

## Eigenzinnige beleidskeuzes in de praktijk waarmaken

“Inzetten op de veranderde rol van de leidinggevende. Daar steken we energie in. Zij zijn degenen die laten zien dat het anders kan en mag. Die hun medewerkers ondersteunen, faciliteren en coachen. Zodat zij de vrijheid en het vertrouwen krijgen om hun professionele verantwoordelijkheid te nemen.”

Aan het woord is Frank van Attekum, voorzitter van de Raad van Toezicht, naar aanleiding van het jaarverslag 2018 van diezelfde raad. Een jaarverslag dat een stuk bondiger is dan de afgelopen jaren. Alles past op één A4-tje maar wel met een aantal links erbij die verwijzen naar meer informatie op onze website. Wellicht dat dit een manier is om een groter publiek te bereiken en daarmee worden ook nadrukkelijk cliënten bedoeld.

Frank is de bevlogen voorzitter die samen met de andere leden concreet en praktisch invulling probeert te geven aan het thema van het Radar meerjarenplan ‘Versterk elkaars kracht’. Daarbij hebben zij flink ingezet op de dialoog met cliënten, medewerkers, het management en de samenwerkingsverbanden die Radar met STAND-BY!, JenS en ‘t Westhoes is aangegaan.



### Investeren in de keuzes die we hebben gemaakt

“De organisatie heeft in de afgelopen jaren eigenzinnige beleidskeuzes gemaakt op het gebied van de Wmo, werken vanuit de wijk en kwaliteit. Nu moeten we gaan investeren in het laten werken van die keuzes. Zorgen dat mensen de dingen gaan doen niet naar de letter maar naar de geest van wat op papier staat en zich daar vertrouwd en veilig bij voelen. In Monique Heffels hebben we een sterke strategische bestuurder gevonden die samen met het directieteam en het management richting geeft aan de keuzes die we gemaakt hebben. Voor medewerkers leidt dat vooral tot minder bureaucratie, en meer professionele vrijheid en vertrouwen om onze cliënten te begeleiden.”

Om te kijken hoe die keuzes uitpakken heeft de Raad van Toezicht voor het dialoogmodel gekozen. Aan de tafel met de samenwerkingspartners, met cliënten en de diverse geledingen binnen Radar. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de interne samenwerking en vooral naar de ontwikkeling van het middenmanagement bij Radar. Frank: “Zij zijn de verbindende schakel binnen de organisatie, zij leggen de verbinding tussen wat er op papier staat, de cultuur, de strategie en de dagelijkse praktijk. Maar we vragen ons

tegelijkertijd af of zij voldoende in hun kracht gezet worden, hoe zij zich ontwikkelen als leidinggevende en of het directieteam hen daarin wel voldoende ondersteunt.”

### Gemêleerd beeld

De dialoog aangaan is voor de Raad van Toezicht een effectief middel om te weten te komen wat er in de praktijk allemaal gebeurt. Maar, zoals dat in het verleden wel vaak gebeurde, gaan ze nu niet meer als collectief op bezoek. Iedereen ontving hen dan op zijn paasbest en echt voelen en proeven wat mensen bezighield was er dan niet bij. “We voeren liever de dialoog in een kleiner gezelschap om beter inzicht te krijgen in beleid dat er toe doet, beleid dat leidt tot verbetering van de kwaliteit van zorg. Ik waardeer de openheid van onze medewerkers, de een vindt dat het vroeger allemaal beter was, de ander is enthousiast over de huidige aanpak. Je merkt in die gesprekken de grote bevoegenheid bij alle medewerkers, je hoort een nieuwe zakelijkheid, de verschillen in ontwikkeling bij de teams maar ook dat medewerkers zich financieel ondergewaardeerd voelen. We zien een heel gemêleerd beeld, letterlijk een organisatie in ontwikkeling met alle pijn maar ook de mogelijkheden die daarbij horen. De dialoog leidt tot een verrijking van ons beeld over Radar en zo worden wij ook in onze kracht gezet.”

### Werken aan een betere kwaliteit van zorg

Met de POS (Personal Outcome Scale) heeft Radar een instrument tot haar beschikking waarbij de cliënt het uitgangspunt van de zorg is en niet de procedure. Een instrument dat de kwaliteit van leven van haar cliënten op een meetbare en toetsbare manier in kaart brengt. Dat, naast de kwaliteit van zorg die de professional persoonlijk meebrengt. Frank: “We zouden wensen dat de POS een grotere landelijke werking heeft, omdat het in onze ogen een prima manier is van kwaliteitstoetsing.”

Radar heeft de afgelopen twee jaar veel aandacht, geld en energie gestoken in kwaliteit. Een traject dat, volgens Frank, met vallen en opstaan is gegaan. “Het is jammer dat we naast ons eigen kwaliteitssysteem uiteindelijk toch ook nog de HKZ certificering moesten doen, maar we zijn hartstikke trots op het uiteindelijke resultaat. Dat bewijst eens te meer dat we met kwaliteit de juiste weg zijn ingeslagen. Twee jaar lang werd er uit de reserves geput om het traject te financieren en werd een niet sluitende begroting geaccepteerd. Dit vanuit de gedachte dat cliënten daadwerkelijk een betere kwaliteit van zorg ervaren en dat medewerkers zich kwalitatief sterker in hun schoenen voelen staan. 2019 wordt wat dat betreft het jaar van de waarheid.”

### Innovatie

Een aantal ontwikkelingen in de maatschappij maken innovatie in de zorg noodzakelijk. “De maatschappij wordt steeds complexer. Kwetsbare mensen krijgen het steeds moeilijker. Door de tweedeling die zo in de maatschappij ontstaat, wordt ons werk steeds belangrijker. Wij willen dat iedereen meedoet in de maatschappij. Sociale inclusie staat hoog op onze agenda. Maar terwijl onze doelgroep groeit, is er de beweging van de terugtrekkende overheid. De middelen worden structureel minder terwijl de zorgvraag groeit. We moeten dus met minder middelen meer doen. En dan is er nog de krappe arbeidsmarkt. In de zorg is men niet altijd trots op zijn werk. De zorg heeft niet bij iedereen een goed imago en de lonen zijn in vergelijking met andere branches lager. Het vinden van nieuwe medewerkers is dus niet zo eenvoudig. Dat wordt voor de komende jaren een stevige uitdaging.” Innoveren moet er volgens Frank voor zorgen dat er een goede balans komt tussen al deze ontwikkelingen.



## Een lerende organisatie

"In die complexer wordende maatschappij overleven wij als Radar alleen als we onze eigenzinnigheid behouden. Samenwerken met andere partijen doen we nu al, maar daar zullen we nog sterker onze expertise moeten inbrengen en dat alles in het belang van de cliënt. De buitenwereld heeft al een hoge pet van ons op doordat we ons profileren op kennis. Om die cliënt te dienen hebben we professionals nodig die zich met ons willen verbinden. Dat doe je niet alleen met geld maar ook door medewerkers de ruimte te geven om zich te ontwikkelen en daarvoor dienen we een aantrekkelijke, lerende organisatie te zijn. Je moet bij Radar zijn als je als professional voorop wilt lopen. Dat is wat we willen bereiken."