

Versie 4

De leidende principes (met toelichting)

Om onze ambities te kunnen realiseren en de organisatie te besturen, werken we vanuit de volgende leidende principes:

1. We vertellen het eerlijke verhaal

We communiceren de realiteit van toenemende vraag en schaarste van middelen en menskracht op open wijze met alle belanghebbenden, waaronder ouderen en hun families, onze medewerkers, beleidsmakers en het bredere publiek. We voeren hier het eerlijke gesprek met elkaar over waarbij we oog hebben voor de gevoelens van onzekerheid, verlies en tekortschieten die dit met zich meebrengt, zowel bij onszelf als bij ouderen en hun families. We erkennen deze gevoelens en helpen deze een plaats te geven. We vragen ook aan onze stakeholders om het eerlijke verhaal te vertellen over de realiteit van toenemende vraag en schaarste van middelen en menskracht.

2. Alles wat we doen draagt bij aan onze ambities

Om te zorgen voor focus toetsen we alle activiteiten die we ondernemen vooraf op hun bijdrage aan onze ambities. Nagegaan wordt in welke mate ze een bijdrage leveren om tot oplossingen te komen. Daarnaast zijn er uiteraard ook activiteiten/taken die uitgevoerd moeten worden t.b.v. de dagelijkse werkprocessen binnen de organisatie ter beheersing van risico's/waarborgen van veiligheid en wet- en regelgeving (going concern/onderhoud).

3. Lerend organiseren is ons uitgangspunt

zMW hecht veel waarde aan het leren en ontwikkelen en ondersteunt medewerkers hierbij waar mogelijk. De vragen die de cliënten en collega's aan zMW stellen, onze ambities en de mogelijkheden binnen de schaarste aan middelen en mensen, zijn richtinggevend voor de ontwikkeling. Lerend organiseren doen we door:

- Ruimte te geven en te experimenteren waar dit verantwoord kan
- Fouten/mislukkingen op te merken en te erkennen
- Elkaar uit te dagen tot reflectie op ons handelen
- Op basis van onze bevindingen te komen tot bijstellingen/aanpassingen

Toelichting:

We accepteren dat er dingen kunnen mislukken en/of fouten worden gemaakt. We onderkennen dit en leren hier samen van. We dagen elkaar (dagelijks) uit te reflecteren op het handelen in de praktijk en vanuit die reflecties bewust te worden van o.a. de kernwaarden, onze benadering (van cliënten en collega's), van dagelijkse afspraken, van routines en werkwijzen, en van het tot stand komen van beslissingen.

Bestandsnaam: Leidende principes met toelichting	Eigenaar: RvB	Status en d.d.: definitief 240219
Code: 23072a		Vastgesteld door: RvB
Soort document:	Ontwikkelaar: BS	Revisie d.d.:
Pagina 1 van 5		Evaluatiedatum:

Door als organisatie het reflecteren en leren van de praktijk te ondersteunen en systematisch en (kort)cyclisch te 'organiseren' op verschillende niveaus, kunnen medewerkers zich blijven ontwikkelen en kunnen steeds nieuwe inzichten, werkwijzen en vragen ontstaan. Op basis van die lerende praktijk en explicitering van bevindingen, kunnen procedures, beleidslijnen en voorwaarden veranderd en/of vernieuwd worden. Hetzelfde geldt voor onze gedragspatronen. Altijd met het oog op de kwaliteit van zorg en ondersteuning en werkplezier van de medewerkers.

4. Vakmanschap is leidend en dit gaat gepaard met vertrouwen, verantwoording en kaders

Vakmanschap, liefde voor het vak, is gericht op het realiseren van persoonsgerichte zorg voor onze cliënten en een gezonde, slimme bedrijfsvoering. Bestuur en management faciliteren dit door:

- Medewerkers uit te nodigen actief mee te doen, initiatief te nemen
- Het bieden van regelruimte aan de medewerkers om vanuit hun vakkennis eigen afwegingen te maken
- Het schenken van vertrouwen dat de juiste activiteiten op de juiste manier worden uitgevoerd
- Verantwoording af te leggen over gemaakte keuzen
- Het bieden van kaders
- Het stimuleren om buiten gebaande paden te denken in het zoeken naar nieuwe wegen voor de huidige opgaven.

Toelichting

Door ruimte aan vakmanschap te geven zijn medewerkers in staat om snel en gericht in te spelen op de behoeften van de cliënten en de snel veranderende buitenwereld. Daarnaast ontstaat er meer ruimte voor innovatie, ontwikkeling en wordt er meer werkplezier ervaren. Vanuit vakmanschap wordt verantwoordelijkheid genomen en initiatief getoond.

Vakmanschap betekent ook dat je weet wanneer de grenzen van je eigen kennis en kunde bereikt zijn, wanneer je de ander moet consulteren en je gemaakte keuzes verantwoordt. Verantwoorden gebeurt volgens het principe; pas toe, reflecteer en leg uit. Door verantwoording ontstaat, naast vertrouwen, ook de mogelijkheid om van elkaar te leren door met elkaar in gesprek te gaan over de gemaakte keuzes en behaalde resultaten.

We gaan ervan uit dat elke medewerker binnen de organisatie zijn/haar vak verstaat. Vanuit respect voor ieders vakmanschap helpen we elkaar en luisteren we naar elkaar. Kennis en kunde worden met elkaar gedeeld. Dit betekent dus dat iedereen een 'breng' en een 'haal' plicht heeft. Niet weten hoe iets zit brengt derhalve de verantwoordelijkheid met zich mee om dit uit te zoeken en is dus nooit een reden om de behoefte/wensen van cliënten of verwanten te negeren of om op voorhand af te wijken van de kaders van zMW.

Bestandsnaam: Leidende principes met toelichting	Eigenaar: RvB	Status en d.d.: definitief 240219
Code: 23072a		Vastgesteld door: RvB
Soort document:	Ontwikkelaar: BS	Revisie d.d.:
Pagina 2 van 5		Evaluatiedatum:

Om vakmanschap goed uit te kunnen oefenen is het hebben van kaders een voorwaarde. Kaders die duidelijk zijn en voldoende ruimte bieden om invulling te kunnen geven aan het vakmanschap. Deze kaders zijn erop gericht om alle belangen/aspecten in te brengen in de afwegingen die medewerkers, teams, afdelingen en locaties maken. Er is niet één overstijgend kader maar kaders worden gevormd door missie, visie, leidende principes, plannen, doelstellingen, begroting, wet- en regelgeving, functiebeschrijvingen, protocollen en professionele richtlijnen. Kaders zijn kaders totdat er een beter kader is. In de afweging van verschillende belangen kunnen nieuwe inzichten ontstaan die kunnen leiden tot voorstellen voor nieuwe, meer of minder kaders. Deze inzichten ontstaan door leerervaringen en het voeren van de dialoog. Uiteraard vooraf waar mogelijk, en achteraf waar nodig bij afwijking van de geldende kaders.

Omdat de maatschappelijke opgaven zo groot zijn en er sprake is van een 'groot complex probleem' waar niet één antwoord voor mogelijk is en de bestaande mogelijkheden uitgeput raken, moeten we ook buiten gebaande paden treden om nieuwe wegen te vinden. Dit betekent ook dat we in de samenstelling van teams die aan een activiteit/project/opdracht werken ongebruikelijke samenstellingen en werkwijzen niet uit de weg gaan.

5. We werken samen; over de disciplines en de eigen organisatie heen

Naast het individuele belang van de cliënt, medewerker, het team, de afdeling of de locatie is er ook sprake van een collectief belang van zMW als organisatie én een maatschappelijk belang dat verstrekkender kan zijn dan de eigen organisatie. De maatschappelijke opgave is zo groot dat samenwerking met anderen onontbeerlijk is. Het is noodzakelijk dat iedereen op zoek gaat naar de bijdrage die zij kan leveren aan het zorgproces, de bedrijfsvoering en de samenleving. We werken derhalve samen binnen én buiten de organisatie. We moeten op zoek naar nieuwe wegen en andere oplossingen. Met alle disciplines die we in huis hebben, met andere zorgpartners maar ook met andere stakeholders zoals corporaties en welzijnsorganisaties.

Toelichting

De grote maatschappelijke opgave vraagt een open blik naar de buitenwereld maar ook een open houding tussen collega's en disciplines binnen de organisatie om vertrouwde patronen en posities los te laten.

Het samenwerken met anderen buiten de organisatie betekent dat zMW als organisatie zoekt naar de bijdrage die zij kan leveren aan de maatschappelijke opgave. Dit kan ertoe leiden dat het regiobelang groter is dan het organisatiebelang. In dat geval zijn we bereid dit onder ogen te zien en hier keuzes in te maken.

6. We organiseren centraal waar nodig en decentraal waar mogelijk, we zoeken in ons organiseren steeds naar de optimale vorm

Bestandsnaam: Leidende principes met toelichting	Eigenaar: RvB	Status en d.d.: definitief 240219
Code: 23072a		Vastgesteld door: RvB
Soort document:	Ontwikkelaar: BS	Revisie d.d.:
Pagina 3 van 5		Evaluatiedatum:

Een gezonde, slimme bedrijfsvoering is een cruciale randvoorwaarde in het realiseren van onze ambities. We kiezen steeds weloverwogen, afhankelijk van het vraagstuk, welke manier van organiseren voor het beste resultaat te zorgt.

Toelichting

Uniformiteit, standaardisatie, schaalvoordelen en efficiënte inzet van beschikbare capaciteit kan bijdragen aan die gezonde en slimme bedrijfsvoering. Daar waar dit het geval is, vraagt dit centrale coördinatie van taken, beslissingen, middelen en processen. Daar waar het zinvoller of effectiever is om taken dicht bij de bewoner(s) of locatie te organiseren (afgestemd op diens behoefte of beter passend bij lokale omstandigheden) vindt decentrale coördinatie plaats. Zo kan er flexibel gereageerd worden op specifieke omstandigheden en/of behoeften. De balans tussen centraal en decentraal moet steeds goed beschouwd worden. Te veel centrale sturing kan zorgen voor bureaucratie, trage besluitvorming en een gebrek aan flexibiliteit en innovatie. Te veel decentrale sturing kan leiden tot een gebrek aan coördinatie en verspilling van middelen.

Naast de afweging tussen centraal en decentraal organiseren, streven we ook steeds naar de meest efficiënte en effectieve manier van organiseren. Het gaat om de balans tussen zo klein als mogelijk en zo groot als nodig. We werken met een overzichtelijke structuur en/of (project)team om flexibel te zijn en snel tot besluitvorming en actie komen. Om die reden beperken we de managementlagen onder de raad van bestuur in principe tot maximaal 2 lagen. Tevens is het helpend om de complexe vraagstukken waar we voor staan in kleine stapjes te behandelen; vele kleine stapjes zijn ook één grote: 'groot denken, klein doen'.

7. Besluitvorming gebeurt met afweging van de diverse perspectieven

Collegiale consultatie is onderdeel van het besluitvormingsproces, dat wil zeggen dat we collega's, en waar van toepassing andere stakeholders in onze omgeving, consulteren voordat we besluiten nemen. Betrokkenen zijn in de gelegenheid gesteld hun perspectief in te brengen. Het doel hiervan is om een oplossing te vinden die aanvaardbaar is voor de meeste betrokkenen waarbij ieders zorgen en belangen in overweging genomen zijn.

Toelichting

Dit zorgt ervoor dat besluitvorming inclusiever en meer gedragen is, waarbij alle betrokkenen (cq een afvaardiging/vertegenwoordiging daarvan) de kans krijgen om hun perspectief, kennis en ervaring in te brengen en bij te dragen aan beslissingen. Dit betekent niet dat alle betrokkenen volledig tevreden hoeven te zijn met een besluit maar wel dat er geen 'geldige bezwaren' zijn die uitvoering van het besluit in de weg staan.

Lijnfunctionarissen zijn uit hoofde van hun functie beslissingsbevoegd en verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie en continuïteit van de bedrijfsvoering en moeten met in achtneming van voorgaande komen tot gewogen besluitvorming. Stafffunctionarissen hebben verschillende rollen van ondersteunen, adviseren, bewaken van wet- en regelgeving

Bestandsnaam: Leidende principes met toelichting	Eigenaar: RvB	Status en d.d.: definitief 240219
Code: 23072a		Vastgesteld door: RvB
Soort document:	Ontwikkelaar: BS	Revisie d.d.:
Pagina 4 van 5		Evaluatiedatum:

tot projectmanagement. Een projectleider is verantwoordelijk voor een specifieke doelstelling/opdracht en neemt binnen het project besluiten als het gaat over het prioriteren, risicobeheersing, planning en eventuele aanpassing van het plan. Dit moet in nauwe samenwerking met de lijnfunctionaris die mensen/middelen ter beschikking stelt. De verantwoordelijkheden van lijn- en projectmanagement kunnen elkaar overlappen. Cruciaal hierin is dat lijn- en projectmanagement complementair aan elkaar samenwerken met als doel het beoogde organisatieresultaat.

BIG-geregistreerde professionals hebben uit hoofde van hun functie een verpleegkundige- of behandelverantwoordelijkheid op basis waarvan besluiten genomen worden in de behandelrelatie cliënt-professional. Ook voor hen geldt dat zij komen tot een gewogen besluit.

Betrokkenen bij de uitvoering of consequenties van een voorstel/besluit zijn in de gelegenheid geweest hun perspectief in te brengen; wie het raakt denkt mee. Dit kan op diverse manieren gestalte krijgen passend bij de aard en omvang van het voorstel/te nemen besluit en passend bij de geldende wettelijke kaders omtrent inspraak en medezeggenschap.

Bestandsnaam: Leidende principes met toelichting	Eigenaar: RvB	Status en d.d.: definitief 240219
Code: 23072a		Vastgesteld door: RvB
Soort document:	Ontwikkelaar: BS	Revisie d.d.:
Pagina 5 van 5		Evaluatiedatum: