de-week en weekstart (organisatiebreed ingevoerd)
- "De beauty": voortgang per uitrol per locatie (bijeenkomsten tijdens uitrol, 'eind- en vervolg'-gesprek, verankering in keek-op-de-week rapportage)
- WLITAB (Waar Loop Ik Tegen Aan Bord (organisatiebreed ingevoerd))

- Prestatieborden om inzicht te geven in voortgang tav doelen (geïntroduceerd op ROLafdeling)

Daarnaast zijn instrumenten ontwikkeld om de projectorganisatie (stuurgroep, klankbord) frequent op de hoogte te stellen en inzicht te geven in de voortgang van de uitrollen en het programma, om dilemma's te delen en vragen te stellen.

Om inzicht te krijgen in wat het programma oplevert, wordt elke uitrol afgesloten met een evaluatiegesprek met de programmamanager, ROL-expert, teamleider en regiomanager. Hierin wordt onder andere besproken wat het programma heeft opgeleverd. Daarnaast wordt voor iedere stuurgroep informatie uit de uitrollen gehaald om de voortgang te monitoren. De recent ontwikkelde prestatieborden helpen hier ook bij.

Voor het borgen van ROL op de locatie, na afloop van de 16 weken begeleiding van de ROL-expert, zijn methodieken ontwikkeld. Er is een format voor de eindrapportage opgesteld, waarin verslag wordt gedaan van de uitrol en resultaten en successen worden uitgelicht. Ook staan hier afspraken in over wat de locatie verder gaat doen om het geleerde vast te houden en welke behoefte de locatie heeft aan verdere ondersteuning.

Daarnaast is een instrument (360 graden feedback) ontwikkeld voor evaluatie van de uitrol en het optreden van de ROL-expert. Dit instrument wordt gebruikt om de beleving, gevoel en oordeel over het proces van de uitrol, van de betrokkenen, in kaart te brengen. De uitkomst van de 360 graden feedback dient als input voor:

- de eindevaluatie van een uitrol (aan de hand van criteria die maatgevend zijn voor het succes van een uitrol)
- het perspectiefgesprek van de ROL expert (met behulp van het competentieprofiel van de ROL expert)

Voor het borgen van ROL op organisatieniveau zijn diverse activiteiten in gang gezet:

- Locaties hebben na afloop behoefte aan verder ondersteuning. De verschillende type nazorgvragen zijn geïnventariseerd en waar mogelijk in overleg de betreffende ondersteunende afdeling opgepakt. Deze inventarisatie wordt meegenomen in het ontwerp van het vervolgtraject op ROL dat samen met het programma AO (Anders Ondersteunen) inhoud krijgt. Verdere aanpassing van de integrale bedrijfsvoering is nodig om de locaties te faciliteren in het bereiken van meer regie en om de doelstellingen Goed leven, Mooi werk en financieel gezond te realiseren. Ook het Management Team is 'uitgerold'. Dit leverde een breed gedeelde, nieuwe manier van kijken, denken en doen voor Management Team en betrokkenen op.
- Ook is aandacht besteed aan het communiceren (zowel in- als extern) van het succes van Regie op Locatie. Zo is er een gouden momenten kalender geproduceerd, wordt extra film materiaal ontwikkeld en wordt op verschillende congressen en symposia verteld over het succes van Regie Op Locatie. Er ontstaan ideeën om ROL verkoopbaar te maken. Dit leidde tot een pilot bij een collega instelling bij het begeleiden van een organisatie ontwikkeling.

Coördinatie over het opleidingsaanbod ROL

De leidinggevende wordt steeds belangrijker. Het wordt steeds helderder dat de leidinggevende meer ondersteund moet worden om de ontwikkeling naar meer regie op locatie te realiseren. De contouren voor het leiderschapsprogramma wordt steeds concreter.

Functioneren als sparringspartner

In overleg met de programmamanager en opdrachtgever zorgden we voor het op koers blijven liggen van de ontwikkeling.

Fase 2b (oktober 2011- april 2012): Begeleiden van de uitrol, doorontwikkelen en borgen van ROL, sparringspartner zijn voor het programmamanagement

In deze fase lag vooral de nadruk op het borgen en bestendigen van Regie op Locatie binnen de gehele organisatie. Waarbij in fase 2a vooral de nadruk lag op het positioneren van de ROL methodiek en de ROL afdeling en het zoeken naar een juiste invulling van de ondersteuning van de ROL-experts. Richtten we ons in deze fase vooral gericht op het overdragen en voorbereiden van het afbouwen van activiteiten van de ROL-afdeling. Dit neemt niet weg dat de focus lag op het consistent en eenduidig uitvoeren van de uitrollen. Er zijn in 2011 'slechts' 37 locaties gerold. Het merendeel van de locaties (48 in 2012 en 5 in 2013) moet nog 'gerold' worden. Coaching en het organiseren van intervisie waren belangrijke

De uitrol van het MT was een belangrijke gebeurtenis in het programma voor het krijgen van vertrouwen in het succes van de methodiek.

Er zijn een visie en kaders voor het leiderschapsprogramma opgesteld dat verder wordt uitgewerkt door een ontwikkelgroep.

In overleg met de programmamanager is een afdelingsplan voor 2012 opgesteld. Ook is een Advies geschreven over voor plan van aanpak voor een organisatiebrede borging van meer Regie op Locatie. Dit in het licht van de eindstreep voor het ontwikkelprogramma dat in zicht komt.

We hebben ook meegedacht in het ondersteunen van een collega instelling die een soort gelijke organisatie ontwikkeling wil doormaken. Vanboeijen heeft een bewezen concept ontwikkeld voor de implementatie van een organisatieverandertraject die gebaseerd is op de LEAN filosofie, aangevuld met leiderschapsontwikkeling. Vanboeijen wilt met deze kennis andere instellingen voor de langdurige zorg verder helpen. De ervaring van het ROL traject binnen Vanboeijen is gebruikt om een aansluitende en consistente veranderingsmethodiek voor de pilot instelling mee vorm te geven. Inbreng was:

- projectmatige kennis om het traject beheersbaar te houden
- inhoudelijke kennis om een passende methodiek te ontwerpen
- opleidingservaring om opleidingsmateriaal te ontwikkelen
- interventies om te stimuleren dat medewerkers op de juiste plek zitten en de juiste dingen doen

Qua planning ligt de organisatie wat betreft het tempo van het uitrollen van locaties voor zover valt te voorzien, op schema. Het borgen van de ontwikkeling op zowel locatie als organisatieniveau is actueel onderwerp van gesprek en cruciaal voor het vervolg.

De sterke teamgeest die ontstaan is op de ROL afdeling is erg bevorderlijk voor het succes van ROL. De ROL experts zijn overtuigd van de methode en het succes ervan en handelen hier ook naar. Samen hebben we gezorgd voor een cultuur van openheid en continu verbeteren op de ROL afdeling. Voorbeeldgedrag is cruciaal. Hier wordt iedere dag aan gewerkt.

Concluderend kunnen we zeggen dat we als *in voor zorg!* coaches zijn aangestoken zijn door het gedachtegoed van ROL. We hebben de filosofie van continu verbeteren en de U-theorie in onze manier van werken geïntegreerd. Hierdoor zijn we geen valkuilen tegengekomen, maar hebben we de koers aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. Hierdoor zijn er geen misstappen gezet maar zijn we samen met Vanboeijen uitgekomen op de plek waar we nu zijn. En zijn we mogelijke belemmerende factoren met een open houding tegenmoet getreden en hebben we deze gebruikt om steeds scherp te blijven.

Cruciaal was de openheid en het vertrouwen dat we als coaches kregen van de organisatie. Als we een bevorderende factor moeten noemen, is het de mogelijkheid die we hebben gekregen om deze bijzondere relatie met Vanboeijen op te bouwen.

Kennis en Leren

Onderdeel van Regie Op Locatie was het verzorgen van trainingen aan verschillende doelgroepen binnen de organisatie, zoals de centrale verwantenraad, de ondernemingsraad, teamleiders, leidinggevenden van de ondersteunende diensten en medewerkers, waaronder de ROL-experts. De trainingen waren enerzijds theoretisch, over de ROL methodiek en over manieren van leidinggeven. Anderzijds waren het ook competentie- en vaardigheidengerichte trainingen met veel interactie en actieve werkvormen.

Tijdens de uitrol vindt intervisie tussen ROL-experts plaats in een maatjesconstructie, intervisie in een grotere groep tijdens periodiek ROL-overleg en persoonlijke coaching over dilemma's in de uitrol.

Andere organisaties kunnen van dit traject leren hoe medezeggenschap van medewerkers en cliënten ingevoerd kan worden op zo'n wijze dat ze daadwerkelijk invloed hebben op de werkwijze. Ze kunnen leren hoe een vertaling gemaakt kan worden van lean naar de VGZ-sector, waarbij lean geïntegreerd wordt met een nieuwe leiderschapsstijl, die ertoe leidt dat de geboden ruimte goed ingevuld wordt.

Verwijderd: ¶

3. Resultaten

Resultaten metingen

Per eindresultaat voor het In voor zorg!-traject zoals beschreven in het plan van aanpak wordt een beknopte toelichting gegeven van de uitgevoerde activiteiten en eindresultaten.

1. Begeleiden van de uitrol:

Indicatoren/ uitkomstmaten:

- *De ROL experts zijn gecoacht bij het "Rollen" van de locaties. De coaching heeft zich gericht op:*
 - *juiste toepassing van methoden en technieken Regio Op Locatie*
 - *praktische coaching en terugkoppeling tijdens de uitrol*
 - *persoonlijke coaching*

Realisatie:

Het accent van de coaching verschoof steeds meer van de inhoud en methode naar houding en gedrag. De helft van de ROL experts is gecoacht door de *In Voor Zorg!* coach, de andere helft door een ervaren collega ROL expert. Extra coaching vond plaats voor deze ROL expert, die ook de 'uitrol' van het MT begeleidde. ROL experts hebben de coaching geëvalueerd en een plan voor het vervolg, zonder *In Voor Zorg!* opgesteld en hierover afspraken gemaakt.

Naast de individuele coaching vond ook tweewekelijks intervisie plaats, gecoördineerd door de *In voor zorg!* coach. Doelstelling van de intervisie was, ruimte scheppen om te mogen leren, van elkaar kunnen leren en zelf nóg beter/ scherper worden.

De eerste keren richtte de intervisie zich op een dilemma (over het handelen, doen en laten) van de Rol-expert. Hierbij is het 10-stappenmodel gebruikt. In twee groepen van zes personen was één ROL-expert de casusinbrenger en één ROL-expert de procesbegeleider.

In maart 2012 is ook intervisie op methode toegevoegd. Twee ROL-experts lichtten een stap uit hun uitrol toe en worden bevraagd door collega ROL-experts.

De intervisie droeg bij aan het functioneren als een echt en hecht team en aan continu verbeter van de methode en dienstverlening van de rolafdeling.

2. Doorontwikkelen en borgen van ROL:

Indicatoren/ uitkomstmaten:

- *dat ROL is opgenomen in alle onderdelen van de organisatie, in de besturingscyclus en de locaties op eigen kracht continu kunnen verbeteren.*
- *dat ook de ondersteunende diensten hun diensten verlenen op een manier die aansluit bij de ROL-methodiek. Concreet betekent dit dat de dienstverlening (nog) beter aansluit bij de klantvraag en daarop aangepast is.*

Realisatie:

Eind 2011 is op afdelingsniveau een plan gemaakt wat er in 2012 moet gebeuren. Hoofdonderdelen van dit plan waren:

- Implementeren Regie op Locatie-model op alle locaties
- Verbeteren van de Regie op Locatie-methode
- Activiteiten ROL afdeling (opdat deze afgebouwd worden)
- Borgen Regie op Locatie in staande organisatie

Regie op Locatie is, bij het afronden van het *In voor zorg!* traject nog niet doorgevoerd in de gehele bedrijfsvoering en filosofie van Vanboeijen.

Op basis van de ervaring van een uitrol bij de ondersteunende diensten, de wijziging in management bij de ondersteunende diensten en door de nieuwe opdracht ' Anders Ondersteunen ' is de opdracht voor ROL gemuteerd. Het uitrollen van ondersteunende diensten en het deelproject Servicelabel is stopgezet.

Op organisatieniveau zijn als het ware een aantal losse onderdelen (Regie op Locatie, besturingscyclus, Anders Ondersteunen, leiderschapsprogramma) die nóg meer één geheel moeten vormen. Er is een borgingsplan opgesteld met daarin een visie op wat er nog moet gebeuren zodat de

organisatie gekanteld is naar een organisatiebrede aanpassing van meer Regie op locatie en beleid en diensten helemaal aansluiten bij de vraag van de klant ('Partnerschap' tussen lijn en staf)
Dit borgingsplan wordt gebruikt bij het bepalen van de volgende stap na Expeditie 2012.

Indicatoren/ uitkomstmaten:

- o *dat teamleiders en managers werken vanuit het ROL gedachtengoed. Concreet betekent dit dat ze gebruik maken van ROL instrumenten zoals weekstarts en het WLITAB, veranderingen laten zien op het terrein van "samenwerking en leiderschap" en "processen" en bijdragen aan de drie pijlers (mooi werk, goed leven en financieel gezond).*

Realisatie:

Er is een nieuw competentieprofiel ontwikkeld voor leidinggevend, die aansluit bij de nieuwe cultuur. In deze 'nieuwe cultuur' is continu verbeteren en gewoonte geworden. Een cultuur waarbij vanuit meer zelfreflectief vermogen meer verbinding met elkaar wordt gezocht vanuit een open geest, open hart en open wil. Teamleiders en managers groeien hier, door persoonlijke begeleiding tijdens een uitrol, door gebruik van ROL instrumenten en door opleidingen, naar toe.

Op diverse onderdelen is deze 'nieuwe' cultuur reeds zichtbaar:

- cliënten, verwanten en medewerkers op locaties ervaren meer bewustzijn en ruimte om invulling te geven aan hun eigen werkzaamheden;
- teamleiders merken dat hun rol verandert, van 'beheerser, controller en oplosser' naar facilitator en coördinator bij het vinden van oplossingen (creëren eigenaarschap en verantwoordelijkheid);
- ondersteunende kritische processen worden onder de loep genomen (productie-registratie, begrotingsstelsel, aannames en plaatsing cliënt);
- kwaliteitsverbetering vindt plaats van ondersteunende diensten (ICT, BCO, O2..);
- adviseurs (P&O, O2, Accountmanagers) krijgen andere vragen van klanten en maken start met analyse hierop dmv workshops
- onderzoek naar selectie van waarde toevoegende diensten vindt plaats (cliëntadministratie ed) (outsourcings- en samenwerkingsmogelijkheden)

Indicatoren/ uitkomstmaten:

- o *dat het ROL opleidingsaanbod geïntegreerd wordt in het huidige opleidingsaanbod van O2.*

Realisatie:

Met een kerngroep is een visie gevormd over het leiderschapsprogramma. Hiervoor zijn op diverse manieren leidinggevend (klant van het programma) gevraagd naar hun behoeftes. Gezamenlijk is een kader geschetst en een opdracht geformuleerd voor een ontwikkelgroep. De ontwikkelgroep bestaat uit een divers gezelschap waarin diverse disciplines (waaronder een personeelsadviseur, coach, ROL expert, leidinggevende) vertegenwoordigd zijn, met als voorzitter de leidinggevende van afdeling P&O en O2. De ROL afdeling heeft een faciliterende rol in dit proces.

De ontwikkelgroep levert enerzijds een instrument voor 360° graden feedback op, dat gebruikt wordt bij de leervraaginventarisatie en bijbehorend format en proces voor leervraaginventarisatie, anderzijds een globale omschrijving van de modules met een plan van aanpak. Het trainen gaat vooral over faciliteren. Er worden, in detail, geen inhoudelijke casussen voorbereid. Leidinggevend geven zelf casuïstiek aan. Leidinggevend zijn zelf verantwoordelijk dat ze datgene uit de training halen wat bij hun leertraject hoort.

3. Functioneren als een sparring partner voor het (project-)management bij het beheersbaar houden van het verandertraject.

Realisatie:

We functioneerden als gesprekspartner voor de programmamanager, maar ook voor de opdrachtgever en directeur. We bespraken acute, operationele onderwerpen, maar ook op een tactisch niveau over de inbedding van ROL binnen Vanboeijen.

Door deze gesprekken bleef ieder kritisch op ontwikkelingen en hielden we elkaar scherp.

Terugkerend thema was de samenhang tussen ROL en de veranderagenda van Vanboeijen.

STATUS Anders Ondersteunen

Regie Op Locatie leidt tot een veranderende ondersteuningsvraag van locaties aan ondersteunende diensten. Om te beantwoorden aan deze veranderende ondersteuningsvraag en goed voorbereid te zijn op de toekomst, wordt het programma Anders Ondersteunen uitgevoerd.

Anders Ondersteunen beoogt vanuit de vraag van de locaties de ondersteunende diensten opnieuw op te bouwen. Als veranderaanpak is gekozen voor een greenfield methode waarin in een pilot met locaties opnieuw de ondersteunende dienst wordt opgebouwd: fundamenteel redesign. In de opbouw van deze nieuwe organisatie wordt getracht de inmiddels bewezen principes van Buurtzorg te vertalen naar de eigen organisatie. Vanuit een aantal pijlers wordt aan dit onderwerp inhoud gegeven, waarbij zowel qua uitgangspunten (de bijv. de klantvraag is leidend) als inhoudelijke thema's (zelf organiseren in plaats van organisatie bepaalt) voldoende raakvlakken aanwezig zijn bij de uitgangspunten van Regie Op Locatie. Als de nieuwe Ondersteunende Dienst succesvol blijkt, wordt vanuit de pilot opgeschaald naar de rest van de ondersteunende diensten.

Zowel het borgingsvraagstuk van ROL als het opschaalvraagstuk van Anders Ondersteunen, vraagt om een geïntegreerde aanpak. De portefeuillehouders binnen het MT, bestuurder en programmaleider zijn hierover met elkaar in gesprek.

Status ROL Extern

Vanuit collega instellingen wordt veel belangstelling getoond voor Regie Op Locatie. Dit heeft ertoe geleid dat bij een collega VG instellingen gestart wordt met het inrichten van een vergelijkbaar traject, met medewerking van medewerkers van Vanboeijen. Hiermee wil Vanboeijen verkennen of het mogelijk is om een zelfstandige ROL afdeling op te richten die collega VG instellingen kan ondersteunen en die bij Vanboeijen in de toekomst ROL achtige trajecten kan blijven uitvoeren.

Verandering

De verandering die de organisatie nastreeft met het ontwikkelprogramma is het vergroten van de medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers. Medezeggenschap op een niveau dat ze met elkaar, in partnerschap, zorg kunnen afstemmen. Dit vraagt een andere manier van kijken, denken en doen, zowel op strategisch als op tactisch en operationeel niveau. Op al deze niveaus zijn veranderingen zichtbaar.

- Op strategisch niveau door de positie van verwanten te verankeren in de organisatiestructuur door het inrichten van lokale locatieraden waarin verwanten deelnemen.
- Op strategisch - tactisch niveau door het aanleren en werken volgens een nieuwe manier van leidinggeven. Dit uit zich bijvoorbeeld in het faciliterend sturen naar locaties waar ze op eigen kracht invulling geven aan het primair proces in partnerschap met cliënten en verwanten, binnen de kaders die het management heeft gesteld (financieel gezond, veilig, etc.).
- Op operationeel niveau gaan de locaties in een uitrol aan de slag met het oplossen van knelpunten die de medewerkers en verwanten ervaren, ondersteund door een ROL expert. Na deze uitrol is de locatie blijvend veranderd door de introductie van een WHet aarLoopIkTegenAanBord (WLTITAB), keek-op-de-week, locatieraden, etc.

Hoe kijken we aan tegen de verandering:

- Urgentiebesef: Het urgentiebesef kwam voort uit de visie en strategie van de organisatie. Consequent is de visie in opeenvolgende visie documenten verder uitgewerkt. Het verandertraject is zo gezien al omstreeks 2005 gestart, waarbij Regie Op Locatie een logische vervolgstap is waarin tot op operationeel niveau invulling gegeven wordt aan de visie en strategie.
- Leidende coalitie: *InVoorZorg!* is aangehaakt bij een traject dat al liep. Zo gezien is het lastig om in te schatten wat in de aanloop van het veranderproces leidende coalities zijn geweest. Geloof in de methodiek bij het management en hier consequent aan vasthouden is essentieel. In een dergelijk groot traject met zoveel impact is volhoudendheid en vasthoudendheid cruciaal. Verankering zat in de basis doordat de medezeggenschapsorganen dit als wens hadden geuit. Ook het consequente en adequate optreden van de programmamanager heeft hier een belangrijke rol in gespeeld.

Een belangrijk aandeel in de uitvoering is geleverd door de ROL afdeling, die in korte tijd de methodiek heeft geadopteerd en verbeterd zodanig dat het resultaat opleverde en toepasbaar was voor de locaties van Vanboeijen. De ruimte en het vertrouwen dat de afdeling hierin kreeg en de succesvolle wijze waarop de afdeling hier samen met het programmamanagement hier invulling gaf, maakte dat er weinig aanleiding is geweest voor twijfel over de te volgen koers. Wat betreft de geloofwaardigheid is het een sterke zet geweest om het MT zelf ook het ROL programma te laten ervaren, hoewel het door het abstracte primaire proces van een MT geen alledaagse uitrol was,

- Visie en strategie ontwikkelen: zoals bij het eerste punt al beschreven, is de visie en strategie richting gevend geweest voor dit traject. De organisatie is erin geslaagd een operationele vertaling te maken van de geformuleerde visie en strategie en hier consequent naar te handelen, in alle uitingsvormen.
- Verandervisie communiceren: het communiceren van de verandervisie bleek niet eenvoudig. Interpretatie van termen / taal blijkt te verschillen van persoon tot persoon en organisatieonderdeel tot organisatieonderdeel. De balans vinden tussen het niet te groot maken van datgene wat verwacht wordt van ieder in anders kijken, denken en doen, maar wel daadwerkelijk ander gedrag verwachten, is niet eenvoudig. De organisatie is hierover continu met elkaar in gesprek gebleven: in bijeenkomsten waarin veel organisatieonderdelen vertegenwoordigd worden, tijdens een uitrol van een locatie, tijdens de weekstarts, etc. In het begin van het traject waren er veel geluiden van weerstand. Hier is in een open houding naar geluisterd en zijn gesprekken aangegeven. Bij afronding van het *in voor zorg!* traject staat Regie op locatie niet meer ter discussie. Het is de werkwijze van Vanboeijen, daar is iedereen van overtuigd. Er is geen discussie meer over. Wel worden zorgen geuit over het vervolg, 'hoe houden we dit vast'.
- Een breed draagvlak voor actie creëren: de praktische invulling hiervan was het ROL programma zelf. Alle locaties krijgen de mogelijkheid om onder begeleiding van een ROL expert gedurende 16 weken te werken aan ambities die ze zelf formuleren in de startbijeenkomst. Randvoorwaardelijk hieraan is gesteld, gebruik te maken van de methodiek, verwanten actief te betrekken in kernteam en verbetersteams en te werken aan de doelstellingen Goed leven voor cliënten, Mooi werk voor medewerkers, onder de voorwaarde dat de locatie financieel gezond is.
- Korte termijnsuccessen genereren gebeurde in de uitrol. De successen zijn de communicatie gebruikt om het enthousiasme voor de aanpak te vergroten, zowel intern als extern.
- Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen (na de eerste successen wordt het tempo van de verandering opgevoerd, totdat de visie is gerealiseerd). In de aanpak is een fasering aangebracht van pre-pilot, pilot en uitrol. De uitrol gebeurt in een aantal golven, waarbij per golf een aantal locaties begeleid worden. Tijdens en tussen de uitrol golven wordt het gebruikte materiaal op basis van de ervaringen in de uitrol continu verbeterd.
- Nieuwe benaderingen in de organisatiestructuur verankeren (vasthouden aan de nieuwe benaderingen en zorgen dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen). Dit vindt volop plaats door de oprichting van lokale locatieraden, het organisatiebreed invoeren van weekstarts en WLITAB en het meer en meer betrekken van de ondersteunende diensten bij het uitvoeren van het ROL programma. Als logische vervolgstap in de organisatiestructuur overweegt de organisatie de overgang naar een organisatiestructuur waar autonomie en medezeggenschap van medewerkers en verwanten nog beter tot zijn recht komt.

Het totale project heeft de organisatiecultuur veranderd, zie resultaten voorgaand hoofdstuk.

Kennisontwikkeling

<Beschrijf welke tools/instrumenten zijn gebruikt voor de ingezette interventie/methoden gedurende het traject en welke beschikbaar zijn voor andere organisaties>.

<Beschrijf hoe tools/instrumenten zijn gebruikt voor de ingezette interventie/methoden wel of niet hebben gewerkt>

<Beschrijf welke kennis is ontwikkeld gedurende het traject, denk hierbij aan eigen meetinstrumenten, eigen modellen, eigen methodes>.

Communicatie

Vanboeijen werkt hard aan communicatie over de organisatie ontwikkeling, zoals intern als extern.

Zie:

- Artikelen Boeiend Nieuws
- Artikelen website Vanboeijen en In voor zorg!
- Films (Vanboeijen en *In voor zorg!*)
- Gouden momenten kalender
- Hoofdstuk in boek 'Lean in de zorg', deel 2

In voor zorg!

4. Evaluatie van het traject

- *Hoe heeft de organisatie deelname aan In voor zorg! ervaren?*
Prettig.
De start was best pittig. De scan, iemand die van buiten Vanboeijen, vertelt hoe Vanboeijen ervoor staat, was best confronterend. *In voor zorg!* had vanaf het begin vertrouwen in het programma Regie Op Locatie. Dat voelde prettig.
- *Zijn de verwachtingen uitgekomen die de organisatie had t.a.v. In voor zorg!?*
Er waren wat verwachtingsverschillen in het begin, maar die zijn overwonnen. Vanboeijen heeft veel gehad van de bijdrage van de *In voor zorg!* coaches.
- *Wat is het oordeel over de dienstverlening van In voor zorg!?*
De coaches waren een goede aanvulling op het programma. In het begin richtte de samenwerking zich meer op de programmamanager, later ook naar de opdrachtgevers. Dit sloot goed aan.
Er was een open houding: luisteren en kritisch zijn en aanvullen, zonder oordeel.
Er is een mooi team gevormd dat bezig is met continu verbeteren.
- *Was er weerstand in de organisatie bij het doorvoeren van de interventies?*
Ja, maar niet zozeer weerstand naar *In voor zorg!* maar naar de verandering. Dat wilde Vanboeijen ook. Daar kun je iets mee.
- *Is de organisatie voldoende toegerust om in de toekomst de interventies/nieuwe werkwijzen zelf verder toe te passen?*
Ja
- *Welke omstandigheden in de organisatie hebben bijgedragen aan:*
 - a. Het behalen van de doelstellingen van dit traject*
Breed gedragen wil om te realiseren
Aantal cruciale beslissingen
Gedisciplineerde programmamanager en ROL-afdeling
Het gevoel dat er geen weg terug is
- *Wat heeft het In voor zorg-traject betekend voor de cliënten van de organisatie?*
In voor zorg! heeft bijgedragen aan meer medezeggenschap (meer regie) voor de cliënt en verwant.
- *Hoeveel cliënten zijn er bij het verandertraject betrokken?*
Veel!, in centrale verwantenraad en in uitrollen.

5. Conclusies en borging

<Beschrijf hier de conclusies, over zowel de inhoudelijke resultaten als de resultaten van de interventie zelf>.

<Beschrijf hoe de resultaten geborgd zijn binnen de organisatie. Hoe is er voor gezorgd dat de resultaten structureel onderdeel uitmaken van het beleid van de organisatie?>