

STRATEGISCH KOERSDOCUMENT LIMOR

2016 – 2020

DURF, COMPASSIE en VERBINDING

Durf: lef, bravoure, moed, onverschrokkenheid, niet bang zijn

Compassie: medeleven, welwillendheid, mildheid, goedertierenheid

En: plus, bovendien, ook, tevens

Verbinding: koppeling, combinatie, samenhang, verband, relatie

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch koersdocument van LIMOR 2016-2020; het kerndocument voor de komende jaren. De definitieve versie van dit koersdocument is tot stand gekomen met de inbreng van velen uit de organisatie. Concepten van dit plan zijn besproken met de Centrale Cliëntenraad, medewerkers, directie en toezichthouders. Binnen LIMOR organiseren we regelmatig de zogenoemde werkplaatsen. Werkplaatsen zijn bijeenkomsten waar we spreken over belangrijke onderwerpen die ons allen aangaan. Op die manier kan ieder vanuit zijn of haar perspectief 'meedenken, meepraten en meebeslissen' over thema's en ontwikkelingen die ertoe doen. Over dit strategische koersdocument is volop meegedacht en meegepraat. Suggesties, ideeën en aanvullingen zijn dan ook verwerkt in deze definitieve versie. In de werkplaatsen heb ik de geldende kernwaarden van LIMOR mogen ervaren. Bevlogenheid, Integriteit, Ondernemerschap en de daadwerkelijke wil tot Samenwerken. Grote dank gaat dan ook uit naar een ieder die zijn of haar bijdrage heeft geleverd aan dit koersdocument.

Meepraten, meedenken en meedoen vereist een zekere mate van durf, welwillendheid, verbinding, verbanden willen leggen en veiligheid. Aspecten die we nodig hebben. Niet alleen om het koersdocument op papier te krijgen, maar zeker ook om het de komende jaren uit te voeren. Het koersdocument heeft dan ook de titel 'Durf, Compassie en Verbinding' meegekregen, de rode draad voor de komende jaren. Een reis - een koers - die we alleen samen kunnen ondernemen en volhouden. Onze missie, visie en kernwaarden staan nog volop overeind! We zijn al jaren op de goede weg maar moeten steeds ijken en kijken of we niet verdwalen. Een koersdocument dus in de lijn van onze vorige beleidsplannen maar wel in een ander jasje.

Concrete doelen staan niet in dit beleidsplan. Dit plan gaat uit van eindperspectieven, ambities, vergezichten. Een eindperspectief is de meest wenselijke en inleefbare kwaliteit waartoe we in staat zijn in deze onzekere, steeds veranderende en zich ontwikkelende samenleving. Dat is geen statisch gegeven maar een dynamisch perspectief. Dit beleidsplan gaat over 'het wat', over dat wat we moeten doen van onszelf, als organisatie. 'Het wat' is vertaald in eindperspectieven op het gebied van zorg (1), arbeid (2), omgeving (3) en organisatie (4). Om onze ambities, onze aspiraties oftewel onze eindperspectieven waar te kunnen maken, gaan we dat concreter organiseren. Dan gaat het dus over 'het hoe'; hoe we dat gaan doen. 'Het hoe' is vormgegeven in een programmatische aanpak waarin per programmalijn routekaarten zijn opgesteld. Hierin staan heldere, begrijpelijke en overzichtelijke doelen en subdoelen beschreven om de eindperspectieven te behalen. In deze routekaarten staat de weg die we de komende jaren gaan bewandelen; de koers die gereden wordt.

Feitelijk is onze gezamenlijke ambitie dat we ernaar streven dat onze missie, visie, kernwaarden en uitgangspunten worden herkend, hoorbaar zijn, merkbaar zijn, worden gevoeld en worden ervaren door onze cliënten, medewerkers en de omgeving. Merkbaar werken vanuit de bedoeling.

Dat is geen sinecure en het lijkt ook tamelijk abstract. Hoe ruikt bevlogenheid? Hoe voelt samenwerken? Hoe merkbaar is integriteit? Daarom is het zaak om die ambities wat concreter te maken.

Die wijze van organiseren moet passen binnen onze besturingsfilosofie. Dit koersdocument is dus geen pasklaar actieplan. Bij het organiseren van 'het hoe' gaat het over meedenken, meepraten, meebeslissen en meedoen van de vakmensen in de organisatie en de cliënten van de organisatie. Het

gaat om innoveren, veranderen, aanpassen, wijzigen, verankeren en borgen. Het gaat om het creëren van toegevoegde waarde en baten. Over 'het hoe' gaan en blijven we in gesprek met alle betrokkenen. Bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten laten we ons ook leiden door de bevindingen vanuit voortgangsrapportages, audits en onderzoeken zoals HPO, HKZ, het accountantsrapport en de CQ-index. Daadwerkelijke invloed - van alle kanten - op het verloop van de koers.

Vasthouden aan je missie, visie en uitgangspunten vereist lef, moed, onverschrokkenheid en niet bang zijn. Maar ook medeleven, welwillendheid en bovendien koppeling, samenwerking, combinaties zoeken, verbanden leggen en relaties aangaan.

Dat is een dynamisch geheel met aanpassingen aan de hand van het koersverloop. Geen barre of starre tocht naar 'een stip op de horizon'. Het gaat om de streep op de horizon. Focus op een stip kan leiden tot oogkleppen. Bij alles wat we doen moeten we blijven letten en reageren op de gebeurtenissen om ons heen.

Juist daarom kunnen we het alleen maar 'samen' 'doen'!

Goede reis,

Dirk Huisman, voorzitter Raad van Bestuur / algemeen directeur

Inhoudsopgave

1. Inleiding; durven en doen	5
2. Missie; onze grote gezamenlijke bedoeling	6
3. Kernwaarden; ons ethisch kompas, ons houvast	7
Bevlogen	7
Integer	7
Ondernemend	7
Samenwerkend	7
4. Visie; hoe we tegen dingen aankijken	8
Visie op Zorg; onze kijk op ondersteuning en begeleiding	8
Visie op Wonen; onze kijk op huisvesting voor cliënten	9
Visie op Arbeid; hoe we kijken naar medewerkers en werk	9
Visie op Omgeving; hoe we kijken naar onze omgeving	9
Visie op Organisatie; hoe we de bedrijfsvoering inrichten	10
Organisatorische uitgangspunten; de basis voor onze aanpak	10
5. Ambities; onze vergezichten	12
Programmaliijnen; de logische aanpak	12
Programmaliijn Zorg	13
Programmaliijn Arbeid	14
Programmaliijn Omgeving	15
Programmaliijn Organisatie	15
Ten slotte	16
Bijlage: het werkdocument	17

1. Inleiding; durven en doen

LIMOR is een organisatie met een gezonde balanspositie maar door de veranderende wet- en regelgeving en het krimpen van de binnenkomende budgetten staat het operationeel werken onder druk. Dit gegeven maakt het noodzakelijk om een ondernemende organisatie te zijn. Onze huidige bedrijfsvoering geeft de indruk nog steeds taakgericht te zijn. Het is daarom noodzakelijk om verandering door te zetten. Ondernemen vereist durf en lef om niet bang te zijn om (gecalculeerde) risico's te nemen. We hebben dat proces van veranderen de afgelopen jaren met wat strubbelingen maar hoofdzakelijk met succes ingezet.

Het gaat erom dat we in beweging blijven. Het gaat erom de vraaggestuurde cultuur te verankeren. Onze organisatiecultuur wordt bepaald door collectieve waarden en grondbeginselen, de kernwaarden die in dit beleidsplan beschreven staan. Onze kernwaarden helpen ons te werken vanuit de bedoeling. Het daadwerkelijk creëren van toegevoegde waarde voor cliënt, medewerker, organisatie en omgeving. Onze visie op deze vier gebieden staat beschreven in hoofdstuk 4 van dit beleidsplan. Daaropvolgend zijn in hoofdstuk 5 op het gebied van zorg, arbeid, omgeving en organisatie eindperspectieven geformuleerd; onze ambities voor de komende jaren. De programmatische aanpak voor het behalen van de eindperspectieven hebben we vastgelegd in de bijlage.

Het realiseren van deze ambities - 'het doen' - gebeurt vooral samen door zoeken, begrijpen, handelen en leren. Samenwerken vraagt om interactie maar ook het kennen van je eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De eindperspectieven helpen om gezamenlijk betekenis en richting te zoeken in soms onzekere situaties en een veranderende omgeving. Om onze ambities de komende jaren te realiseren hebben we, zoals de titel van dit beleidsplan al aangeeft, durf nodig om soms buiten de bestaande paden te treden, compassie om de cliënt in alles wat we doen centraal te blijven stellen en verbinding om dit in gezamenlijkheid te kunnen bereiken. Durven en doen.

2. Missie; onze grote gezamenlijke bedoeling

LIMOR is er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. Mensen die dakloos zijn of dat dreigen te worden en nergens anders terecht kunnen. Tegelijkertijd wil LIMOR ervoor zorgen dat die mensen daar terecht komen waar ze het best op hun plek zijn.

De missie is bondig en krachtig. Uitgebreider zou kunnen maar dat zou vervolgens weer leiden tot beperkingen. LIMOR sluit niemand uit!

Wat we doen, is mensen helpen op weg naar herstel zodat ze weer zelfstandig verder kunnen. In essentie gaat het hier om mensen die door één of (vaak) meerdere problemen gedwongen de thuissituatie hebben verlaten (of dreigen te moeten verlaten) of die niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving.

Onze bedoeling is om mensen te stabiliseren, te motiveren en te activeren zodat ze weer zelfstandig en volwaardig kunnen participeren in de maatschappij. Dit doen wij altijd op een integere, professionele en ondernemende manier waarbij de vraag van onze cliënten centraal staat. Van exclusie naar inclusie, van uitsluiting naar insluiting.

LIMOR is een professionele en cliënt- / klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van opvang en ondersteuning biedt. Wij dragen bij aan de daadwerkelijke rehabilitatie van de cliënt in de samenleving én de positionering en participatie van onze cliënten in de maatschappij. LIMOR is daarbij vernieuwend en biedt daarbij meerwaarde. Voor haar medewerkers is LIMOR een levende, lerende en uitdagende werkomgeving met oog voor de balans tussen werk en privé.

In al het doen en laten van LIMOR komt de cliënt op de eerste plaats. Er wordt naar gestreefd de cliënt in zo kort mogelijke tijd te begeleiden om weer zo zelfstandig mogelijk te kunnen functioneren in de maatschappij.

Ook iemand die problemen ondervindt bij maatschappelijke participatie en zelfredzaamheid heeft een stuk eigen verantwoordelijkheid voor de situatie waarin hij / zij verkeert en een stuk eigen kracht (de één iets meer en de ander iets minder) om de eigen situatie te verbeteren. LIMOR neemt deze eigen kracht van mensen als uitgangspunt voor de levering van zorg en begeleiding. Dit komt tot uitdrukking in de wijze waarop wij met onze cliënten omgaan, welke beschreven staat in onze visie op zorg, arbeid, omgeving en organisatie.

Het gaat erom dat de zorgvrager in belangrijke mate zelf richting geeft aan de zorg en begeleiding die nodig is. Belangrijk daarbij is dat zorgvrager en zorgverlener(s) een gelijkwaardige positie innemen en in daadwerkelijke dialoog met elkaar de begeleiding en ondersteuning vorm geven.

3. Kernwaarden; ons ethisch kompas, ons houvast

Kernwaarden zijn de bouwstenen en het ethisch kompas van een organisatiecultuur en zijn bepalend voor de 'persoonlijkheid' van een organisatie. In het strategisch koersdocument 2012-2016 'Typisch LIMOR' zijn onze kernwaarden vastgesteld. Deze kernwaarden zijn de afgelopen jaren ingebed in de organisatie. Ze zijn voor een ieder herkenbaar als de basis van beleid, gedrag en communicatie. We blijven inzetten op de herkenbaarheid van onze kernwaarden. Herkenbaar in de meest ruime zin, in de zin van hoorbaar en merkbaar. Kernwaarden moeten worden gevoeld en ervaren. Onze kernwaarden helpen ons om te werken vanuit de bedoeling.

De kernwaarden van LIMOR zijn:

Bevlogen, integer, ondernemend en samenwerkend!

Maar wat bedoelen we daar dan mee?

Bevlogen!

Bevlogenheid is een positieve toestand en betekent dat medewerkers flexibel en met energie en veerkracht hun werk doen. Betrokkenheid, voldoening en enthousiasme ten aanzien van het werk én de organisatie zijn hierbij van groot belang.

Integer!

Integriteit is de persoonlijke eigenschap, de karaktereigenschap van een individu die inhoudt dat de persoon eerlijk en oprecht is en niet omkoopbaar. De persoon beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid, *'zegt wat hij / zij doet en doet wat hij / zij zegt'*, heeft geen *'verborgen agenda'* en veinst geen emoties. Een persoon met deze eigenschappen wordt integer genoemd. Een integer persoon zal zijn doen niet laten beïnvloeden door oneigenlijke zaken.

Ondernemend!

Ondernemend zijn betekent dat je tot actie bereid bent. Je blijft niet stil zitten als er iets moet gebeuren maar gaat meteen aan de slag. LIMOR is een dynamische zorgonderneming. De zorgvraag van de medemens en de omgeving verandert voortdurend. Bij het waarborgen van kwaliteit van zorg, arbeid en organisatie verliezen we de maatschappelijke ontwikkelingen niet uit het oog. Duurzame, externe samenwerkingsverbanden worden aangegaan met als doel het zorgaanbod af te stemmen.

Samenwerkend!

Samenwerken kan worden gedefinieerd als de gezamenlijk inzet om doelen te bereiken of knelpunten op te lossen. Om ambities waar te maken, is meer nodig dan vakinhoudelijke kennis en kwaliteiten. Samenwerken, kennisdelen en communiceren is een efficiënte manier om doelen te bereiken. Het gaat om het actief leveren van toegevoegde waarde aan een gezamenlijke doelstelling door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep, de ander, de organisatie, de cliënt en de omgeving.

4. Visie; hoe we tegen dingen aankijken

Om onze missie, doelen en activiteiten te kunnen realiseren, hanteert LIMOR naast de genoemde kernwaarden een visie. Basisuitgangspunt hierbij is de holistische mensbenadering. De mens is immers een fysieke, psychische, emotionele en spirituele eenheid.

Met dit basisuitgangspunt op te schrijven zijn we er niet als het gaat om de strategische koers. Een visie is van belang voor de identificatie met de organisatie waarmee bewust en kritisch kan worden omgegaan. De uitgangspunten inzake de visie zijn voor LIMOR leidend. LIMOR wil niet slaafs volgen in bedenkensels en modegrillen en is dus een tikje eigenzinnig te noemen bij alles wat zij doet. LIMOR wil dan ook niet werken met een abstracte visie maar met praktische, bruikbare en herkenbare opvattingen. Dat is niet te bewerkstelligen met één overkoepelende visie. Daarom hebben we onze visie uiteengerafeld in onze visie op zorg, onze visie op arbeid, onze visie op de omgeving en onze visie op organisatie en organiseren. Deze deelvisies dienen uiteraard in samenhang met elkaar, de kernwaarden en de missie te worden bekeken. Het geheel is meer dan de som der delen. Hier en daar zit er in de beschrijving dus ongetwijfeld een overlapping.

Visie op Zorg; onze kijk op ondersteuning en begeleiding

Zorg en begeleiding is de basisactiviteit van LIMOR en vormt de bezielende factor van onze organisatie. Voor LIMOR staat de cliënt centraal en is dialogische participatie het uitgangspunt. Dialoog waarbij ruimte is voor zowel het individuele cliëntenperspectief, het professionele perspectief, het organisatieperspectief en cliëntenparticipatie in de bedrijfsvoering. Dat is 'Typisch LIMOR'¹.

De visie op zorg is - samen met onze kernwaarden - het uitgangspunt in de door ons te leveren zorg en begeleiding. Onze visie op zorg zegt iets over ons mensbeeld en over de voorgenomen wijze van omgaan met onze cliënten, onze attitude. Onze visie op zorg geeft derhalve een verplichtende waarde aan onze benaderingswijze. Wij hanteren de emancipatorische visie.

In deze visie, die overigens de holistische zorgvisie omvat, staat de cliënt centraal. Het uitgangspunt is dat de zorgvrager niet alleen als een uniek persoon wordt gezien maar tevens als iemand die zelf richting geeft en naar vermogen bijdraagt aan zijn leven (competentiegerichte emanciperende hulpverlening) dus ook aan dat deel waarvoor zorg, begeleiding of ondersteuning wordt gevraagd. De zorgvrager is dus zelf medeverantwoordelijk voor de inhoud van de begeleiding. De zorgvrager levert hierbij ook zelf inzet door gebruik te maken van eigen (rest)competenties. Bij deze visie staat de eigen kracht dan ook voor het merendeel centraal. De professionele zorg is daarbij een aanvulling en zorgt voor ondersteuning en advisering waar nodig. Het gaat erom wat de zorgvrager zelf (nog) kan en wil.

Onderzoek toont aan dat de dialogische vorm van participatie de meest kansrijke is voor mensen in een kwetsbare positie. Participatie kent echter vele gradaties. We bevinden ons midden in een verandering van een tijdperk. Wij dienen ervoor te waken dat onze doelgroep niet gaat verdwalen in deze nieuw geordende samenleving. Tenslotte zijn wij ook ambassadeur voor onze doelgroep. Kwetsbare groepen hebben een vangnet nodig. De gedachte vanuit eigen kracht is dus begrensd door kwetsbaren. Er is dus een grens aan zelfredzaamheid en samen-redzaamheid. Onze situationele begeleidingsmethodiek is met een vernieuwd handboek in de huidige context geplaatst. De essentie van de begeleidingsmethodiek blijft dezelfde. LIMOR kiest de interventie welke het meest bijdraagt aan het herstel van de betrokkene door gebruik te maken van aanwezige competenties en eigen

¹ 'Typisch LIMOR' verwijst naar de titel van het voorgaande strategisch koersdocument en daarmee een begrip geworden in de organisatie.

kracht. Opvangen, aanpakken en loslaten. 'Typisch LIMOR'. Nieuw is het toetsingskader welke we verbinden aan onze methodiek. Met ons toetsingskader tonen we aan dat we kwaliteit van zorg bieden.

LIMOR is zich ervan bewust dat er niet altijd sprake is van volledige vrijwilligheid bij haar cliënten als het gaat om het accepteren van hulp of begeleiding. We laten mensen niet in de steek omdat ze hun eigen competenties, beperkingen en hulpvraag niet goed kunnen inschatten. Niet willen of geen behoefte hebben, is niet per definitie een reden om geen hulp of begeleiding te bieden. Daarbij komt dat zij die het meest kwetsbaar zijn het minst in staat zijn om hun belangen te behartigen. Daadwerkelijk rehabiliteren gaat over uitdagen en verleiden, over stimuleren en motiveren. Ook dat is 'Typisch LIMOR'. Echter ook bij 'bemoeizorg en drang' houden we een open oog voor de mens, blijven we in dialoog en zijn onze uitgangspunten leidend.

Visie op Wonen; onze kijk op huisvesting voor cliënten

Bij een visie op zorg hoort een opvatting over huisvesting. Het gaat hierbij om het woon- en leefklimaat van onze cliënten. Voor al haar cliënten streeft LIMOR een aanvaardbare en betaalbare woonsituatie na. In ieder geval impliceert deze voldoende fysieke ruimte voor elk individu. Eerste optie hierbij is zelfstandig wonen met begeleiding. Als zelfstandig wonen onmogelijk is, kan opvang of een beschermde woonvorm uitkomst bieden. Binnen deze voorzieningen is sprake van minimaal een eigen kamer met voldoende leefruimte en (liefst) eigen sanitair. De fysieke en psychologische veiligheid en een rehabiliterend klimaat is hierbij van groot belang. Deze aspecten verminderen de groepsdynamische spanning, voorkomen hospitalisatie en bevorderen zelfstandigheid.

Visie op Arbeid; hoe we kijken naar medewerkers en werk

Bij de visie op arbeid gaat het over de relatie tussen werkgever en werknemer, verwachtingspatronen, regels, processen, procedures, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. LIMOR wil een levende, lerende en uitdagende werkomgeving zijn. In relatie tot onze besturingsfilosofie kiezen we voor een doelgerichte werkstijl, gericht op samenwerken en een goede balans tussen werk en privé waarbij de verwachtingspatronen en de te behalen resultaten over en weer helder zijn. We streven naar een uitgebalanceerd werksysteem dat gericht is op de toekomst; met oog voor de perspectieven van het topmanagement, van de klanten, de cliënten en de medewerkers. Medewerkers zien we als volwassen vakmensen met verantwoordelijkheden, vrijheden en regelruimte in de eigen planning en de organisatie van het werk. Vakmensen waarin we vertrouwen hebben. Daarbij is management nodig dat is afgestemd op die medewerkers. Vakmensen kunnen in hoge mate - binnen de beleidskaders - zelfregulerend werken. Het management dient hierbij faciliterend, ondersteunend, motiverend en innoverend te zijn. En dus in mindere mate instruerend, corrigerend en controlerend.

Bij deze visie op arbeid hoort ook een passende werkomgeving met voldoende faciliteiten om het werk goed te kunnen doen. Belangrijk aspect hierbij is hoe we onze interne organisatie inrichten. Bij het huisvesten en faciliteren van cliënten en personeel gebruiken we zo veel mogelijk domotica en technologie. Niet om zo geavanceerd mogelijk te zijn maar om zo optimaal mogelijk te kunnen functioneren.

Visie op Omgeving; hoe we kijken naar onze omgeving

Kwaliteit van zorg, kwaliteit van arbeid en kwaliteit van organisatie kunnen alleen renderen als er oog is voor de omgeving en als er geïnvesteerd wordt in die omgeving. In de nieuw geordende samenleving - de participatiemaatschappij - is de omgeving wellicht de belangrijkste variabele. De maatschappelijke context is bepalend voor de mate waarin cliënten daadwerkelijk kunnen participeren. Wij kijken dan ook niet alleen naar de cliënt zelf maar ook naar de omgeving waarin de cliënt zich bevindt. Hierin is het netwerk van de cliënt en de acceptatie van de omgeving van groot

belang. Daarbij is de omgeving ook nog eens hectisch, onzeker en zelfs op vele vlakken onvoorspelbaar. Voor LIMOR een uitdaging!

De omgeving staat in een ander daglicht dan vroeger. Het gaat hier om optimale samenwerking, afstemming en participatie op lokaal en regionaal niveau. Belangrijk hierbij is de optimale ketensamenwerking voor het nut van een optimale zorgverlening. Het gaat hier ook om het verkrijgen en behouden van diensten en financiering. Het cliëntbelang en het publieksbelang gaat hierbij boven het organisatiebelang. LIMOR staat er dan ook om bekend verder te gaan waar anderen ophouden. LIMOR is er voor de probleemsituaties waarbij mensen nergens anders meer terecht kunnen. LIMOR kijkt over de muren van de eigen organisatie heen.

De strategische omgeving is een abstractere dimensie. Niet per definitie voorbehouden aan, maar toch veelal het aandachtsgebied van directie, staf en bestuur. Het gaat hier om het beïnvloeden van onder andere financiers, brancheverenigingen en politiek. En om het zoeken naar en realiseren van (nieuwe) organisatie modellen, organieke verbanden en samenwerking om ook op lange termijn een sluitend en kwalitatief verantwoord zorg- en begeleidingsaanbod te kunnen blijven bieden.

Visie op Organisatie; hoe we de bedrijfsvoering inrichten

LIMOR is ondernemend en innovatief. LIMOR reageert proactief op ontwikkelingen in de markt en in de wet- en regelgeving. LIMOR staat daarbij open voor vernieuwing, is continu bezig met verbetering en het ontwikkelen en onderzoeken van vormen van samenwerken. Samenwerken binnen en buiten de organisatie. Altijd gericht op de verbetering van processen, een betere cliëntenzorg, effectiever organiseren en kwaliteitsverhoging. Belangrijk hierbij is het oog voor de doeltreffendheid, de doelmatigheid, de cliëntgerichtheid, de kwaliteitsbeheersing, het publieksbelang van de organisatie, de voorzieningen, de zorgverlening, de keten en de risicoanalyse. Bijzondere waarde ligt in het aspect van medezeggenschap. Zowel cliënten als medewerkers dienen optimaal te participeren in de manier waarop de bedrijfsvoering vorm krijgt. Wat LIMOR betreft gaat dit verder dan de minimale wettelijke voorschriften hierover. Kostenbesparing op korte of lange termijn is daarbij meegenomen.

Organisatorische uitgangspunten; de basis voor onze aanpak

Als besturingsfilosofie hanteren we het principe van integraal management en leggen we de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie. Decentraal wat kan en centraal wat moet. Organisatie-eenheden zijn hierbij resultaatverantwoordelijk en teamtargets in plaats van individuele targets. Een aanzienlijke mate van eigen verantwoordelijkheid binnen de beleidskaders en kernwaarden voor iedere functie. Afgestemd op de relevante buitenwereld dus met oog voor regionale, lokale en wijkbepalende omstandigheden. 'Typisch LIMOR'.

LIMOR is een lerende organisatie met als doel continu verbeteren. We focussen ons op de ontwikkeling van kundigheid en bekwaamheid. Als lerende organisatie investeren we naast kennisontwikkeling in kennisverspreiding, kennisoverdracht en kennisborging. Een kennisinfrastructuur omvat mensen, processen en systemen. Iedereen heeft kennis, kunde en vaardigheden die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie en anderen. We laten ons leiden door het HPO-gedachtegoed. HPO staat voor High Performance Organization. De hoofdonderwerpen van het HPO-gedachtegoed zijn; kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, lange termijn gerichtheid, continue verbetering en kwaliteit van medewerkers. Participatie van medewerkers en cliënten is een belangrijke waarde in onze bedrijfsvoering. Meedenken, meepraten, meedoen en waar mogelijk meebeslissen dient zich, inclusief de wettelijke verankering van de medezeggenschapsorganen, verder te ontwikkelen. In dit kader is ons 'werkplaatsen-concept' een waardevol instrument. 'Typisch LIMOR'.

Het systeem is hierbij ondergeschikt. Ons werk met cliënten is te complex om in systemen te vatten. Natuurlijk hoort bij die complexiteit ook een mate van regulering, onder andere ter waarborging van

kwaliteit, governance en het kunnen uitoefenen van toezicht. Dit laatste heeft een intern aspect, maar wordt ook door externe partijen vereist en uitgevoerd. Maar er moet ook ruimte zijn en worden gelaten voor wat juist niet in bestaande systemen gevangen kan worden maar wat uiteindelijk in de leefwereld van de cliënt wel het verschil maakt. Dit impliceert dus geenszins dat het systeemdenken volledig kan worden losgelaten. Een organisatie is een complex geheel waarbij strategie, structuur, systemen, cultuur, stijl, sleutelvaardigheden en personeel onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het systeem is ondersteunend en faciliterend aan de grote gezamenlijke bedoeling van de organisatie. Zonder het systeem, de bijbehorende workflows en ondersteunende diensten zou er een chaos ontstaan en zouden we snel in de misère terechtkomen. Wel is het zo dat we steeds dienen te bekijken of het systeem niet eenvoudiger kan. Het constante toetsen van de organisatie, het beleid, de protocollen en procedures, de overlegstructuur en de positionering van functies op nut, noodzaak en efficiency is derhalve een permanent aandachtspunt. De werkprocessen dienen zo ingericht te zijn dat de professionals er niet vervreemd van raken, maar zich er eigenaar van voelen. Geen systeem om het systeem, ook dat is 'Typisch LIMOR'.

5. Ambities; onze vergezichten

Als LIMOR hebben we ambities. Er bestaat waarschijnlijk geen woord dat meer gebruikt wordt als het woord 'ambitieuw'. Een woord dat je hart sneller laat kloppen of een woord waarbij de moed je in de schoenen zinkt. Ambitie past bij onze kernwaarden en onze uitgangspunten. We willen iets bereiken, we willen vernieuwend, succesvol en winstgevend zijn. Bij winstgevend zijn, draait het niet alleen om financiële winst maar gaat het om de baten en de toegevoegde waarde op alle aspecten van onze bedrijfsvoering.

Feitelijk is onze gezamenlijke ambitie: *"Het streven dat onze missie, visie, kernwaarden en uitgangspunten worden herkend, hoorbaar zijn, merkbaar zijn, worden gevoeld en worden ervaren door cliënten, medewerkers en omgeving."* Werken vanuit de bedoeling.

Geen sinecure en als korte samenvatting tamelijk abstract en onvoorstelbaar wat zou moeten gebeuren om dat voor elkaar te krijgen. Een beetje abstracte kunst zonder zichtbare werkelijkheid. Om die reden is het zaak om ambities concreter te maken. Dit koersdocument is er niet voor om concrete doelen te formuleren maar beperkt zich tot het geven van (eind)perspectieven; vergezichten op de toekomst. Dat wat we moeten doen en niet h^oe we dat moeten doen. Een eindperspectief is de meest wenselijke en inleefbare eindkwaliteit waartoe we in staat zijn in deze onzekere, steeds veranderende en zich ontwikkelende samenleving. Geen statisch gegeven maar een dynamisch perspectief. Er zullen dus ongetwijfeld momenten komen waarop we een eindperspectief moeten herijken, aanpassen of loslaten en vervangen. Dit is geen bedreiging maar een kans om de juiste dingen te blijven doen vanuit onze bedoeling.

Om onze ambities, aspiraties oftewel onze eindperspectieven waar te kunnen maken, moeten we dat dus concreter organiseren. Er moeten heldere begrijpelijke doelen en subdoelen komen. Er moet een weg bewandeld worden, er moet een koers worden gereden! Die wijze van organiseren moet passen binnen onze besturingsfilosofie. Het gaat om innoveren, veranderen, aanpassen, wijzigen, verankeren en borgen. Het gaat om het creëren van toegevoegde waarde en baten. 'Typisch LIMOR'. Dat concrete organiseren doen we door middel van het opzetten van programmalijnen.

Programmalijnen; de logische aanpak

Het kiezen voor programmalijnen (de programmatische aanpak) is ingegeven door de complexiteit van de door te voeren veranderingen en de breedte van de impact op de organisatie. Door de programmatische aanpak vinden activiteiten in een betere coherentie of samenhang plaats. We voorkomen hiermee 'hapsnap'-bezigheden en ongestructureerde activiteiten die vaak leiden tot frustratie, onbehagen en energieverlies. Er ontstaat een logische opvolging inzake de ontwikkeling van onderwerpen en een betere afstemming en interventie met de geldende lijnactiviteiten en het reguliere managementproces (de actuele bedrijfsvoering binnen de staande organisatie). De term 'programma' geeft aan dat het gaat om samenhangende onderwerpen en een geheel van projecten (projectgroepen, werkgroepen), activiteiten, werkplaatsen en innovaties om een gemeenschappelijk doel te behalen. Dit samenhangende geheel wordt ook wel een portfolio genoemd.

Er zijn de komende jaren vier hoofdonderwerpen die we in programmalijnen benaderen:

- Programmalijn 1: Zorg
- Programmalijn 2: Arbeid
- Programmalijn 3: Omgeving
- Programmalijn 4: Organisatie



Figuur 1: programmalijnen in balans

Het gaat hier niet om willekeurig gekozen thema's. Alle genoemde onderwerpen hebben een wezenlijke invloed op het functioneren van de organisatie, zowel in het heden als in de toekomst. Op die thema's hebben we een visie geformuleerd. De thema's beïnvloeden niet alleen de organisatie als geheel, ze beïnvloeden ook elkaar. De programma's en de daaruit voortkomende projecten en activiteiten moeten dus niet alleen op de staande organisatie worden afgestemd maar ook verbindend zijn aan elkaar. Samenwerken aan samenhang. Die thema's hebben vanzelfsprekend allemaal een raakvlak met de primaire bedrijfsvoering van nu. Binnen de huidige taak-functie-inhoud, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en afspraken blijft een ieder bezig met zijn of haar werk. De programmatische aanpak gaat om verbetering, niet om beperking. Tenslotte moet het werk gedaan worden en blijft de winkel open. Laat je dus niet belemmeren omdat 'een project ergens mee bezig is', maar zoek hierin vooral de samenwerking op. We werken immers volgens de gemaakte afspraken en uitgangspunten totdat de afspraken veranderen.

Programmalijn Zorg

Als het gaat om Zorg denken we aan onze doelgroep en de mate waarop we onze dienstverlening vormgeven. We denken aan een klantgerichte benadering. Daarbij is de minst sympathieke manier om alleen het probleem van de cliënt centraal te stellen. We denken aan het centraal stellen van het gehele cliëntproces, het kijken naar de gehele keten van diagnose, behandeling, begeleiding en nazorg. Gemakkelijke, snelle en betrouwbare zorg en dienstverlening voor iedereen tegen een aantrekkelijke prijs. Planbare zorg voor groepen mensen, ook wel de 'formule-aanpak' genoemd. We denken ook aan de cliëntgerichtheid voor een bepaalde doelgroep. Essentieel hierbij is dat de cliënt een aanbod krijgt dat bij hem of haar past. Daarbij is doelgroepkennis van belang. Dienstverlening die gegeven wordt te midden van mensen met dezelfde problemen. Maar we denken voornamelijk aan het centraal stellen van de cliënt als persoon, waarbij het gaat om maatwerkdienstverlening. De zorg en ondersteuning die erop is gericht een totaaloplossing te bieden die aansluit bij het leven van de individuele cliënt en zijn omgeving. Dit gaat veel verder dan het je kunnen inleven in de cliënt. Cliëntkennis is hierbij essentieel. Het organiseren van maatwerk is complex, heeft grenzen en is lastiger meetbaar en minder transparant in termen van bedrijfsvoering. Het gaat erom dat wij er voor zorgen dat er een toename is van de kwaliteit van leven bij onze cliënten. Dat iedere cliënt (zoveel als mogelijk) daadwerkelijk is geïntegreerd in de samenleving. Het gaat er ook om dat cliënten meer invloed kunnen uitoefenen op het zorgsysteem zodat kwalitatief betere zorg, opvang en begeleiding kan worden geboden. Van belang hierbij is dat we mensen bereiken die niet direct zichtbaar zijn - die nog niet tot onze cliënten behoren - maar die dreigen te verloederen en te verkommeren. We beperken ons niet tot die mensen die hun thuissituatie al kwijt zijn maar richten ons ook op het voorkomen van dakloosheid en sociale uitsluiting door preventie en adequate nazorg. Ook is het zaak oog te houden voor 'nieuwe doelgroepen' waarbij we ons zorgaanbod aanpassen op

de vragen van de cliënten en de omgeving. In die zin is onze doelgroep een spiegel van de samenleving, de problematiek waarmee onze cliënten te maken hebben is aan verandering onderhevig en afhankelijk van het sociale en politieke klimaat. Onze kracht daarbij is dat we onze cliënten snel en adequaat kunnen bedienen zonder noemenswaardige wachttijden of wachtlijsten.

Eindperspectief Programmalijn 1: Zorg

Onze begeleiding is bewezen effectief in het bevorderen van duurzaam herstel van onze cliënten. De mate van bestaanszekerheid is vergroot op de volgende punten:

- a. persoonlijke veiligheid en veiligheid van naastbetrokkenen;*
- b. huisvesting;*
- c. financiën;*
- d. actieve deelname aan de samenleving;*
- e. steun- en leunstructuren.*

De mate waarin de cliënt regie heeft over het eigen leven is zichtbaar vergroot.

De ervaring met de begeleiding van LIMOR wordt door cliënten minimaal beoordeeld met een 8.0.

Programmalijn Arbeid

Als het gaat om Arbeid denken we aan vakmensen met kennis van zaken, handelend in vrijheid naar bevind van zaken in het belang van cliënt, organisatie en rekening houdend met zichzelf en collegae. Zelf-taxerende medewerkers, medewerkers in evenwicht.

Maar we denken ook aan de kwaliteit van medewerkers en management met de focus op ontwikkeling binnen onze lerende organisatie. Deskundigheidsbevordering in verband met het veranderen van de doelgroep. De zorgzwaarte neemt toe en nieuwe doelgroepen dienen zich aan. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de resultaten. LIMOR-medewerkers werken goed samen en zijn ook nog eens flexibel en veerkrachtig. We denken hierbij ook aan een grote diversiteit van medewerkers die complementair zijn aan elkaar. We denken ook aan de kwaliteit en het verstevigen van het management. Niet alleen in de hiërarchische betekenis waarbij de leidinggevenden een echte leider, facilitator en inspirator zijn. Ook als het gaat om zelfmanagement en de zelforganisatie van teams en individuen. Theoretische begrippen kunnen alleen maar ontwikkelen als er op een specifieke manier energie aan wordt toegevoegd.

Alle randvoorwaarden rondom de arbeidsrelatie dienen op orde te zijn. Dit vereist flexibilisering van arbeid en de arbeidsvoorwaarden. Daarbij zijn vitale en competente medewerkers van groot belang. Bij het werven en selecteren van medewerkers staan naast de functie-eisen de kernwaarden van LIMOR centraal. Medewerkers beschikken in grote mate over deze kernwaarden. Leden van de Centrale Cliëntenraad en cliënten op de lokale voorzieningen participeren in de werving en selectie van LIMOR-medewerkers. Juist onze cliënt weet als geen ander of de kandidaat past bij onze doelgroep. Het is noodzakelijk dat iedere medewerker betekenisvol werk verricht. Dit motiveert en stimuleert.

Vitaal houdt ook in dat medewerkers gezond zijn. Plezier in het werk is daarbij van belang. Een goede balans tussen werk en privé is onontbeerlijk. 'Het Nieuwe Werken' biedt hierin uitkomst. Zekerheid over het arbeidscontract is van groot belang. Het principe daarbij is dat iedere medewerker, al dan niet met een vast dienstverband, zich verbonden voelt met LIMOR. Onze medewerkers zijn volwassen mensen waarvoor we bij persoonlijke omstandigheden een maatwerkoplossing zoeken, zonder precedentwerking als excuus te gebruiken.

De HPO-diagnose geeft LIMOR inzicht in de sterke punten en de verbeterpunten. De resultaten geven inspiratie om met de juiste focus verbetertrajecten te starten. LIMOR scoort op de HPO-diagnose in 2020 tenminste een 8.0.

Eindperspectief Programmalijn 2: Arbeid

LIMOR is een inspirerende en motiverende organisatie om bij te werken. Medewerkers worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. De LIMOR-medewerker is vitaal en beschikt over een zelf-taxerend vermogen. LIMOR scoort tenminste een 8.0² op het HPO-onderzoek.

Programmalijs Omgeving

Als het gaat om de Omgeving denken we aan onze visie op omgeving. We realiseren ons dat we met de korte termijn of de waan van de dag te maken hebben en dat we daarop moeten reageren en handelen. Maar de werkelijke waarde van interne en externe samenwerking is gelegen in de lange termijngerichtheid. Vele contacten in de omgeving, marketing en acquisitieactiviteiten vinden plaats vanuit de orde van de dag, vanuit de staande organisatie. Het reageren en handelen op de korte en middellange termijn ligt besloten in de dagelijkse bedrijfsvoering. Hierbij gaat het om resultaatafspraken en het waarmaken daarvan. Innovatie in het vinden van meer en ook alternatieve geldstromen en de reductie van afhankelijkheid in financiering. In het programmamanagement denken we aan die lange termijn, de ontwikkeling en de toegevoegde waarde. Het gaat dan om het ambassadeurschap voor onze cliënten en het signaleren en onder de aandacht brengen van structurele knelpunten in de wet- en regelgeving. We houden hierbij de invloed van stakeholders en de maatschappelijke context nauwgezet in de gaten. Effectief stakeholdersmanagement is noodzakelijk om onze ambities te bereiken. We doen dit zoveel mogelijk in samenwerking met de cliënt en andere partijen teneinde cliënten te normaliseren in de maatschappij en om daadwerkelijke participatie te waarborgen. Het geven van inzicht in de specifieke kenmerken en aspecten van onze doelgroep hoort daarbij. Ook hebben we een taak in de daadwerkelijke beïnvloeding van de brancheorganisaties om gehoord te kunnen worden door de politiek en financiers. We zijn dus niet uitsluitend gericht op het functioneren en in stand houden van onze eigen organisatie maar we richten ons op de bredere maatschappelijke taak om een bijdrage te leveren aan een duurzaam en betaalbaar zorgstelsel.

Eindperspectief Programmalijs 3: Omgeving

Iedere medewerker oefent binnen zijn / haar verantwoordelijkheid optimale invloed uit op de omgeving en werkt zoveel mogelijk samen met de cliënt en andere partijen teneinde zichtbaar te zijn en te doen wat wordt afgesproken om zodoende een bijdrage te kunnen leveren aan het belang van de cliënt, de organisatie en de maatschappij.

Programmalijs Organisatie

Als het gaat om de Organisatie denken we, naast de aandacht voor het verloop van de dagelijkse bedrijfsvoering, aan de importantie van continue verbetering, vereenvoudiging en vernieuwing die belangrijk is voor het succes van de organisatie (het HPO-raamwerk). We denken aan het openstaan voor innovatie, onze aantrekkelijkheid voor de omgeving. We denken ook aan het gebruik van faciliteiten, middelen en technologische factoren. En dat allemaal met zo min mogelijk rompslomp. Dus regel-arm. Het is belangrijk een gezonde organisatie te blijven in alle opzichten. Hier ligt een belangrijke relatie met het eindperspectief 'Omgeving'. In onze omgeving hebben we aandacht voor de stakeholders die invloed hebben op ons vermogen om goede zorg te leveren aan onze cliënten. De risico's en mogelijkheden die hieruit voortkomen, worden vertaald naar het risicomanagement van de organisatie. Hierbij is oog voor datgene wat ten aanzien van de ISO-normen noodzakelijkerwijs moet worden vastgelegd in onze organisatie.

Groei en samenwerking dienen te leiden tot efficiency-winst en kostenreductie. Het gaat ook om openheid en actiegerichtheid. Dat het belangrijk is om fouten niet direct af te straffen maar er van te

In 2012 was de score 6.9. De score in 2015/2016 was 7.4.

leren. We denken aan de lerende organisatie. We denken aan kennis uitwisselen en het opdoen van inspiratie in een stevige dialoog tussen medewerkers onderling en met het management. We denken aan vragen stellen en vertellen over successen. We denken aan fouten toegeven en daar het beste mee doen. We denken aan het ontwikkelen, het opdoen, het delen en het benutten van kennis. We denken ook aan participatie en zelfreflectie. Kennislogistiek is meer dan het hebben van een bibliotheek waarin procedures en protocollen kunnen worden opgezocht of het kunnen omgaan met de begeleidingsmethodiek. Het gaat om de daadwerkelijke interactie en participatie. Dat een ieder binnen zijn of haar mogelijkheden kan en mag 'meedenken, meedoen en meepraten'. Dat gaat over dromen, denken en durven. Dat gaat over de kwaliteit van de attitude.

Daarbij is er vanuit organisatieperspectief een duidelijke groeiambitie. Een groeiambitie op meerdere vlakken. Uitbreiding van activiteiten in de huidige en eventuele toekomstige gemeenten en provincies waardoor er omzetsijging kan plaats vinden en waardoor we cliënten zo goed mogelijk kunnen bedienen, ongeacht woon- of verblijfplek. Uitbreiding door samenwerking op organisatorisch niveau waardoor kostenbesparing kan worden bereikt op kortere of langere termijn waarbij er sprake is van meerwaarde voor de kwaliteit van leven van cliënten en een optimale inrichting van de zorg in het werkgebied. Niet alleen op korte termijn maar juist op langere termijn met oog voor de houdbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid van de zorg.

Eindperspectief Programmalijn 4: Organisatie

De organisatieprocessen zijn zo ingericht dat de toegevoegde waarde voor de stakeholders voorop staat en professionals maximale ruimte hebben om naar eigen inzicht te handelen, zonder dat dit ten koste gaat van de beheersbaarheid.

Ten slotte

In dit koersdocument zijn onze ambities voor de komende jaren geformuleerd. Op het gebied van zorg, arbeid, omgeving en organisatie zijn eindperspectieven beschreven. Deze programmalijnen dienen altijd in samenhang met elkaar te worden bekeken. Het geheel is meer dan de som der delen. De uitkomst van de vier eindperspectieven tezamen is onze bedoeling; mensen die om wat voor reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en nergens anders meer terecht kunnen stabiliseren, motiveren en activeren zodat zij weer zelfstandig en volwaardig kunnen participeren in de maatschappij. De streep op de horizon is bekend, de weg ernaar toe moet nog worden ingevuld. Dit is geen statisch gegeven maar een dynamisch perspectief waar de komende jaren gezamenlijk invulling aan wordt gegeven. Om onze ambities waar te kunnen maken, werken we met programmalijnen. Deze programmatische aanpak is ingegeven door de complexiteit van de door te voeren veranderingen en de breedte van de impact op de organisatie. Door de programmalijnen vinden de activiteiten in samenhang en op coherente wijze plaats. Hoe we dit gaan doen, staat in de bijlage beschreven. Het bijgevoegde werkdocument beschrijft de aanpak, de manier waarop we te werk gaan. Dit leidt uiteindelijk tot een routekaart; een verzameling van projecten, acties en mijlpalen binnen een tijdspanne waarmee het eindperspectief behaald kan worden.

Bijlage: het werkdocument

De werkwijze; de manier waarop we te werk gaan

We gaan werken met programmalijnen. Een programma is een verzameling van projecten, acties en werkplaatsen. Met 'lijn' gaat het over een tijdslijn en een juiste logische volgorde. Een programmatische aanpak binnen een tijdspanne.

Een programma wordt opgezet om baten te realiseren, van toegevoegde waarde te zijn. Daarvoor is het nodig dat er een werkend resultaat wordt gemaakt (dat in de echte wereld als zodanig werkt), dat de gewenste baten / toegevoegde waarden inderdaad gerealiseerd worden. Geen tekentafeloplossing of een op zichzelf staande één-dimensionale benadering. Hiervoor is meer nodig dan alleen fasering van losse projecten. Een eindperspectief en een tijdslijn alleen voldoen dus niet. Vooral het management van de aspectgebieden en de samenhang zijn van belang want juist dat is bepalend voor het echte succes en de werkelijke waarde-creatie. Het is van belang de programma's succesvol te managen. Naast projectfasering waarin activiteiten worden geadresseerd, is het van belang alert te blijven op de uitgangspunten van de organisatie. Het gaat hierbij om het afgestemd blijven op de bedrijfsstrategie, oog hebben voor de bedreigingen, het focussen op de HPO-aspecten en de daadwerkelijke participatie van medewerkers en cliënten. De kennis en kunde liggen immers besloten in de organisatie bij de vakbekwame medewerkers en de gebruikers van onze hulp en ondersteuning.

Definitie programmamanagement

Programmamanagement is het samenhangend besturen van een tijdelijke verzameling van doelen, inspanningen en middelen gericht op een verandering in de organisatie. Het is een manier van managen of besturen van een complex van onderling samenhangende projecten en andere inspanningen dat van eminent belang is maar niet past binnen de normale werkwijze van de permanente organisatie³.

Waarom zetten we programmamanagement in bij LIMOR

De uitdagingen waar we mee te maken hebben, worden steeds complexer en omvangrijker. Programmamanagement wordt ingezet om meer samenhang en meer focus te bereiken. Omdat de eindperspectieven afdelingoverstijgend zijn, is het van belang om de samenhang te bewaken. Samenhang en afstemming is essentieel om de einddoelen te bereiken. Daarnaast is het van belang dat er een duidelijke focus is in het behalen van de eindperspectieven. Alle inspanningen in het programma moeten gericht zijn op de eindperspectieven. Deze focus helpt in het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes.

De DIN-methode (Doelen-Inspanningen-Netwerk) wordt vaak binnen programmamanagement ingezet. Ook binnen LIMOR is de behoefte gebleken aan een instrument dat ondersteunend is in de uitwerking van het programma. DIN helpt om het programma zo te structureren dat er een helder en eenduidig overzicht ontstaat van de inspanningen en de relatie van de inspanningen tot de eindperspectieven. De afbakening en inhoud van het programma wordt met DIN gevisualiseerd in één overzicht. Hiermee wordt helder wat de samenhang is en hoe de verschillende programmalijnen in elkaar grijpen. In een DIN wordt in beeld gebracht welke inspanning (projectgroepen, activiteiten) bijdragen aan welke doelen. Het werken met DIN is slechts bedoeld ter ondersteuning en geen doel op zich.

³ Uit: Programmamanagement, sturen op samenhang (Van der Tak en Wijnen - 2006).

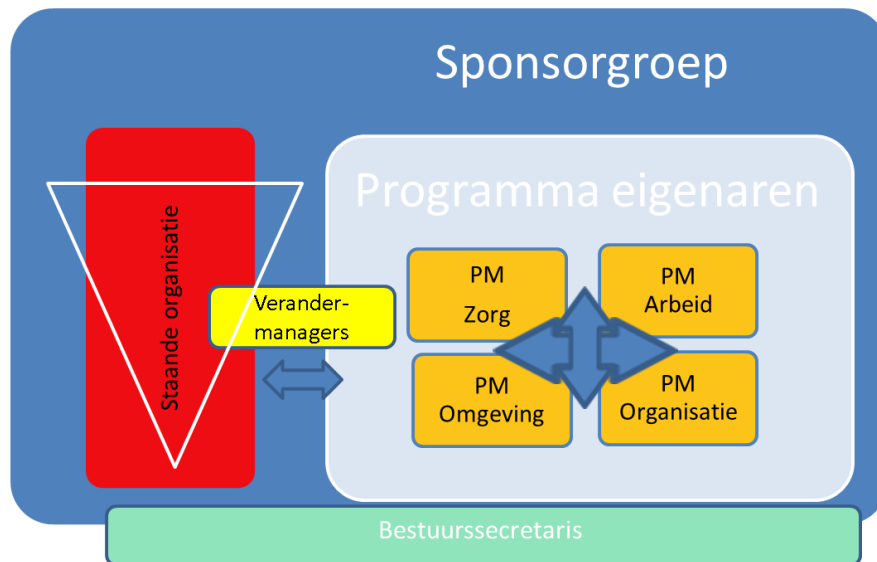
De verhouding tussen de programma's en de reguliere bedrijfsvoering

Bij programma's en projecten is er sprake van een 'tijdelijke organisatie' die moet samenwerken met de lijn of staande organisatie. De orde van de dag en de interveniërende verandering. Er is dan sprake van een matrixorganisatie. Naast de primaire organisatiestructuur ontstaat er dus een secundaire organisatiestructuur. De primaire organisatie omvat de huidige geldende lijnstructuur voor de uitvoering van de primaire en ondersteunende processen (het doen van het werk, volgens de geldende afspraken). De secundaire organisatiestructuur is de programmaorganisatie die zich bezig houdt met de ontwikkelingen en veranderingen die noodzakelijk zijn (de waarde-creatie). Er is een onderlinge beïnvloeding en afhankelijkheid. De programmaorganisatie maakt gebruik van de kennis, kunde en ervaringen uit de staande organisatie. De resultaten vanuit de programmaorganisatie voeden en veranderen de wijze van werken en organiseren in de primaire organisatie. Het moge duidelijk zijn dat de primaire organisatie bepalend is voor de manier waarop we ons werk doen totdat de veranderingen vanuit de programmaorganisatie hierin geïmplementeerd zijn. Afspraak is afspraak, totdat de afspraken veranderd zijn. Dan is er dus sprake van een andere werkwijze in de primaire organisatie waarbij deze op een hoger niveau gaat opereren; de HPO-ontwikkeling. De primaire organisatie blijft derhalve bepalend voor de manier waarop we ons werk doen.

Binnen een organisatie is aandacht voor de bedrijfsvoering van evident belang. Het is onmiskenbaar dat het noodzakelijk is een financieel gezonde organisatie te blijven. Het voortbestaan van de organisatie hangt ervan af. Binnenkomende budgetten, inkoop- en subsidieafspraken zijn bepalende randvoorwaarden om de organisatie vitaal te houden. De budgetdruk zal meer dan in het verleden leiden tot onzekerheden, bedrijfsrisico's en morele dilemma's. Er zullen keuzes moeten worden gemaakt. Dit zullen we zoveel mogelijk doen door middel van het afwegen van scenario's waarbij het belang van cliënten en personeel hoog in het vaandel staan. De verantwoordingsrapportage is hierbij substantieel.

Om die reden hebben we een lijnstructuur met beleidsafspraken, een bedrijfscyclus en functiebeschrijvingen waarin taken, resultaatgebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn geregeld. Het hebben van verantwoordelijkheden en bevoegdheden vereist de bereidheid bij een ieder tot het afleggen van verantwoording over het doen en laten. Het afleggen van verantwoording is geen beperking van bevoegdheden maar het nemen van verantwoording voor het doen en laten. Vanzelfsprekend is dit gerelateerd aan het hebben van competenties en de faciliteit deze benodigde competenties te ontwikkelen. De verantwoording en controle zullen zich expliciet richten op het plannen en sturen. Plannen en sturen op financiële resultaten (cijfers) en het herkennen van afwijkingen, targets, budgetten, aanmelding, intake, doorstroom / uitstroom en caseload. Sturen en flexibel inspelen op veranderingen in samenleving, regelgeving, zorgvraag, bedrijfsefficiency en personeelsinzet.

De scheidslijn tussen de bestaande bedrijfsvoering en programmalijnen kan kortweg als volgt worden samengevat: de activiteiten die gericht zijn op verandering en verbetering ten behoeve van het behalen van de eindperspectieven (*focus*) vallen onder programmamanagement en worden als zodanig afgestemd binnen de programmalijnen (*samenhang*). Uiteraard is afstemming met de staande organisatie van cruciaal belang.



Figuur 1: relatie programma en staande organisatie

Programmarollen; de verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Om bureaucratie in het programmamanagement te voorkomen moeten de rollen zijn vastgesteld, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van die rollen duidelijk zijn en de rapportelijnen zijn vastgesteld. De rollen die in de structuur worden onderscheiden, kunnen niet samengevoegd worden omdat deze zich elk op hun eigen specifieke aspecten van programma- en projectmanagement richten. Wel kunnen enkele verschillende rollen door dezelfde mensen worden uitgevoerd.

Sponsorgroep (SG)

Het sponsoren houdt een continue betrokkenheid bij het programma in. Het houdt in het grote animeren van het programma, het vertonen van voorbeeldgedrag, het steeds weer binnen de organisatie promoten van de verandering, het mogelijk blijven maken dat de beoogde resultaten bereikt worden en dat de verwachte baten gerealiseerd kunnen worden. Het sponsoren van een programma wordt gedaan door de sponsorgroep; deze groep bestaat uit de programmaeigenaren, de programmamanagers en alle managers die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering en voor de juiste implementatie van de resultaten in hun respectievelijke organisatie-eenheden (de verandermanagers). De sponsorgroep is de link tussen de programmaorganisatie en de permanente organisatie.

Programmaeigenaar (PE); de opdrachtgever

De PE is degene die als persoon binnen de sponsorgroep eindverantwoordelijk is voor het programma. De PE is in feite de opdrachtgever. De PE heeft het mandaat om het programma in directe lijn te besturen en beslissingen te nemen. Wat geldt voor alle leden van de sponsorgroep geldt in het bijzonder voor de PE. De PE is de grote animator van het programma, promoot voortdurend de verandering binnen de organisatie, stelt zich als persoonlijke taak dat het beoogde resultaat kan worden bereikt en dat de verwachte baten worden gerealiseerd. De PE is het directe aanspreekpunt voor de programmamanager.

- PE Zorg: Rob Speksnijder
- PE Arbeid: Henk Wijma
- PE Omgeving: Dirk Huisman
- PE Organisatie: Henk Wijma

Programmamanager (PM); de leverancier van toegevoegde waarden

De PM is verantwoordelijk voor het opzetten van het programma, de dagelijkse leiding van het programma en de rapportage en communicatie vanuit het programma. De PM valt rechtstreeks onder de PE en werkt op basis van het afdoeningsmandaat⁴. De PM is er primair voor verantwoordelijk dat de toegevoegde waarde / de baten daadwerkelijk worden geleverd. Daarmee is de rol complementair aan de rol van de verandermanager (VM) die primair verantwoordelijk is voor de realisatie van de baten ten gevolge van de implementatie. Voor de PM is het van belang flexibel te kunnen reageren op allerlei situaties omdat zich op het pad naar het gewenste eindperspectief vele onvoorziene situaties kunnen voordoen. Deze flexibiliteit behoort te leiden tot effectief management van conflicten, risico's en issues. Natuurlijk is de PM ook verantwoordelijk voor de 'harde' kanten van het programma, dat wil zeggen; voor de planningen, de voortgangsmonitoring, de rapportage en eventueel voor het uitvoeren van correctieve acties, kostenbeheersing, risico- en issuemanagement, het vaststellen van de programmabesturing, de programma-interne consistentie en de aansluiting met andere programma's. De PM maakt een routekaart (stappenplan) waarin beschreven staat welke stappen ondernomen worden om het eindperspectief te behalen. De routekaart omschrijft de jijkpunten die op verschillende momenten behaald en getoetst kunnen worden en is daarmee de leidraad waarop gestuurd kan worden. De PM rapporteert aan de PE.

- PM Zorg: Jannette Brinksma
- PM Arbeid: Tineke Veenma
- PM Omgeving: Glenda Huisjes, Fokko-Jan van der Ploeg en Margot Zylicz
- PM Organisatie: Arno van der Heide

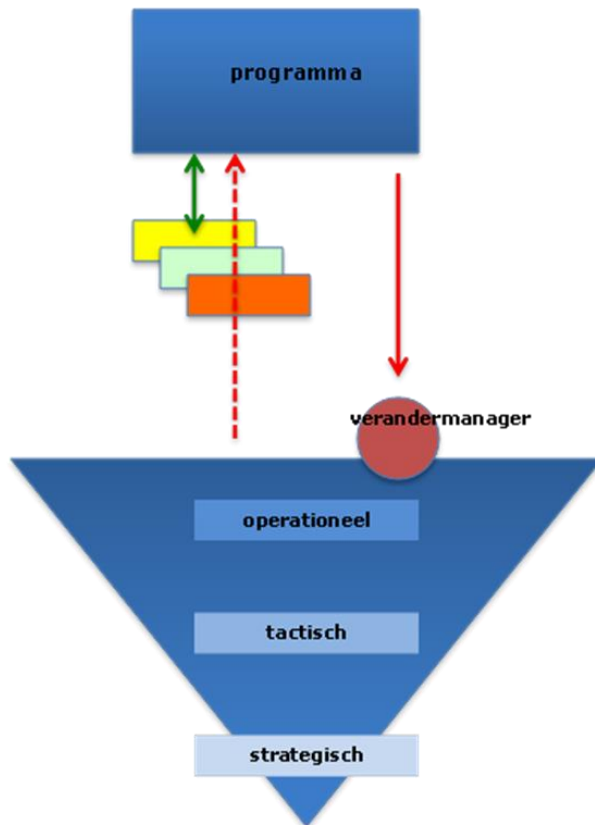
Verandermanager (VM); de schakel en implementator

De VM is medeverantwoordelijk voor de definitie van de baten en is verantwoordelijk voor de implementatie van de veranderingen. De baten worden gerealiseerd in de primaire organisatie. De VM is de schakel tussen het programma / project en de staande organisatie. De VM is dus een lijnmanager. Indien veranderingen in verschillende organisatie-onderdelen moeten worden geïmplementeerd, zijn er dus meerdere VM's. De VM rapporteert aan de PE.

VM; de VGE-managers binnen LIMOR:

- Menco den Engelsman
- Marissa van der Molen
- Gerwin Kamps
- Joris Stavenga
- Anita Storm
- Coby Hoovenstat
- Diane Mulders
- Melanie Schmit
- Peter van der Heide
- Chris Boven
- Kyra Cools

⁴ Afdoeningsmandaat: de bevoegdheid om in naam van de programma-eigenaar besluiten te nemen.

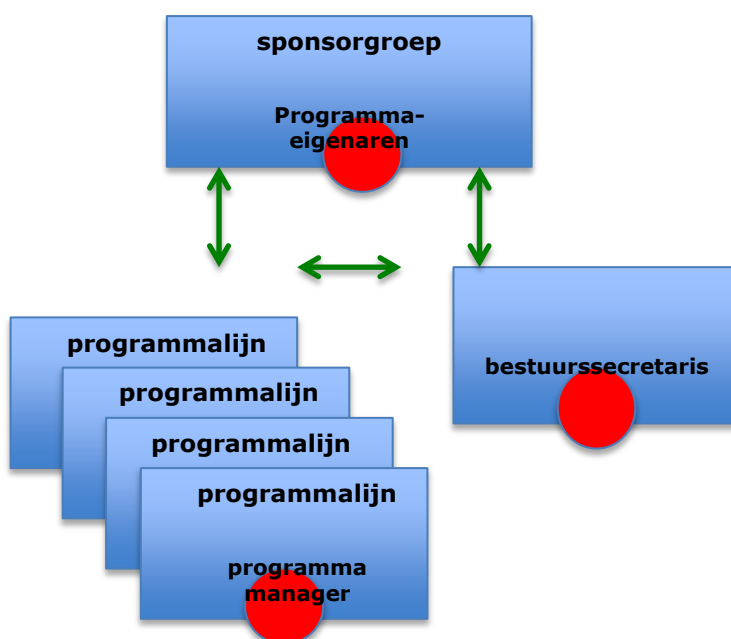


figuur 2: verandermanagement

Bestuurssecretaris (BS); de bewaker van het programma

De BS bewaakt de veranderagenda, is een klankbord aangaande de programmabesturing en heeft een bewakende en toetsende rol bij de programmazekerstelling in relatie met de standaarden en uitgangspunten van de organisatie. De BS werkt vanuit het mandaat van de bestuurder. De BS houdt een vinger aan de pols en bewaakt het programma als geheel. De BS organiseert en faciliteert bijeenkomsten met de sponsorgroep en kan als klankbord aanschuiven bij afstemmingsoverleggen.

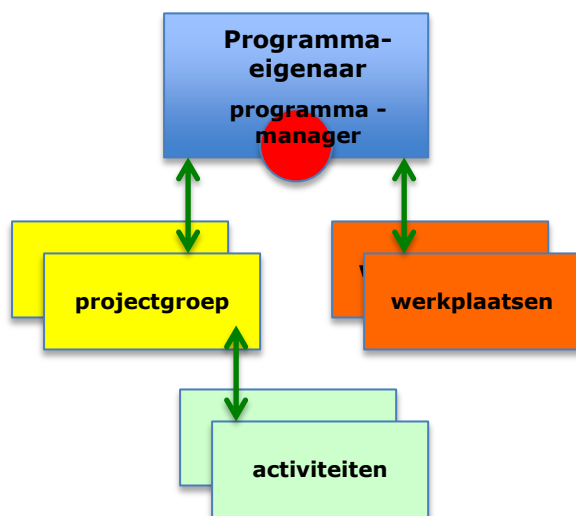
- BS: Michelle Flim



figuur 3: programmaorganisatie

De programmatische aanpak binnen een tijdspanne

Het eindperspectief is de toekomst. De toekomst is de meest wenselijke eindkwaliteit of eindsituatie. Vanuit dat eindperspectief gaan we terug redeneren naar het heden. Terug naar nu, kijkend vanuit de toekomst. Hiervoor moet een reisplan worden uitgestippeld. Die routekaart, ook wel blauwdruk genoemd, geeft inzicht in welke (beleids)stappen moeten worden gezet om het toekomstbeeld te bereiken en welke (tussen)tijden hiervoor nodig zijn. Bij de programma's gaat het dus om de lange termijn gerichtheid. Derhalve wordt de planning in kalenderjaren losgelaten. De jaarplannen worden vervangen door een logische opeenvolging van de te zetten stappen in de tijd. Die stappen zijn te vertalen in projectactiviteiten, acties, werkplaatsen en dergelijke. Bereikte tussenstappen worden gemarkeerd in de tijd en kunnen leiden tot implementatie in de dagelijkse bedrijfsvoering. Daarbij zijn het ook momenten om de voortgang te vieren. Fasegewijs krijgt de verandering op deze manier vorm met de optimale inzet van de beschikbare mensen en middelen. Op deze manier is er sprake van het bereiken van niveaus in het veranderproces.



figuur 4: programmatische aanpak

Afstemming

Afstemming tussen de verschillende programmalijnen en de staande organisatie is cruciaal. De programmaorganisatie (sponsorgroep) komt eens per kwartaal bijeen om stil te staan bij de voortgang van het programma. Welke mijlpalen zijn bereikt, wat is al gerealiseerd? Hoe verhoudt de programmaorganisatie zich tot de bestaande organisatie en wat zijn hierin de risico's? Deze bijeenkomsten zijn niet alleen gericht op de inhoud maar ook op de samenwerking. De afstemmingsmomenten van de sponsorgroep worden centraal gecoördineerd. De tussentijdse en onderlinge communicatie wordt door de programmaeigenaren, programmamanagers en verandermanagers zelf bepaald. Afhankelijk van de doelstellingen en de fase waarin het programma zich bevindt, plannen zij dit zelf in.

De programmatische aanpak in relatie tot de formele medezeggenschap

Het aspect medezeggenschap wordt hetzelfde benaderd als in de reguliere bedrijfsvoering en zoals beschreven bij de 'Visie op Organisatie' (zie pagina 10). Wat LIMOR betreft gaat medezeggenschap verder dan de minimale wettelijke voorschriften. Zowel cliënten als medewerkers dienen optimaal te participeren in de manier waarop de programma's vorm krijgen.