

# Een kijkje bij de buren

## *Zelforganiseren in de zorg*

Congres BDKO

Drs. Eveline Castelijns MBA

12 april 2016



# Inhoudsopgave

**1** Zelforganisatie in de zorg

**2** Werkende principes

**3** Vragen





1

# **Zelforganiseren in de zorg**

**‘Waarom, wat en hoe?’**



## Zelforganiseren...

### Waarom doen we het?

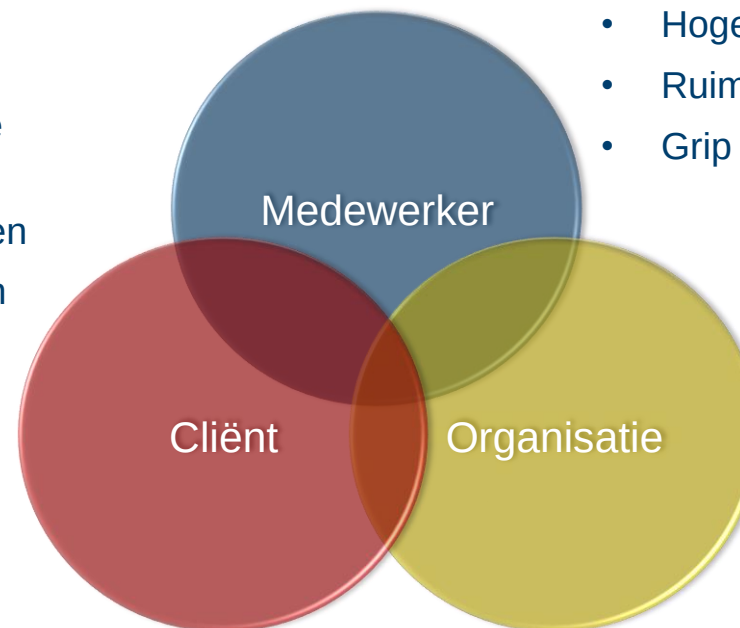
- De kwaliteit van leven van cliënten centraal stellen
- Flexibele organisatie, zodat er makkelijker kan worden meebewogen met andere doelgroepen, andere zorgvragen of zorgverlening op een andere plek
- Goed werkgever zijn, waar medewerkers met plezier en betrokkenheid werken
- Ondernemerschap en vakmanschap
- Financieel gezonde organisatie



Het werken in zelforganiserende teams helpt bij het bereiken van deze doelen.

Het is daarmee ook ***een middel, geen doel op zich.***

- Betere aansluiting persoonlijke wensen cliënt
- Sneller inspelen op verstoringen
- Minder verschillende gezichten (vertrouwen en nabijheid)



- Hogere betrokkenheid
- Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
- Grip op lastige cliëntsituaties

- Betere productiviteit
- Minder overhead
- Aantrekkelijke werkgever (boeien en verbinden)
- Lager ziekteverzuim

Onderzoek Matthijs Almekinders, 2006 'Teams beter thuis in de zorg' & Evaluatie uit eerste teams bij thuiszorg Amstelring, 2012 'De nieuwe thuiszorg naar wijkgerichte en zelfsturende teams'

# **“Zelfsturing is geen structuuroplossing, het is een andere manier van zorgverlening”**

Jos de Blok, oprichter Buurtzorg





Zelforganiseren...

## Wat is dat?

- De directe zorg en ondersteuning aan cliënten en de focus op hun eigen regie en welbevinden is leidend
- Dát bepaalt hoe de organisatie en de werkprocessen worden ingericht
- En dit betekent een kanteling in denken en organiseren

WAT HEEFT U  
NODIG?

WAT HEEFT U  
NODIG?



**CLIËNT EN INFORMELE  
NETWERK**



**ZORGPROFESSIONALS**



**MANAGEMENT EN  
ONDERSTEUNING**

## Voorbeelden uit de zorgpraktijk

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOELEN                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximale eigen regie bij de cliënt</li> <li>• Maximale regelruimte voor de medewerker</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximale zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt en zijn familie</li> <li>• Individueel maatwerk dat tot stand komt in samenspraak met de bewoner/cliënt, de familie en de medewerker</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De klant heeft vertrouwen in het feit dat Beweging 3.0 zorgt voor die dingen die belangrijk zijn in diens leven en hij/zij wordt daar waar nodig geholpen bij het vormgeven van het eigen leven</li> <li>• Medewerkers hebben de ruimte om in te spelen op de individuele behoeften van de klant en nemen hiervoor de verantwoordelijkheid</li> </ul>                                                                                                                                   |
| NOODZAKELIJKE VERANDERING | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een omslag van aanbodgerichte zorg naar vraaggestuurde zorg: de cliënt centraal</li> <li>• Een plattere organisatie om meer te werken vanuit vragen en behoeften van het primaire proces (de teams)</li> <li>• Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de cliënt leggen</li> <li>• Cultuurverandering</li> <li>• Anticiperen op veranderende financiering in de zorg</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op zelfstandigheid van medewerker en team met betrekking tot het proces van zorg, welzijn en dienstverlening</li> <li>• In een later stadium komt daar verantwoordelijkheid voor de cliënttevredenheid en gedelegeerde verantwoordelijkheid voor het rooster en het dagelijkse budget van het team bij</li> <li>• De stafafdelingen zijn ondersteunend in dit proces naar zelfstandigheid en werken intensief aan het verbeteren en vereenvoudigen van beleid, regels, protocollen, procedures en systemen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers leggen daar waar nodig verbinding (intern/extern)</li> <li>• Medewerkers hebben de ruimte om in te spelen op de individuele behoeften van de klant en nemen hiervoor de verantwoordelijkheid</li> <li>• Medewerkers zetten hun talenten optimaal in en vertonen het juiste gedrag</li> <li>• Efficiënt ingerichte processen</li> <li>• Vergroten leer- en verbetervermogen</li> <li>• Betaalbare (ondersteunende) organisatie</li> <li>• Effectief relatiebeheer</li> </ul> |



Zelforganiseren...

## Hoe doe je dat?

- Een blauwdruk voor het werken met zelforganiserende teams bestaat niet
- Elke organisatie:
  - start met een andere beginsituatie
  - heeft haar eigen sterke en zwakke kanten
  - heeft een eigen organisatiecultuur
  - en een eigen veranderingsvoorkeur
- Het invoeren van zelforganisatie moet daar bij aansluiten.
- Wel zijn er een aantal werkende principes...





2

**Werkende principes**



## Werkende principes

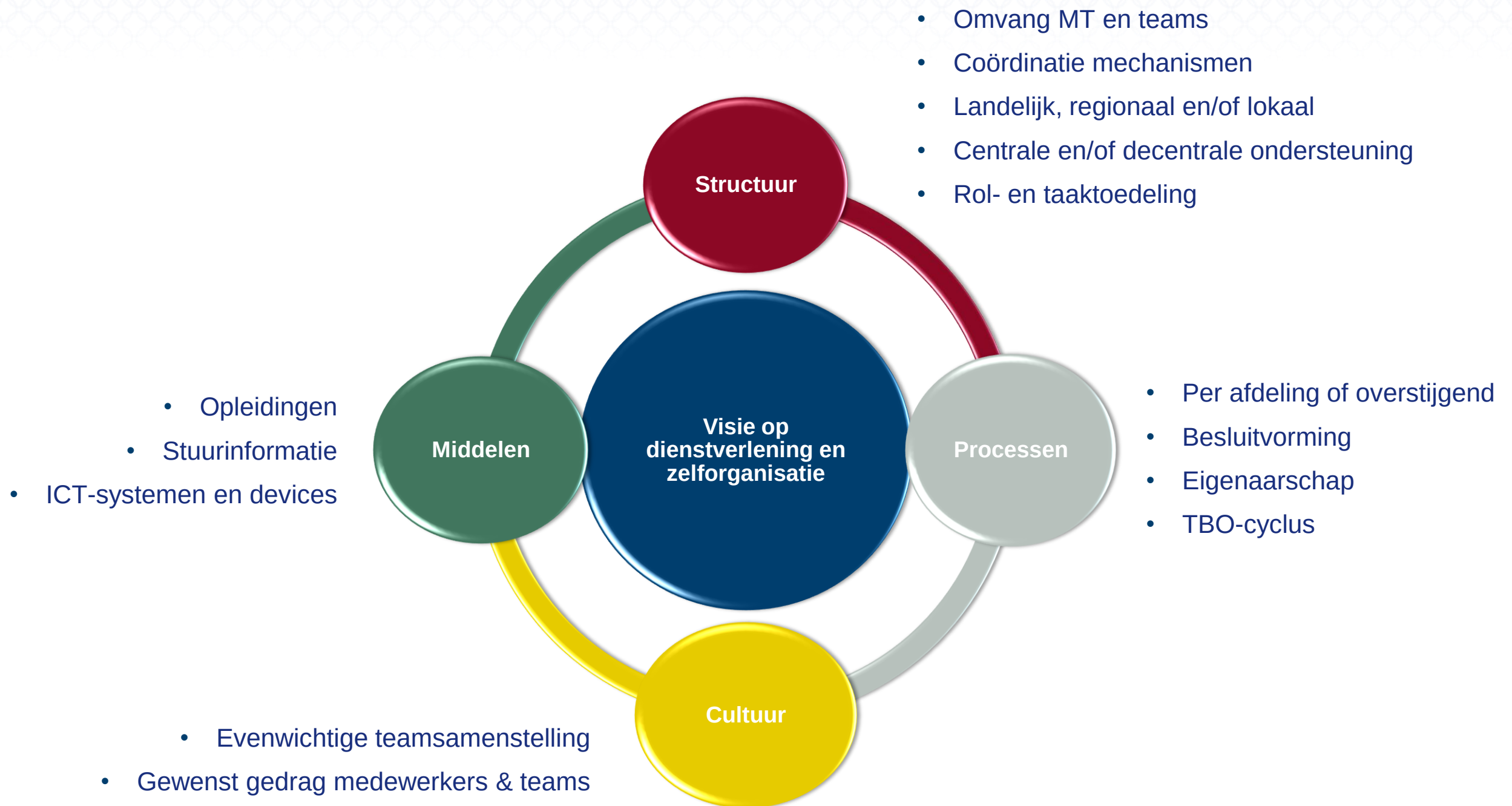
### 1. Zorg voor strategische helderheid



- De visie van de organisatie, ook ten aanzien van zelforganisatie, en de kernwaarden zijn:
  - helder, kort en krachtig geformuleerd vanuit het belang van de cliënt
  - bekend bij alle medewerkers
  - door de medewerkers in hun eigen bewoordingen vertaald naar de betekenis voor hun eigen werk
  - een meetlat bij keuzes, beslissingen en discussies
- Bestuurder, directie en management tonen voorbeeldgedrag in het nastreven van deze visie en kernwaarden



## 2. En vervolgens voor een consequente vertaling



### 3. Faciliteer het ontwikkelingsproces

- Sluit aan bij de eigen veranderstijl van de organisatie
- Zoek hierbij naar de balans tussen 'blauw' en 'wit' (structuren en plannen vs. natuurlijke ontwikkelingen bevorderen en faciliteren)
- Richt een project- of programmaorganisatie in, inclusief besluitvormingsproces, communicatie, planning en budget
- Betrek alle gremia: COR, CCR en RvT/RvC





## Werkende principes

### 4. En neem hiervoor de tijd

Op basis van literatuur weten we:

- *“Afhankelijk van de uitgangssituatie kan het twee tot vijf jaar duren voor het complete organisatieveranderingsproces rondom de invoering van zelforganiserende teams voltooid is”*

&

- *“Binnen een half jaar zijn vaak de eerste resultaten al zichtbaar”*

De praktijk, althans in de zorg, blijkt wat weerbarstiger.... Het vinden en behouden van het juiste tempo blijft een uitdaging:

- Verklaar niet van de één op de andere dag leidinggevend en ondersteunend personeel boventallig
- Betrek medestanders bij de implementatie
- Stel wel heldere doelen en mijlpalen in de organisatie- en teamontwikkeling



3

Vragen



## Voer voor discussie

- De kinderopvangbranche is – vergelijkbaar met de zorg - de afgelopen jaren veel meer gereguleerd. Kan zelforganisatie deze ontwikkeling meer in balans brengen?
- Wat kunnen voor uw branche de voordelen zijn van zelforganisatie?
- Wat vraagt een ontwikkeling naar zelforganisatie van u als bestuurder of manager?
- Wat zouden mogelijke belemmeringen kunnen zijn?

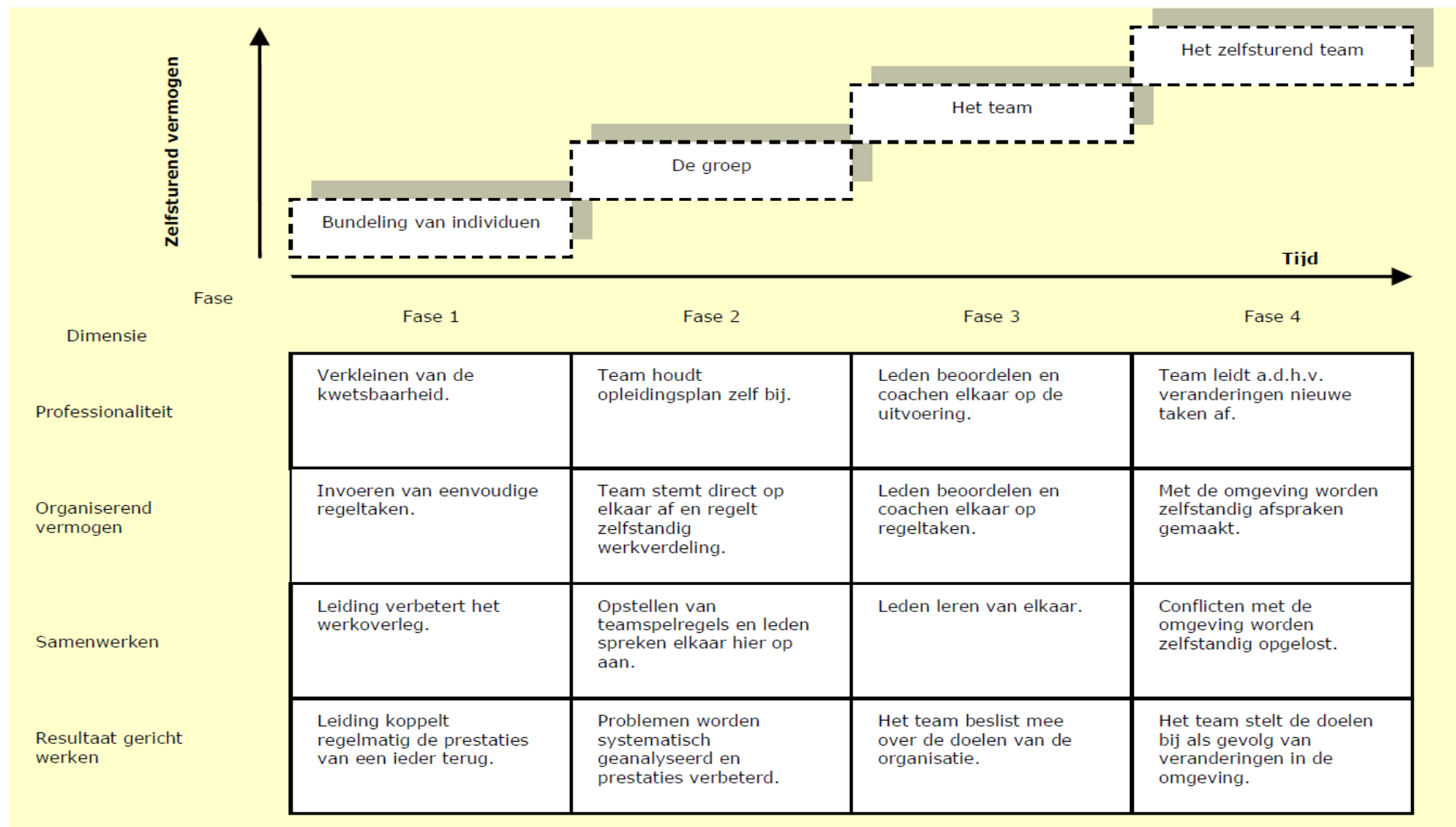


4

## Bijlagen



# Teamvolwassenheid



## Karakteristieken van traditionele baas naar teamleider

| Van traditionele 'baas' | Naar teamleider         |
|-------------------------|-------------------------|
| Controleren             | Ondersteunen            |
| Regelen                 | Voorwaarden creëren     |
| Dirigeren               | Aanmoedigen             |
| Zekerheid               | Onzekerheid             |
| Intern gericht          | Extern gericht          |
| Routinematige taken     | Non-routinematige taken |
| Operationeel            | Tactisch, strategisch   |
| Op werkwijze gericht    | Op resultaat gericht    |
| Beheersing              | Ontwikkeling            |
| Gericht op individuen   | Gericht op het team     |





Contactgegevens:

- Drs. E.C.A. (Eveline) Castelijns, MBA
- Senior Managing Consultant Zorg & Welzijn
- 06 57 99 72 44
- [e.castelijns@berenschot.nl](mailto:e.castelijns@berenschot.nl)

Berenschot Groep B.V.  
Europalaan 40, 3526 KS Utrecht  
T 030 - 2 916 916