




→ No direction home  Raphaëlstichting

in verbinding zijn

How does it feel
How does it feel
To be on your own ↓
With no direction home
Like a complete unknown
Like a rolling stone?

Het meerjarenbeleidsplan 2010-2012 is ontstaan vanuit de behoefte om waar te nemen wat de toekomst van ons vraagt. Het wil richting geven zonder al te veel in te vullen, waardoor medewerkers, bewoners, cliënten en andere betrokkenen in kunnen stappen en deel kunnen uitmaken van dit proces.



Het plan wil een inspiratiebron zijn voor het proces van bewustwording waar de Raphaëlstichting zich in begeeft en voor een deel al in bevindt. Uitgaande van de grond van ons bestaan, namelijk de zorg voor andere mensen, heeft dit proces te maken met wie we zijn en wat we willen worden, wat onze maatschappelijke betekenis is en vooral ook hoe we willen (samen)werken.

Dit proces kan alleen slagen als het door het geheel van de stichting heen werkt en door de medewerkers en de aangesloten organisaties wordt gedragen. De opbrengst moet zichtbare veranderingen opleveren. In het groot, maar vooral ook in het klein. Centraal, maar ook – of juist ook – in de periferie. Bij de mens die zorg vraagt, bij de medewerker en bij de ons omringende omgeving.

No direction

Bob Dylan: *'I was in a state of continuous becoming.'*

Als titel voor dit meerjarenbeleidsplan is gekozen voor 'No direction home', om daarmee uiting te geven aan hetzelfde principe: je gaat op weg, je weet de richting, je raakt geïnspireerd en je weet niet precies waar je terecht zult komen, maar het zal niet hetzelfde zijn, je wordt meer jezelf.

Het meerjarenbeleidsplan 2007-2009 stond met name in het teken van kwaliteit. Kwaliteit van de zorg- en dienstverlening maar ook van de kwaliteiten van de afzonderlijke instellingen en die van de Raphaëlstichting als geheel. Binnen dit kader werd gekozen voor de thema's verantwoordelijkheid, groei en markt. In het thema verantwoordelijkheid werd uitgegaan van een uitspraak van Herman Wijffels waarin hij zegt hoe je vanuit een verworven individueel bewustzijn verantwoordelijkheid zou moeten (kunnen) nemen voor wat je doet en voor de effecten daarvan op de maatschappij.

Het citaat van Bob Dylan is afkomstig uit de documentaire 'No direction home: Bob Dylan' van Martin Scorsese (2005).





Bewustzijnsontwikkeling

In een interview met het blad 'Smaakmakend' over duurzaamheid en voeding spreekt Herman Wijffels, voorzitter van Natuurmonumenten en toenmalig voorzitter van de SER, over het vraagstuk van de bewustzijnsontwikkeling: 'Uiteindelijk gaat het in mijn ogen om een volgende fase in het emancipatieproces. In de vorige eeuw hebben we de groepsemancipatie gehad: arbeiders, boeren, middenstanders, katholieken, protestanten, kleine luiden, noem maar op. Vanaf de jaren zestig ging het om de emancipatie van het individu, eigenlijk het losmaken van die groepsverbanden. Dat is nu grotendeels voltooid. Nu gaat het erom om vanuit dat verworven individueel bewustzijn verantwoordelijkheid te nemen voor wat je doet en voor de effecten daarvan voor de maatschappij... dat we werkelijk verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van wat we doen.

Als burger, als consument, als ondernemer of als werknemer.'

Bert van Ruitenbeek en Bavo van den Idsert, 'Alles wat je forceert, is niet duurzaam', in Smaakmakend, voorjaar 2005

In dit meerjarenbeleidsplan zullen we opnieuw trachten aan te sluiten bij de geest van deze tijd.

Daarin spreekt de uitspraak van Herman Wijffels hierboven geciteerd nog steeds zeer tot de verbeelding. Daarom staat opnieuw het nemen van werkelijke verantwoordelijkheid voor wat we doen en voor de gevolgen daarvan voor onze omgeving en voor de maatschappij centraal. Het zal de komende drie jaren het streven zijn dit besef tot in de haarvaten van de organisatie bewust en werkzaam te laten zijn.

Inzet zal daarbij zijn:

- meer persoonlijk leiderschap
- meer bewustzijn van de grotere samenhang en mogelijkheden tot samenwerking binnen de organisatie
- sterkere verankering in de samenleving
- sterker beleven van de eigen identiteit van de eigen organisatie en van de Raphaëlstichting als organisatie.

De komende drie jaren zullen zoveel mogelijk betrokkenen, medewerkers, bewoners, cliënten, cliëntvertegenwoordigers en nabije stakeholders betrokken worden bij dit proces van bewustwording. De basisvraag die daarbij gesteld zal worden is steeds dezelfde: wie ben ik, wat is mijn werk en hoe ziet binnen die context mijn toekomst er uit. Drie jaar is een hele tijd, maar in het kader van verandering is het een korte tijd. De weg die in het voorgaande meerjarenbeleidsplan is ingezet wordt

in dit meerjarenbeleidsplan vervolgd en zal ook zeker daarna een vervolg moeten krijgen. Het is goed ons te realiseren dat verandering en transformatie niet in een korte termijncyclus gaan.

Niet haasten

'We zitten nu in de dwang van een korte termijncyclus, alles moet in een jaarcyclus. De mensen zijn daar moe van. Transformatie is een lang proces.

Het gaat zeker 10 jaar duren, dus we hebben de tijd.
We gaan echt niet lopen haasten want het duurt nog heel lang.
Dat vinden mensen in de zorg fijn om te horen. Dat je iets fundamenteels kan doen, maar dat je je daar niet voor hoeft te haasten.
Als het maar over 10 jaar veranderd is.'

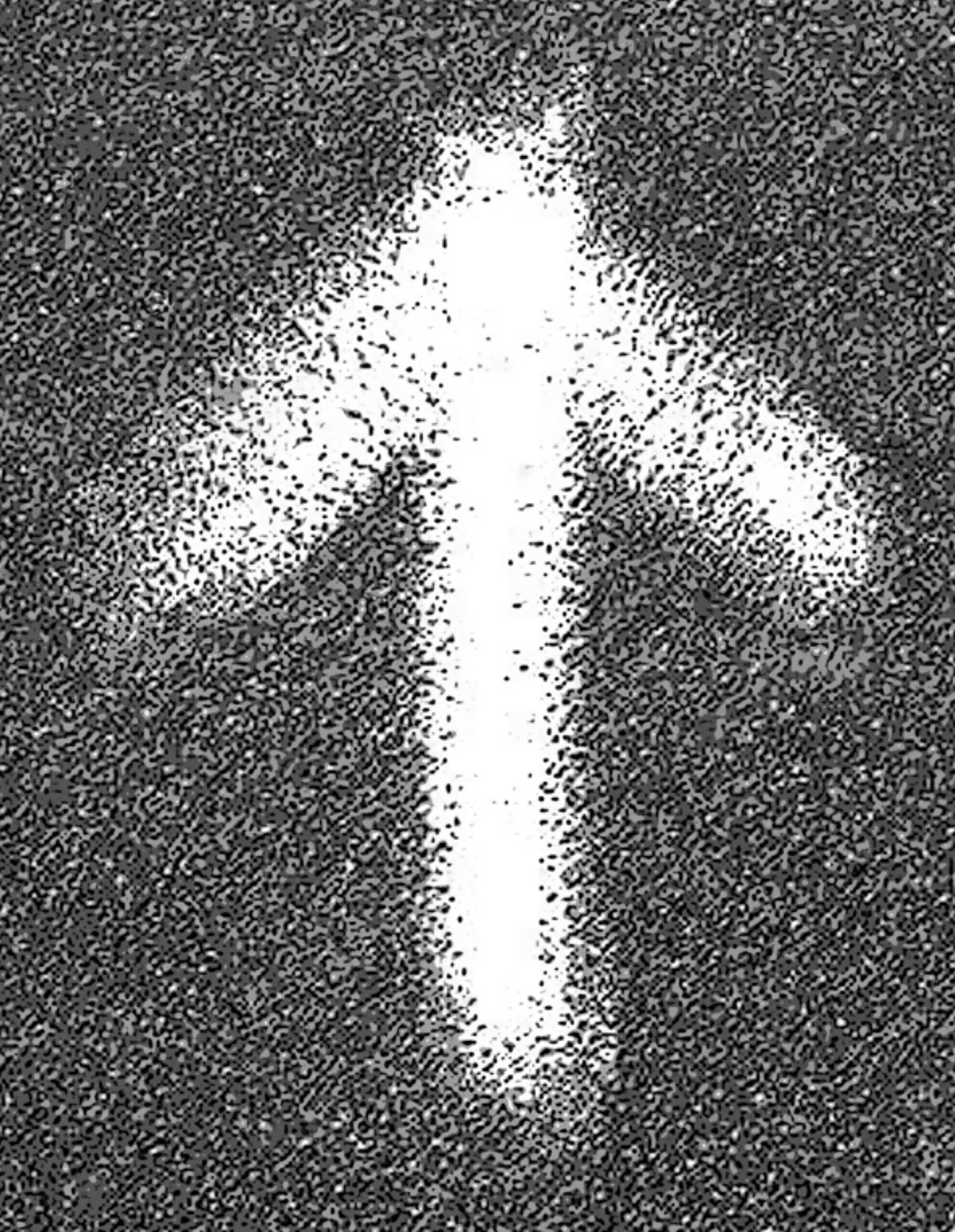
De regie voor dit proces van verandering en bewustwording ligt bij het Management Team van de Raphaëlstichting (bestaande uit de directies van de aangesloten instellingen en de Raad van Bestuur). Als voorbeeld van hoe het proces gegaan kan worden, dient het proces dat in het Management Team het afgelopen jaar in gang is gezet. Inzet was een cultuurverandering binnen het Management Team om te komen tot een betere en meer vruchtbare samenwerking van de afzonderlijke delen binnen de Raphaëlstichting.

Uit een lezing van Marius Buiting
(voorjaarsledenvergadering 2010
Nederlandse Vereniging van Toezicht-
houders in Zorginstellingen – NVTZ)

In hoofdstuk 1 zal het beeld van de Raphaëlstichting worden beschreven. Wie is de Raphaëlstichting, heeft de Raphaëlstichting een eigen identiteit, hoe wordt zij waargenomen en herkend. In hoofdstuk 2 worden de beleidsthema's van de komende drie-jaars periode besproken. In hoofdstuk 3 zal het activiteitenplan, dat volgt uit de beleidsthema's, worden samengevat. De komende jaren kan dit verder worden aangevuld. In bijlage 1 wordt een introductie op de 'Theory U' gegeven. De 'Theory U' dient als methodische grondslag voor het proces van verandering.

In bijlage 2 staat een beschrijving van het proces in het Management Team dat geleid heeft tot dit meerjarenbeleidsplan.

In bijlage 3 wordt teruggekeken op het vorige meerjarenbeleidsplan.



Beeld van de Raphaëlstichting

De instellingen van de Raphaëlstichting hebben alle hun eigen herkenbare identiteit. Deze identiteit is ontstaan vanuit de visie van de initiatiefnemers en is mede gevormd door de bewoners en cliënten en door de medewerkers. Vaak is er sprake van een spiritueel beeld dat richting geeft aan de zich ontwikkelende identiteit van de instelling. In de naamgeving van de huizen of van de instelling komt dit leidende beeld terug.

Groene slang

Voor Midgard (instelling in Tuitjenhorn) is 'Het sprookje van de groene slang en de schone lelie' van J.W. von Goethe een richtinggevend beeld.

Uit dit sprookje:

De oude man keek naar de sterren en ving op plechtige toon aan:

'Wij zijn op het gunstige uur bijeen, elk verrichte zijn taak,
elk doet zijn plicht en de smart van de enkeling zal in het geluk van
allen opgeheven worden, zoals de vreugde van de enkeling door
de smart van allen wordt verteerd'.

Veel ingewikkelder lijkt de vraag naar de identiteit van de Raphaëlstichting. Wie of wat is de Raphaelstichting? In dit hoofdstuk zal getracht worden deze identiteit te benaderen.

De Raphaëlstichting heeft een eigen identiteit/individualiteit

Wat is de Raphaëlstichting, wat maakt het wezenlijke ervan uit?

De identiteit van een organisatie is het meest wezenlijke, het meest eigene van een organisatie. Het is datgene waar we als mens 'Ik' tegen zeggen.

Het meest eigene van een organisatie is in andere termen de *individualiteit* van een organisatie. En hoewel we aan deze individualiteit, aan wie we echt (willen) zijn, de hoogste waarde toekennen, is deze waarde tegelijkertijd een buitengewoon kwetsbaar onderdeel dat permanent behoed en verzorgd dient te worden.

Als we met 'antroposofische' ogen naar de individualiteit van een organisatie kijken, komen we op de volgende kenmerken:¹

- Een individualiteit heeft een zijns-karakter dat bestaat uit een zichzelf permanent scheppen. Het is permanent in wording en per definitie niet af. In het scheppen, in de wil, beleeft

¹ Ontleend aan: Verslag ondernemersgroep, sociale sectie van de hogeschool voor geesteswetenschap:

Wat maakt een onderneming een antroposofische onderneming? (oktober 2009)

Zichzelf blijven

In de woorden van een medewerker van het zorgkantoor op bezoek bij een van de instellingen: 'Als ik op een van de instellingen van de Raphaëlstichting kom, dan beleef ik iets bijzonders. Iets wat anders is dan gemiddeld in de zorg.'

'Als vanuit wet- en regelgeving aanpassing wordt gevraagd, behoud dan je eigen kwaliteit. Vind je eigen invulling.'

En in de woorden van ouders: 'In de zoektocht naar een plaats voor onze zoon werden wij bij een eerste bezoek direct geraakt door (de kwaliteit van) Scorlewald. (-) Wij wensen de Raphaëlstichting toe dat zij zichzelf blijft.'

de individualiteit zichzelf. Het wordt zich bewust van zichzelf door het vermogen van de herinnering. Zonder herinnering is er geen zelfbewustzijn mogelijk.

- De warmte vormt de fysiologische basis voor het beleven van de individualiteit van de organisatie. De warmte ontstaat in de verbinding. De verbinding staat centraal in iedere vorm van zorg- en dienstverlening. Voor grotere verbanden noemen we dit gemeenschapsvorming.
- Maatschappelijk krijgt de Raphaëlstichting als individualiteit betekenis door haar werkzaamheid in de omgeving en door antwoord te geven op zorg- en hulpvragen die mensen aan haar stellen.

Deze drie kenmerken van de individualiteit van de organisatie zijn voor dit meerjarenbeleidsplan van belang. Als de Raphaëlstichting een eigen identiteit heeft en als er sprake is van een eigen individualiteit, dan betekent dit dat de Raphaëlstichting drie concrete opgaves voor de komende jaren heeft:

- het verzorgen van de scheppingskracht en de herinnering
- het verzorgen van de warmte in de verbinding, door gemeenschapsvorming
- het verzorgen van de maatschappelijke betekenisgeving

Wat betekent dit voor de Raphaëlstichting? Wat betekent dit voor haar individualiteit? En wat zijn de noodzakelijke omstandigheden waarin de organisatie van de Raphaëlstichting als individualiteit beleefd kan worden?

De Raphaëlstichting is een antroposofische zorgorganisatie. Maar is zij ook een organisme: dat wil zeggen zijn haar onderdelen op een organische wijze met elkaar verbonden alsof het geheel een levend wezen is? Deze vraag is van belang omdat de vraag naar de identiteit slechts gesteld kan worden als er een geheel beleefd wordt.



Levend weefsel

Dit (ecologisch) paradigma gaat uit van de samenhang van de delen met het geheel en van het geheel met de omringende omgeving. De organisatie wordt gezien als een levend wezen, waarbinnen vele netwerken worden aangetroffen, met daarbinnen weer andere netwerken.

Het kenmerk van deze netwerken is dat ze structureel zijn gekoppeld, gevoelig zijn voor elkaar en reagerend op elkaar. De netwerken kunnen zelfstandig functioneren maar ook gezamenlijk. De netwerken zijn in staat ziek van gezond te onderscheiden. Het gaat goed of het gaat slecht.

Processen verlopen onvoorspelbaar en hebben een zelfregulerend karakter. Kennis heeft het karakter van adequaat omgaan met de omgeving. Om het welbevinden en betrokkenheid zo hoog mogelijk te krijgen is verbondenheid onontbeerlijk.

De letterlijke verbinding tussen de netwerken.

Een tweede vraag die onlosmakelijk samenhangt met de eerste, is de vraag of de Raphaëlstichting ook een lerende organisatie is. Leren de mensen van elkaar, leren de onderdelen van elkaar? Is er voldoende samenwerking en kennisdeling? Wat is de betekenis van leiderschap in de organisatie en welke vaardigheden verwachten we in deze zin van leiderschap? Hoe ondersteunt de organisatie haar deelnemers (de bewoners of cliënten en medewerkers) in een ontwikkeling die voor iedereen leidt tot persoonlijk leiderschap, dat wil zeggen dat je in staat bent optimaal leiding te geven aan jezelf in een sociale context.

Uit: Eize Wielinga Netwerken als levend weefsel, 2001

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap uit zich in de mate waarin je in staat bent om in contact te zijn, zowel met jezelf als met de mensen om je heen. Als je werkelijk in contact bent, ervaar je weliswaar duidelijke onderscheidingen tussen jezelf en de ander, maar geen muurtjes of verdedigingssystemen. Dan treed je de ander en daarmee ook jezelf in vertrouwen tegemoet, vanuit het weten dat in het zijn jij en de ander één zijn, als golfjes van dezelfde zee of takken aan dezelfde boom.

Uit: Hans Wopereis, Het licht en de korenmaat – je ziel als werkgever, Kampen, 2009



De derde vraag die opkomt is: en wat betekent dit voor de zorg- en dienstverlening? Wat betekent het voor de zorg dat de Raphaëlstichting als geheel beleefd wordt en een lerende organisatie is?

Samenvattend kan gezegd worden dat het pas zinvol is om te spreken van identiteit als er antwoord gegeven wordt op de bovengenoemde vragen. De vraag naar de ecologie, de vraag naar het leren en de vraag naar de betekenis voor de zorg.

De Raphaëlstichting in beeld

Vanaf september 2009 is in het Management Team gewerkt aan het nieuwe meerjarenbeleidsplan. De inzet was om vanuit de basis opnieuw de gemeenschappelijke werkelijkheid op te bouwen die leidt tot een gedeeld en gedragen toekomstbeeld voor het geheel van de Raphaëlstichting. De beelden die ontstonden zijn onderweg getoetst en aangevuld in gesprekken met andere medewerkers (visiegroep), met cliënten en ouders en met nabije stakeholders. Drie gebieden of domeinen kwamen in deze gesprekken dominant naar voren. Deze drie domeinen worden hieronder nader besproken.

Raphaëlstichting is een stroom

In het proces binnen het Management Team, in de gesprekken met de visiegroep, de cliënten en cliëntvertegenwoordigers en in de gesprekken met de nabije stakeholders, werd de Raphaëlstichting als een herkenbare werkelijkheid beleefd. Er is de beleving van iets eigens dat wordt doorgedragen, door de bewoners, door de medewerkers, iets dat ooit als initiatief begonnen is en waar velen op afgekomen zijn en nog zullen komen en iets dat blijkaar ook een duurzaam karakter heeft, in zijn wezen niet verandert maar wel in zijn verschijningsvorm. Iets dat tegelijkertijd verschillende verschijningsvormen kent met een lokale betekenis, maar ook iets dat verbonden is met een bepaalde spiritualiteit die dienstbaar is aan de eigenlijke opgave: de zorg- en dienstverlening aan andere mensen.

Deze herkenbare werkelijkheid van al deze 'ietsen' werd benaderd met het begrip stroom. Een kenmerk van een stroom is dat deze beweegt in een bepaalde bedding en zich daarbij voortdurend vitaliseert en vernieuwt, mede doordat er ook tegenstromen ontstaan; tegenstromen geven kracht en ener-



gie. Of zoals een van de leden van het Management Team het uitdrukte: 'het almaar vanzelf meegaan met een hoofdstroom wekt mijn wil, wekt in mij een tegenstroom: met als resultaat diversiteit.'

Om het beeld van de stroom verder te benaderen, kan men het in drie ruimterichtingen¹ plaatsen.

Links-rechts: de stroom scheidt - de brug verbindt, maakt ontmoeting en reizen mogelijk. Trek de wereld in, maak actief contact, stap de polariteit in, dialogische kwaliteit. Diversiteit geeft kracht, wees actief in je omgeving: slak kom uit je huisje.

Voor-achter: de stroom komt ergens vandaan en gaat ergens heen. Aandacht voor de bron: waar komt de impuls vandaan, verzorg de impuls, waar de stroom heen gaat geeft betekenis, hoe geef je antwoord op maatschappelijke vragen door de stroom te richten, wat kun je betekenen als sociale vernieuwing in de spanning individu-gemeenschap.

Boven-beneden: er is een zichtbare wereld en een onzichtbare wereld. Verbinding is het sleutelwoord. Uitgaan van de werkzaamheid van een geestelijke wereld.

Blijkbaar roept het beeld van de Raphaëlstichting als stroom iets op dat wijst op beweging, verbinding, bruggen slaan, sociale vernieuwing, spiritualiteit, etc.

Samenwerking - Sociale vernieuwing

Samenwerking is een echt verbeterpunt voor de Raphaëlstichting. De Raphaëlstichting bestaat uit relatief zelfstandige instellingen. De zelfstandigheid of autonomie is voor de afzonderlijke instellingen noodzakelijk om zichzelf als individualiteit te beleven. Als men uitgaat van de Raphaëlstichting als organisme, als ecologische organisatie, dan is samenwerking een levensnoodzaak. Stagnatie bij de een leidt onherroepelijk tot stagnatie van het geheel. Dit geldt zowel voor de instellingen als voor onderdelen van de instellingen.

Samenwerken is ook een vorm van zorg, van elkaar helpen en van solidariteit. Hoe gaan we bijvoorbeeld straks met minder geld meer doen? Door een vraag van een ander te zien, ga je aan het werk. Daardoor krijgt het werk betekenis omdat het

¹ De opmerkingen die volgen op deze drie ruimterichtingen zijn gemaakt tijdens de bijeenkomsten met de visiegroep en met de cliënten en cliëntvertegenwoordigers.

voor een ander gebeurt. Samenwerken met als doel dienstbaar te zijn aan de 'hogere' individualiteit van de ander. Echte verbinding als bouwsteen voor de gemeenschap. Een dergelijke samenwerking is sociaal vernieuwend en kan een voorbeeld zijn voor de wereld om ons heen. Samenwerken is ook solidariteit.

Hoger Ik

'Samenwerken in de zin van meewerken is niet het doel.

Samenwerken, samen met het hoger Ik van de ander, met het wezen van de ander, is het doel waaraan 'samen' dienstbaar is.

Samenwerken is dus ook samen met de geestelijke wereld.'

Uit: De kunst van het zorgen:
Karen Wuertz en Hans Reinders,
Antwerpen/Apeldoorn, 2010

Diversiteit

Het afgelopen decennium is de zorg die de Raphaëlstichting biedt, gegroeid in capaciteit en in diversiteit. Deze groei in capaciteit en diversiteit is tot stand gekomen door de maatschappelijke vraag van cliënten, zorgkantoren en van collega-instellingen.

Met name kleinschalige woon- en werkiniciatieven zijn gerealiseerd waarbij voor de cliënten een steeds grotere keuze in woon- en werkvormen is ontstaan. Ook de activiteiten op andere zorggebieden zijn gegroeid. Zo is aanbod gerealiseerd en uitgebreid in poliklinische behandeling en begeleiding, dagbesteding en verblijfsmogelijkheden voor mensen met psychiatrische problematiek. Ook voor de doelgroepen Licht Verstandelijk Gehandicapten en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel is er plaats gekomen. Na de bestuurlijke fusie met het Rudolf Steiner Verpleeghuis wordt ook (plaatselijk in Den Haag) verpleeghuiszorg aangeboden. Op Breidablick in Middenbeemster is een klein verpleeghuis gerealiseerd.

De diversiteit in zorgaanbod wordt gespiegeld in de diversiteit in opvattingen. Iedere instelling heeft een eigen zorgvisie geformuleerd. Verschillen binnen de organisatie van de Raphaëlstichting kan kracht en zwakte geven. Door in te zetten op samenwerking en deze als dialogische kwaliteit te ontwikkelen, zal de scheppingskracht van de organisatie toenemen.



De beleidsthema's

In een snel tempo verandert de wereld om ons heen. Ook in de wereld van de zorg komen er grote veranderingen op ons af. Oude verworvenheden worden afgebroken. De AWBZ en de zorgverzekeringen zullen er over vijf jaar anders uitzien. De verwachting is dat de huidige trend zal doorzetten. Dat betekent voor de komende jaren:

- meer zorg(productie) voor minder geld
- toename van de administratieve lasten, meer rekenschap en verantwoording van de bestede middelen
- toename van de beleidsregels
- verdere digitalisering van gegevensuitwisseling en administratieve processen
- er is geen echte visie op zorg. De visie is gericht op financiële beheersing. De korte termijn gaat boven de lange termijn.
- veranderingen in regelgeving worden niet goed doordacht maar gaandeweg ingevuld waardoor een lappendeken aan beleidsregels ontstaat.

De tendens heeft tot gevolg dat de bureaucratie toe zal nemen en er minder tijd overblijft voor de primaire processen in de zorg. Het gevaar is reëel dat daardoor de motivatie van medewerkers vermindert en de zorg er kwalitatief op achteruitgaat.

Wat gaan wij er aan doen? Hoe gaan wij in een tijd waarin de processen van afbraak sterk aanwezig zijn voor voldoende opbouw zorgen voor bewoners, cliënten en medewerkers? Hoe gaan we de bureaucratie te lijf? De Raphaëlstichting zal daarin keuzes moeten maken. Hoe blijven we in balans? Hoe verzorgen we ons eigen immuunsysteem?

De Raphaëlstichting wil trouw blijven aan zichzelf en aan datgene wat als haar eigen individualiteit kan worden waargenomen. Herkenbaar als een stroom waarin de wezenskenmerken van de antroposofische zorg (gelijkwaardigheid, dienstbaarheid en tegenwoordigheid van geest) zichtbaar zijn. In de verbinding dienstbaar zijn aan het 'hoger' ik in de ander. Je wilt als mens als 'heel' gezien worden. Of je nu bewoner, medewerker of cliënt bent. Het stellen van de juiste vraag kan leiden tot genezing en verbinding. Verbindingen leiden tot gemeenschappen. Gemeenschappen die bouwen op de initiatieffkracht van enkelingen. Volgens het sociale motto van Rudolf Steiner:

Dit alleen werkt genezend
als in de spiegel van de mensenziel
de hele gemeenschap ontstaat
en als in de gemeenschap leeft
de kracht van ieder individu

De Raphaëlstichting moet keuzes maken en daarom kiest zij de komende jaren voor de volgende beleidsthema's:

1 De Raphaëlstichting wil een ecologische organisatie zijn; tot in de kleinste delen is zij zich bewust van de samenhang binnen het geheel en van de samenhang met haar omgeving.

2 De Raphaëlstichting wil een lerende organisatie zijn. De vraag wordt gesteld: hoe leren wij (van elkaar)? Er wordt een gedeelde visie op (persoonlijk) leiderschap geformuleerd.

3 De Raphaëlstichting zoekt verankering in de samenleving. Zij wil zich in haar oriëntatie meer naar buiten richten. Verankering in de samenleving leidt tot nieuwe vormen, nieuwe verbindingen en een grotere diversiteit.

4 De Raphaëlstichting zoekt verankering in de antroposofische identiteit. Dit vraagt om een voortdurende verduidelijking van wat de zorg vanuit deze identiteit in zijn diverse verschijningsvormen inhoudt.

5 De Raphaëlstichting wil een veranderingsproces doorgaan. In dit proces zal het altijd gaan om de essentie: wat doe ik hier en waarom werk ik hier en wat is mijn verbinding. Hoe geef ik inhoud aan mijn persoonlijk leiderschap en wat betekent dit voor mijn team, mijn organisatie.

De Raphaëlstichting zal daardoor beter in staat zijn met de komende veranderingen om te gaan. Zij zal flexibeler zijn, gezonder en zij zal voor toekomstige bewoners en cliënten en medewerkers, als ook voor collega's en overheden, een aantrekkelijke partner zijn.

1 De Raphaëlstichting als ecologische organisatie

In dit beleidsthema komt de nadruk op samenwerking in samenhang met de autonomie van de verschillende onderdelen van de Raphaëlstichting. Het afgelopen decennium is de Raphaëlstichting uitgegroeid tot een netwerkorganisatie van zes relatief zelfstandig opererende instellingen. Deze afzonderlijke instellingen zijn lokaal geworteld en organisch gegroeid op ba-

sis van de vraag van cliënten en de individuele initiatiekracht van medewerkers.

Samenwerking binnen de netwerkorganisatie door het delen van kennis, inzet en initiatieven, is veel minder vanzelfsprekend. Autonomie en wederzijdse afhankelijkheid lijken niet in balans te zijn. Gezamenlijkheid in het oplossen van knelpunten komt niet of zelden tot stand. Ook niet als deze in de vorm van afspraken worden vastgelegd. Het blijkt dat gezamenlijk ingezette programma's het in de instellingen vaak niet halen.

De komende jaren wil de Raphaëlstichting hier verandering in aanbrengen. De Raphaëlstichting wil de stap maken van een netwerkorganisatie naar een ecologische organisatie. Kenmerken van een ecologische organisatie zijn onder meer:¹

- bewustzijn van de samenhang van de delen met het geheel en van het geheel met de omringende omgeving
- een grotere sensitiviteit en responsiviteit voor elkaar, dat wil zeggen: interesse, meeleven en helpen
- de delen functioneren zelfstandig (autonomie) maar ook gezamenlijk. Er is sprake van een gezamenlijk creatieproces
- de delen zijn in staat ziek van gezond te onderscheiden. Ziekte en gezondheid van een van de delen heeft gevolgen voor de andere delen en voor het geheel
- verbondenheid is onontbeerlijk voor het welbevinden

¹ Wielinga: *Netwerken als levend weefsel*, 2001

Bovenstaande kenmerken veronderstellen meer dan 'gewoon' samenwerken binnen een netwerkorganisatie. Zij veronderstellen dat de delen onderdeel zijn van een levend organisme. Dit vraagt meer dan alleen samenwerken: het veronderstelt een gemeenschappelijk 'hoger' doel waaraan de relatie dienstbaar is. Dit 'hoger' doel veronderstelt een gemeenschappelijke visie hierop.

In de zorg- en dienstverleningsrelatie binnen de antroposofische zorgorganisatie is dit heel vanzelfsprekend. In een organisatie is dit echter minder vanzelfsprekend. Het is noodzakelijk opnieuw de gemeenschappelijke visie als 'hoger doel' te formuleren.



¹ Concept van de lerende organisatie is ondermeer door Peter Senge in zijn boek *De 5e discipline* (1990) geïntroduceerd en verder uitgewerkt met talloze praktijkvoorbeelden in zijn *Praktijkboek: de 5e discipline*. Voor het hiernaast gebruikte begrip persoonlijk leiderschap gebruikt Senge het begrip 'persoonlijk meesterschap'.

² Sociale plastiek is als begrip door Joseph Beuys geïntroduceerd. In zijn visie op mens en maatschappij heeft hij het voorbeeld van de bijenkorf voor ogen. De bij verzamelt nectar die een transformatie ondergaat van nectar tot honing. Er is dan sprake van een hoger niveau. Dit heeft van doen met het warmte karakter. Door de spanning tussen koud en warm ontstaat transformatie. Het hart neemt tussen beide polen een centrale positie in en vormt als drager van het gevoel een belangrijk vormgevend principe in een voortdurende bewegingsstroom. De bijenkorf staat symbool voor ons lichaam, onze organisatie. De organisatie is vergelijkbaar met een bijenzwerm en heeft slechts zin als eenheid. Alles moet gericht zijn op het goed functionerende organisme. De organisatie wordt gezien als een sociale plastiek.

2 De Raphaëlstichting als lerende organisatie¹ / visie op leiderschap

De Raphaëlstichting wil een lerende organisatie zijn. Organisaties met mensen die een hoog leervermogen hebben ontwikkeld, kunnen gemakkelijker inspelen op verandering. Bij het leervermogen van mensen gaat het niet alleen om de individuele competenties maar vooral ook om het versterken van het collectieve leervermogen van mensen. Dit betekent dat het samen aangaan van en reflecteren op concrete praktische vraagstukken in de context van het echte werk, van essentieel belang is. Het is daarbij van belang terug te grijpen op de basis, op de essentie: 'waarom werk ik hier, waar word ik enthousiast van, welke knelpunten kom ik tegen?' Dan kunnen individuele en gezamenlijke leerervaringen worden opgedaan die direct worden teruggekoppeld naar het dagelijks werk. Aldus worden in dit proces twee zaken bereikt. Er ontstaat een sociale eenheid en er ontstaat een gemeenschappelijke leerervaring. Men kan ook zeggen dat in dit proces een soort sociale plastiek ontstaat waarbij de warmte een belangrijke rol speelt.²

Het is van belang een visie op leren in een organisatie te ontwikkelen. En daarmee samenhangend een visie op leidinggeven. Want naast alle professionele bekwaamheden die wij in het uitoefenen van ons werk nodig hebben, hebben wij, in welke positie dan ook, één bekwaamheid het hardst nodig. Dat is persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap wil in dit verband zeggen: leiding kunnen geven aan jezelf als vrij wezen in een bepaalde sociale context. Anders gezegd: vanuit de volledige aanwezigheid kunnen handelen naar datgene wat de situatie op dat moment vraagt. Dan kun je pas echt verantwoordelijkheid nemen. Voor de organisatie is van belang dat medewerkers zich bewust worden van hun eigen creatieve vermogens en de mogelijkheid initiatieven te nemen. Dit sluit aan bij een belangrijk wezenskenmerk van de Raphaëlstichting: 'het bouwen op de initiatieffkracht van medewerkers'.

Dwars door de hele organisatie moet het proces van het aangaan en reflecteren op concrete vraagstukken gaan plaatsvinden. Daarbij moeten de beginvragen gesteld worden om daarmee zicht te krijgen op het eigen leiderschap. Om dit proces te gaan zal tijd en ruimte worden gecreëerd en waar nodig begeleiding worden gegeven. Een hulpmiddel en methodische

context voor dit proces wordt gegeven door de 'Theory-U' van Otto Scharmer. En de meditatietechnieken van Arthur Zajonc. In bijlage 1 wordt hier uitvoerig op ingegaan. Een hulp bij dit oefenen kan zijn om buiten de eigen omgeving te leren; in een groep met 'gelijken' uit andere sectoren, maar met soortgelijke doelen. Ook het programma van intervisie voor leidinggevers binnen de Raphaëlstichting biedt een hulp in dezelfde richting.

De relatie van het bovenstaande met de zorg en met onze bewoners en cliënten wordt aan twee voorbeelden duidelijk. In het project 'Johannes Campus' is voor de doelgroep LVG-jongeren, veelal met een bijkomende psychiatrische beperking, een leertraject ingericht. De primaire doelstelling van het project is om de doelgroep zelfstandigheid te leren in wonen, werken en sociale omgang. Het leertraject vindt plaats in de vorm van een propedeuse op een campus. In deze setting worden de jongeren gezien als studenten. Na de leergang en diplomering zijn de studenten toegerust om zelfstandig en zelfbewust de plaats in te nemen die hun toekomt.¹

Van Astrid van Zon (directeur en medeoprichtster van Rozemarijn te Heemstede) verscheen onlangs het boek *'Ik wil ook' – Leren in kinderdagcentra*. In dit boek staat beschreven hoe kinderen met een meervoud aan beperkingen in een therapeutisch leerprogramma leren. Uitgangspunt van het boek is dat 'ondanks de diversiteit en de uiteenlopende vragen die deze kinderen stellen(-) zij de wil hebben zich te ontwikkelen.' Ook dit project sluit vanuit de inhoud onmiddellijk aan bij het in dit hoofdstuk genoemde streven naar persoonlijk leiderschap. Ditmaal gericht op de meest complexe, meervoudig beperkte kinderen.

Tot slot in dit hoofdstuk iets over zeggenschap.² Zeggenschap of sturing kunnen geven aan je eigen leven is sterk afhankelijk van de organisatie waar je mee te maken hebt. Een belangrijk onderscheid hierin is of de organisatie de cliënt als cliënt centraal stelt, of dat de organisatie de cliënt als persoon met dezelfde behoeftes als ieder mens, centraal stelt. Het lijkt erop dat in het tweede geval de ondersteuning van zeggenschap vanzelfsprekender is. Zeggenschap in dit verband wil ook zeggen: gezien worden in wie je werkelijk bent en wilt zijn. Voor de

¹ Sinds december 2001 is in het Johanneshuis (onderdeel van Bredablick te Middenbeemster) een aanpak ontwikkeld om op een experimentele wijze door middel van een open, lerende houding, de groep LVG-jongeren kennis te laten maken met de eigen autonomie. In 2006 en in 2010 heeft dit geleid tot een tweetal documenten waarin de werkwijze en de opzet voor de propedeuse als leer- en kenweg voor deze doelgroep is beschreven. Samen met een collega-zorginstelling, en met de Bernard Lievegoed-leerstoel wordt de aanpak verder ontwikkeld om deze later beschikbaar te maken voor andere zorginstellingen. Het initiatief wordt gesteund door het zorgkantoor Zaanstreek-Waterland.

² Uit: *Management samenvatting eindrapportage pilot Zeggenschap*, uitgevoerd door Perspectief, Kenniscentrum voor Inclusie en Zeggenschap. VGN juli 2010

Raphaëlstichting en haar instellingen vraagt dit om reflectie. Waar staat zij in deze en in welke richting ontwikkelt zij zich?

3 De Raphaëlstichting zoekt haar verankering in de samenleving. Dit leidt tot nieuwe vormen, nieuwe verbindingen en tot een grotere diversiteit.

De Raphaëlstichting zoekt haar verankering in de vragen die door de samenleving worden gesteld. Dat deden we altijd al. Het afgelopen decennium is de zorg die de Raphaëlstichting biedt, gegroeid in capaciteit en in diversiteit. Er zijn met name kleinschalige woon- en werkinitiatieven gerealiseerd, waarbij voor de cliënten een steeds grotere keuze in woon- en werkvormen is ontstaan in een plattelandsomgeving, maar ook in een stedelijke omgeving zoals Amsterdam of Den Haag. Ook de activiteiten op andere zorggebieden zijn gegroeid. Zo is aanbod gerealiseerd en uitgebreid in poliklinische behandeling en begeleiding, dagbesteding en verblijfsmogelijkheden voor mensen met psychiatrische problematiek. Ook voor de doelgroepen Licht Verstandelijke Gehandicapten en mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel is er plaats gekomen. Na de bestuurlijke fusie met het Rudolf Steiner Verpleeghuis wordt ook (in Den Haag) verpleeghuiszorg aangeboden. Op Breidablick in Middenbeemster is een klein verpleeghuis gerealiseerd in aansluiting op het huis voor mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel en de groeiende wachtlist voor deze groep. Deze groei in capaciteit en diversiteit is tot stand gekomen door de maatschappelijke vraag van cliënten, zorgkantoren en van collega-instellingen.

Veranderingen in de zorg en regelgeving leiden tot verdere verschuivingen in de zorgvragen. Het domein van waaruit de vragen komen verbreedt zich. We kunnen hier noemen de kortdurende GGZ, die gericht is op behandeling en ondersteuning, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) met zorgvragers die onder de zorgplicht van gemeentes vallen, maar ook de vraag van die mensen die in enge zin niet tot de groep horen die zorg en ondersteuning behoeven, maar wel een goede ervarings- en ontwikkelingsplek kunnen vinden in de kleinschalige woon- en werkverbanden van waaruit zij op een natuurlijke wijze kunnen reïntegreren in de maatschappij.

Het gaat er in dit verband om dat de Raphaëlstichting en haar instellingen zich echt verbinden met de vragen die maatschappelijk leven. We willen meer en bewuster uitreiken naar de samenleving, zodat we beter weten wat er in de samenleving aan zorg- of ondersteuningsvragen leeft. En samen met andere stakeholders, collega's, zorgkantoren, cliëntorganisaties en overheden, nieuwe vormen creëren die tegemoet komen aan de vragen en de noden. Vernieuwing op dit punt gebeurt niet in je eentje, maar op het niveau van de samenleving als geheel.

Daarbij heeft de Raphaëlstichting echt iets te bieden:

- . sociale vernieuwing - de kleine gemeenschap als antwoord op de toenemende individualisering en eenzaamheid.
- . samenwerken met de omgeving - creatief ondernemend in dialogische praktijk, waar het gaat om de kwaliteit van de verbinding.
- . geen zorgovereenkomst, maar een relatie, echt en vriendschappelijk.

4 De Raphaëlstichting zoekt haar verankering in de antroposofische identiteit. Dit vraagt om een voortdurende verduidelijking van de zorg en dienstverlening vanuit deze identiteit.

In de ontmoeting met de buitenwereld wordt de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van onze instellingen zichtbaar. Deze zichtbaarheid moet gepaard gaan met de voortdurende onderzoeksvraag naar de aard van deze kwaliteit en naar de feitelijke werkzaamheid. Het stellen van deze onderzoeksvraag moet leiden naar uitkomsten die ook in algemene zin buiten onze instellingen bruikbaar zijn.

Door de diversiteit van de vragen zal er een toenemende diversiteit in vormen van zorg- en dienstverlening ontstaan. Het behoort tot de kracht van de organisatie dat zij deze diversiteit in zich kan opnemen. Daarbij zal bij iedere vorm de vraag moeten worden gesteld: op welke vraag geven wij nu een antwoord, welke professionaliteit vraagt dit van ons, en wat houdt de antroposofische zorg dan daadwerkelijk in? Aan de ene kant duidelijkheid scheppen in wie we zijn en van waaruit we werken, aan de andere kant zullen het altijd de maatschappelijke vragen en noden zijn die ons in beweging zetten. De

1 In juni 2010 is het eerste deel van de 'Raphaëlreeks' verschenen. In dit deel worden zes onderzoeken ingeleid, waaronder een onderzoek naar de invloed van warmte op het welbevinden en de persoonlijke ontwikkeling, een onderzoek naar dialogische kwaliteit in relatie tot de zorg van mens tot mens en een onderzoek naar de uitgangspunten in sociaal-therapeutische werkplaatsen.

2 Samen met de Bernard Lievegoed Leerstoel, Zorgkantoor NHN, collega instelling Esdégé-Reigersdaal en 's Hereenloo-Noord, is een kwaliteitswerkgroep in het leven geroepen die alternatieven onderzoekt die meer recht doen aan werkelijke kwaliteit in het zorgproces. Het onderzoek heeft inmiddels geleid tot het instellen van twee pilots, één nabij Reigersdaal en één op Breidablick waarin door cultureel antropologen onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheid van een ander type verantwoording van de kwaliteit van zorg.

3 'Op vrijwel alle plekken waar wij kwamen is de persoonlijk begeleider, naast vaak de ouders, de centrale persoon in hun leven.' Uit: *Management samenvatting eindrapportage pilot Zeggenschap*, uitgevoerd door Perspectief, Kenniscentrum voor Inclusie en Zeggenschap. VGN juli 2010

Werkplaats Onderzoek van de Raphaëlstichting kan in de beantwoording van deze vragen een belangrijke rol spelen.¹

Belangrijk voor dit hoofdstuk is de opvatting over kwaliteit. De Raphaëlstichting heeft het afgelopen jaar samen met anderen een impuls gegeven aan het denken over kwaliteit in de zorg.² Om naar kwaliteit te kijken maakt de Raphaëlstichting gebruik van het onderscheid dat gemaakt kan worden tussen verantwoorde en goede zorg. Door certificering geeft de Raphaëlstichting blijk verantwoorde zorg te leveren in een voortgaande cyclus van waarnemen, opmerken, verbeteren en reflectie. Op basis van vooropgezette doelen en volgens vastgelegde protocollen wordt inzicht in genoemde cyclus gegeven. Ook de vergelijkbaarheid tussen instellingen wordt daardoor mogelijk. De vergelijkbaarheid maakt het vervolgens mogelijk een rangorde te bepalen en deze zo mogelijk openbaar te maken. Goede zorg gaat verder. Uitgangspunt is daarbij de visie op goede zorg. Deze gaat uit van de mens die zegt: 'Ik wil als heel worden gezien en als iemand die zich in zijn mogelijkheden wil ontwikkelen, die mee wil doen en dit samen met anderen wil doen.'

De basis van goede zorg ligt voor de Raphaëlstichting in de directe verbinding of ontmoeting tussen twee mensen, tussen cliënt en medewerker. De kwaliteit van goede zorg wordt daarmee bepaald door de kwaliteit van de verbinding.³ Deze verbinding is haast per definitie onmeetbaar. Maar wel beschrijfbaar. In het boek *'De kunst van het zorgen'* geven Wuertz en Reinders mogelijkheden aan van een ander type beschrijving. Daarbinnen geven zij aan waar de typisch antroposofische opvatting van deze verbinding voor staat.

5 *De Raphaëlstichting in verandering*

De Raphaëlstichting wil veranderen. Zij wil in het veranderingsproces meer zichzelf worden. En zij wil tegenwicht bieden aan de huidige trends van toenemende bureaucratisering en regelgeving. Zij wil terug naar de basis. Het zorgdragen voor andere mensen. De vier beleidsthema's geven daarbij een richting aan. Deze thema's zijn relatief open geformuleerd. Het motto van dit beleidsplan is immers 'no direction home'. Het in beweging komen, het willen veranderen en het loslaten, is daarbij het belangrijkste. Dat wil niet zeggen

dat er geen doelen zijn. De Raphaëlstichting wil meer zichzelf worden, dat wil zeggen dat zij een organisatie wordt die beleefd wordt als een eenheid, als een organisme. Als een ecologische organisatie met een herkenbare en gedragen visie en missie, met een eigen identiteit waarbinnen de afzonderlijke instellingen en voorzieningen zich thuis voelen en waar meer wordt samengewerkt. Met instellingen en voorzieningen waar cliënten, bewoners en medewerkers zich veilig en thuis voelen en zich gezien voelen.

Een organisatie ook die een lerende organisatie wil zijn die wil bouwen op de inspiratie en de initiatiefkracht van de afzonderlijke medewerkers. Een organisatie die op een nieuwe manier wil leren van de toekomst. Dat wil zeggen: een organisatie die zich een nieuwe set gereedschap veroverd om op deze manier te leren. Leren bijvoorbeeld om gezonder te worden, leren om uit te gaan van de creativiteit van anderen, cliënten en bewoners en ook van medewerkers. Leren om te luisteren naar anderen, maar ook gewoon leren om de eigen professionaliteit te versterken.

In zo'n organisatie is persoonlijk leiderschap essentieel. Dat is een van de kernpunten waar de Raphaëlstichting op inzet.

21

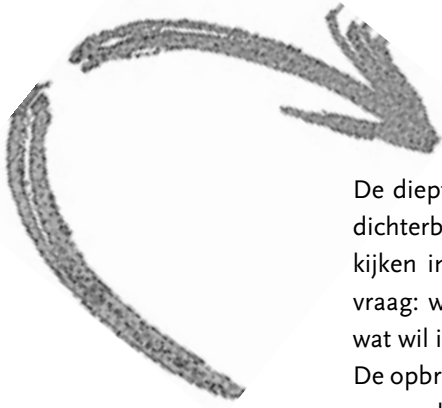
Het proces van verandering

Het proces van verandering is het vijfde beleidsthema geworden. Het slagen van dit proces zal afhangen van de mate waarin medewerkers, cliënten en bewoners actief deel gaan uitmaken van dit plan, in gaan stappen in het proces, en daarmee hun eigen toekomst en die van hun team en van de Raphaëlstichting kunnen gaan bepalen.

En wat betekent dit plan nu voor mij concreet?

De vraag is daarbij voortdurend: wat betekent dit beleidsplan en de idealen die daarin verwoord zijn nu voor mij persoonlijk, voor mijn concrete situatie en voor de situatie van mijn team. Hoe kan ik mijn persoonlijk leiderschap inzetten om een antwoord te vinden op mijn eigen knelpunten of die van mijn team? Welke veranderingen zijn voor mij belangrijk?

Een antwoord op deze vragen wordt gegeven door zelf en met elkaar in de teams aan te slag te gaan. Op een serieuze wijze.



De diepte in. Met een werkwijze ('Theory U') die kan helpen dichterbij de antwoorden te komen. De werkwijze is altijd: het kijken in de eigen concrete werksituatie. Te beginnen bij de vraag: waar word ik enthousiast van, waar loop ik tegenaan, wat wil ik veranderen en hoe kan ik dat zelf doen?

De opbrengsten van deze processen in de eigen groep worden een onderdeel van het activiteitenplan (zie hoofdstuk 3). Het activiteitenplan wordt via de beleidsorganen van de instellingen stap voor stap ingevuld; van onder naar boven en van buiten naar binnen. Dan kan het meerjarenbeleidsplan werkelijk verandering teweegbrengen.

Het is noodzakelijk dit te kunnen volgen. Het proces, het vullen van het activiteitenplan, zal halfjaarlijks worden gemonitord door de waarnemingsgroep, bestaande uit de beleidsorganen van de instellingen en het centraal bureau. Het wordt jaarlijks zichtbaar gemaakt in de terugkoppeling van het Management Team naar alle medewerkers, cliënten en bewoners (en cliënt-systemen).

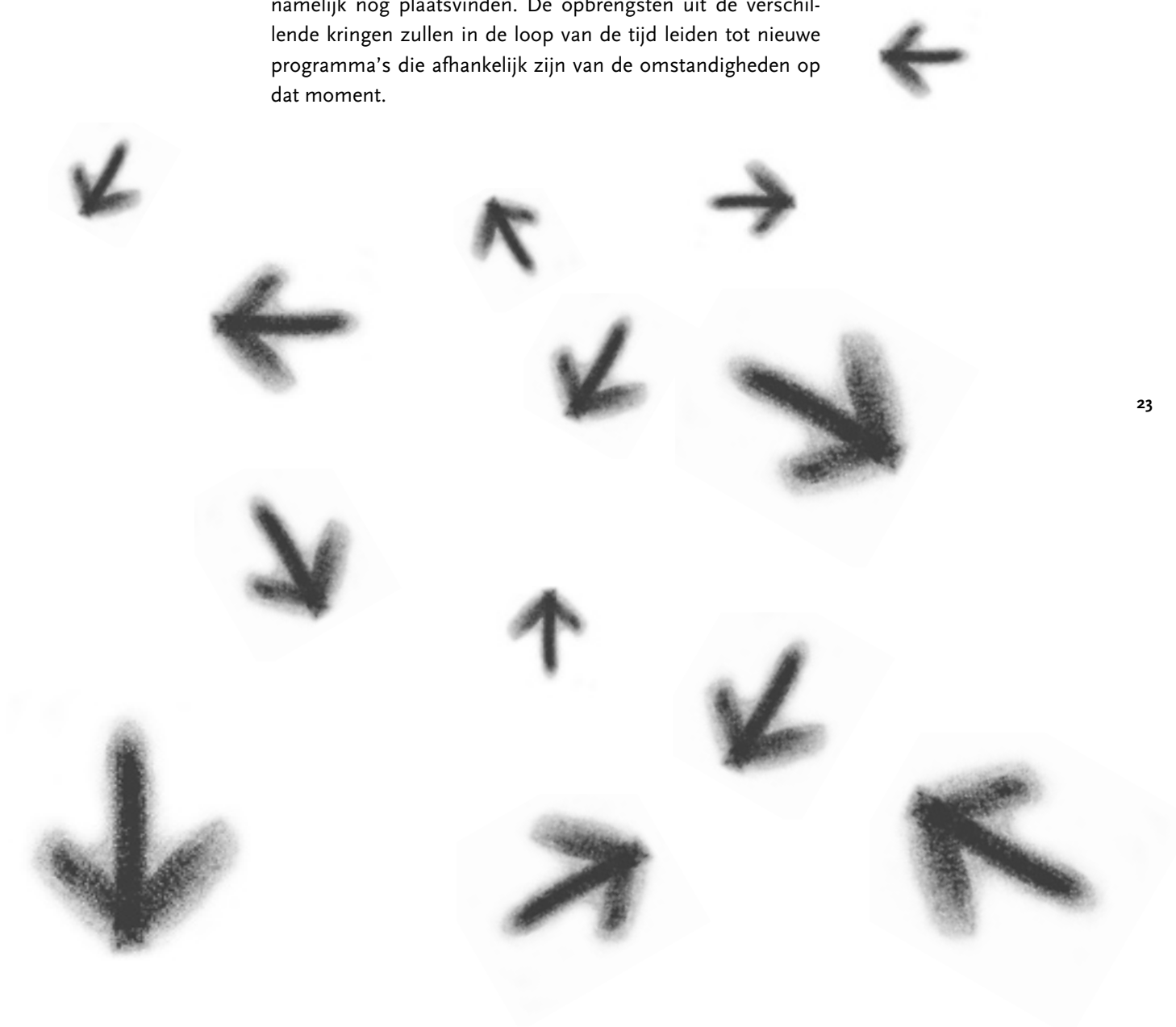
Voor het proces van verandering en vernieuwing kan de gevolgde werkwijze in het Management Team een voorbeeldfunctie vervullen, als prototype¹ fungeren. Iedere instelling zal beginnen met één groep. Deze groep kan het beleidsorgaan van de instelling zijn, maar ook een andere groep.

Ook deze groep kan als prototype, als voorbeeld, fungeren voor de rest van de instelling. Zo 'waait' het hele proces in twee of drie stappen door de instelling heen. De werkwijze vraagt om een goede begeleiding. Deze wordt gefaciliteerd door de leiding van de instelling zelf.

¹ Een prototype is een nieuw product of een nieuwe werkwijze. Het is de uitkomst van een ontwikkelingsproces dat in gang is gezet om een verandering te bewerkstelligen, hetzij in de vorm van een nieuw product, hetzij in de vorm van een proces of een werkwijze. Een belangrijk kenmerk van een prototype is dat het nooit af is. Het wordt ingezet in de 'markt' om te zien of het voldoet. Er kan nog van alles aan veranderen. Het is als prototype dus nooit af, maar wel als een voor iedereen zichtbare richting voor het product of werkwijze.

Activiteitenplan

Om tot een concretisering van de beleidsthema's te komen en aan te sluiten bij de beelden van de Raphaëlstichting is op de volgende twee pagina's een activiteitenplan in een matrixvorm weergegeven. Langs de horizontale as zijn de activiteiten weergegeven waarmee de verzorging van de individualiteit van de Raphaëlstichting wordt aangeduid. Langs de verticale as staan de activiteiten waarmee de vijf beleidsthema's worden geconcretiseerd. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de verschillende cellen in de matrix nog verder worden gevuld. Het eigenlijke proces van verandering en vernieuwing moet namelijk nog plaatsvinden. De opbrengsten uit de verschillende kringen zullen in de loop van de tijd leiden tot nieuwe programma's die afhankelijk zijn van de omstandigheden op dat moment.



Raphaëlstichting: Activiteitenplan

Verzorgen van de scheppingskracht en de herinnering

De Raphaëlstichting als ecologische organisatie

Visie, missie en biografie

1. De gemeenschappelijke (zorg)visie en missie als 'hoger doel' wordt opnieuw geformuleerd. Er is reflectie op zeggenschap in relatie tot deze visie.
2. Er is bij de instellingen bewustzijn voor de geschiedenis van de instellingen en van de RS. Er is in ruime zin aandacht voor de 'voorouders'.
3. Het beeld van de instellingen en de RS en waar zij voor staan, is duidelijk. De instellingen en de RS zijn zichtbaar voor toekomstige cliënten, bewoners en medewerkers.

De Raphaëlstichting als lerende organisatie

Visie op leren en leiderschap

10. Gemeenschappelijke visie op leren wordt ontwikkeld.
11. Gemeenschappelijke visie op leiderschap en persoonlijk leiderschap wordt ontwikkeld.
12. De intervisie als programma voor leidinggevendend wordt ingezet en gevolgd door het MT.
13. Leren in een groep met gelijken uit andere sectoren wordt bevorderd.

De Raphaëlstichting verankerd in de samenleving

Eigentijdse vormen

18. De RS zoekt vernieuwing in de werkplaatsvormen. Omgekeerde integratie is daarbij een mogelijke weg. De Bauhaus-impuls kan daarbij een inspiratiebron zijn. Visie op werk wordt in de werkplaats onderzoek opnieuw geformuleerd.

De Raphaëlstichting verankerd in de antroposofische identiteit

Visie op kwaliteit

22. De werkgroep kwaliteit komt met een voorstel om het kwaliteitsmanagementsysteem inclusief de uitkomsten van zorg ons meer eigen te maken.

De Raphaëlstichting in verandering

Proces

25. Proces inzetten van zogenaamde leerkringen in 2 of 3 stappen. Iedere groep is een leerkring, te beginnen bij het MT van de RS, vervolgens naar de beleidsorganen van de instelling en daarna verder de instelling in. Beginvragen zijn: waarom werk ik hier, waar word ik enthousiast van, welke knelpunten kom ik tegen en wat wil ik veranderen. Iedere groep bepaalt zelf zijn doelen. De techniek van het proces wordt gegeven door de theory U. De groepen worden gefaciliteerd door de instellingen.

Verzorgen van de warmte, de verbinding en de gemeenschap

Samenwerking, ontmoeting en sociale plastic

4. De RS wordt beleefd als organisme. Er is bewustzijn van de samenhang tussen de delen en het geheel. Samenwerking is een centraal thema voor het MT en het bestuur van de RS.
5. De gemeenschappelijke warmte voor de RS wordt verzorgd door het houden van bijeenkomsten van medewerkers van de RS waarin grotere thema's voor de RS centraal staan. Er ontstaat een sociale 'Raphaël'-plastic.
6. Verbinding en de betekenis daarvan voor de zorg, de dienstverlening en de gemeenschapsvorming, is een centraal thema voor de RS.

Balans tussen afbraak en opbouw

14. In de polariteit tussen koude/afbraakprocessen en warmte/opbouwprocessen, vinden de instellingen en het centraal bureau hun balans. De RS verzorgt hiermee het immuunsysteem van de instellingen en van zichzelf.

Gemeenschapsvorming

19. De gemeenschap zoekt de verbinding met de omgeving. Kan de RS een bijdrage leveren aan een proces van sociale vernieuwing? Onderzoek naar het proces van gemeenschapsvorming op Ferm Rozemarijn.

Onderzoekswerkplaats

23. Een aantal onderzoeken van de onderzoekswerkplaats gaan in op aspecten van de identiteit.

Waarnemen

26. De leden van de beleidsgroepen van de instellingen aangevuld met het MT van de RS en de leden van de voormalige visiegroep nemen de voortgang van de processen waar. Zij zullen minstens 2x per jaar bij elkaar komen om verslag uit te brengen.

Verzorgen van de maatschappelijke betekenisgeving

Contacten met de omgeving

7. Ouders en verwanten behoren vanzelfsprekend tot de ecologie van de organisatie. Belangrijke thema's worden uitgewisseld in ontmoetingen tussen medewerkers en ouders en verwanten.
8. De RS is een aantrekkelijke partner voor collega's, zorgverzekeraars, zorgkantoren, overheden en woningcorporaties. In de samenwerking wordt gezocht naar duurzaamheid in de verbinding en naar duurzaamheid in het gebruik van energie en materiaal.
9. Verbinding en uitwisseling met de nabije lokale omgeving wordt bevorderd.

Professionaliteit en verantwoording

15. Onderzoeksresultaten worden door middel van de Raphaëlsreeks beschikbaar gesteld.
16. De RS zal het budget voor onderzoek aanpassen aan de verhoogde activiteiten.
17. Medewerkers worden geschoold in hun professionaliteit. Er is een lokaal en centraal bij- en nascholingsprogramma beschikbaar.

Nieuwe initiatieven

20. Dialogische praktijk: de RS zoekt de gesprekken met collega's, overheden, zorgkantoren en buurtorganisaties om de vragen van de nabije samenleving in zicht te krijgen.
21. De RS gaat in op wachtlijsten en op prioriteiten van het zorgkantoor.

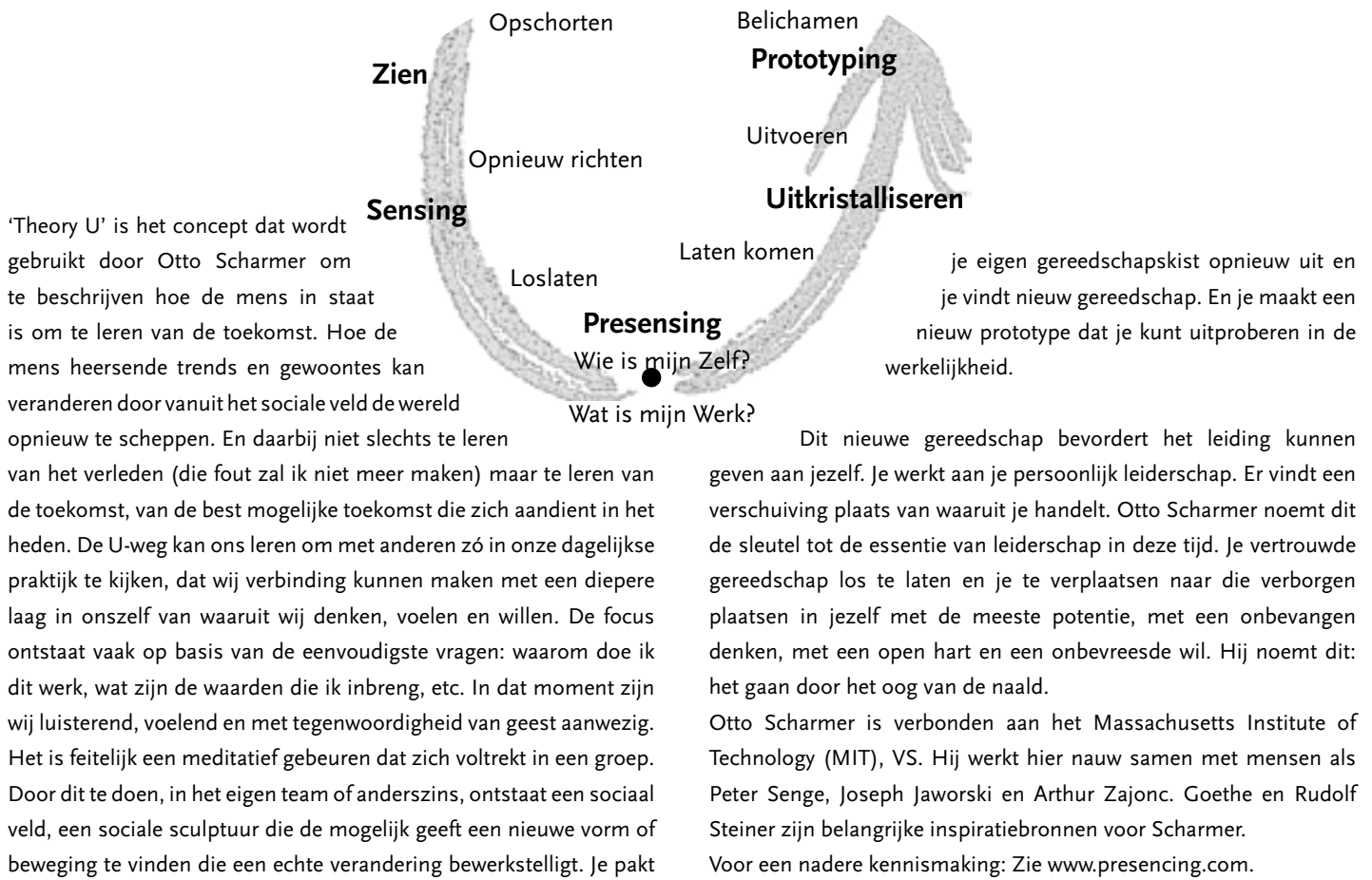
Goede zorg en verantwoorde zorg

24. De RS doet mee aan een onderzoek van de BL-leerstoel naar de mogelijkheid tot een andere kwaliteitsbeoordeling te komen.

Beoordelen

27. De uitkomsten van de processen worden beoordeeld. Zijn de doelen gehaald? Is er sprake van gewenste veranderingen? Zijn de verbeteringen gerealiseerd? De beoordeling vindt door de betreffende groep zelf plaats. De beoordeling wordt gecommuniceerd in de waarnemingsgroep.





Voor het proces van verandering en vernieuwing kan de werkwijze in het Management Team een voorbeeldfunctie vervullen. Het kan zo te zeggen als een soort prototype functioneren. In het bestuur werd in 2009 vastgesteld dat de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de Raphaëlstichting en het bewustzijn van het geheel onvoldoende was. Als knellend werd in toenemende mate ervaren dat we weliswaar stuk voor stuk prachtige instellingen vertegenwoordigen maar dat we op samenwerkingsniveau geen vooruitgang konden boeken. Dit werd met name zichtbaar in het Management Team. Vanaf september 2009 hebben we in het Management Team gewerkt aan het nieuwe meerjarenbeleidsplan. De inzet was om vanuit de basis opnieuw de gemeenschappelijke werkelijkheid van de Raphaëlstichting op te bouwen die leidt tot een gedeeld en gedragen toekomstbeeld en die zorgt voor een verantwoordelijkheid voor het geheel en daarmee voor elkaar. Het motto voor dit proces was: in verbinding komen. In verbinding met wie we zijn, waarvoor we er zijn en waar we heen willen. Voor de instelling waar we voor werken, voor het geheel, maar ook voor onszelf. De techniek was om gezamenlijk in voorkomende praktijkgebeurtenissen te kijken en bovenstaande vragen te beantwoorden. De techniek ontleend aan het concept van de Theory U (bijlage 1). De uitkomsten van het proces tot nu toe worden gevormd door de in hoofdstuk 1 beschreven beelden van de Raphaëlstichting en de keuze voor de vijf bovengenoemde beleidsthema's. Deze uitkomsten zijn onderweg getoetst en aangevuld in gesprekken met andere medewerkers (visiegroep), met cliënten en ouders en met externe stakeholders.

Het proces in het Management Team heeft behalve de benoemde beleidsthema's een aantal conclusies, voor het proces als zodanig opgeleverd en een aantal conclusies voor het Management Team zélf wat betreft proces, inhoud en werkwijze.

Conclusie van het procesmatige deel

- Neem de tijd voor het proces: het gaat niet in een keer. Het Management Team is vijf keer bij elkaar geweest. De uitkomsten zijn verder uitgediept in een retraite van drie dagen. De uitkomsten zijn getoetst en aangevuld in gesprekken met andere medewerkers (visiegroep), met cliënten en ouders en met externe stakeholders.
- Ga te werk volgens een bepaalde werkwijze: het bestuur koos voor een werkwijze die bekend staat als 'Theory U'. Een korte samenvatting van deze werkwijze staat in bijlage 1.
- Zorg voor een goede begeleiding: zonder goede begeleiding gaat

het niet. Immers oude patronen worden op eigen kracht niet veranderd. De noodzakelijke investering betaalt zich dubbel en dwars uit door de positieve energie die ontstaat. De begeleiding wordt gefaciliteerd door de instelling.

- Maak duidelijk wat de opbrengst is en breng dit verder. Niet alleen geldt dit voor het Management Team maar ook voor het vervolg, als het proces door het geheel van de organisatie rolt.

Conclusies voor het Management Team zelf: werkwijze en inhoud

Het Management Team heeft als opdracht voor het geheel van de stichting gezamenlijke beleidsvoornemens te formuleren op basis van een gemeenschappelijke visie.

Voor de komende jaren heeft het Management Team voor zichzelf binnen deze opdracht een vijftal opgaves geformuleerd:

- Het Management Team zoekt evenwicht tussen de opbouwende stroom en de afbrekende stroom. Met andere woorden: het beheersmatige deel van de opgave zal zijn balans moeten vinden in een voedend deel.
- Het Management Team zoekt in zijn werkwijze naar een dialogische kwaliteit. Daarbij speelt een gezamenlijke (af)stemming een belangrijke rol. Daarvoor zal tijd en aandacht worden ingeruimd.
- Het Management Team zoekt helderheid in zijn plaats en rol binnen het geheel van de stichting. Heeft het meer de functie van het hart of meer de functie van het hoofd van de organisatie van de Raphaëlstichting?
- Het Management Team zoekt de gezamenlijk opdracht in zijn rol als voorhoede voor de Raphaëlstichting. Hoe stemt zij deze rol af met de stroom en initiatieven die uit de periferie komen?
- Het Management Team zoekt het juiste proces voor de inbreng van beleidsvragen van onderop.

Het meerjarenbeleidsplan 2007-2009 stond met name in het teken van kwaliteit. Kwaliteit van de zorg- en dienstverlening maar ook van de kwaliteiten van de afzonderlijke instellingen en die van de Raphaëlstichting als geheel. Binnen dit kader werd gekozen voor de thema's verantwoordelijkheid, groei en markt. In het thema verantwoordelijkheid werd uitgegaan van een uitspraak van Herman Wijffels waarin hij zegt hoe je vanuit een verworven individueel bewustzijn verantwoordelijkheid zou moeten (kunnen) nemen voor wat je doet en voor de effecten daarvan op de maatschappij.

In het thema groei werd vooral de bestuurbaarheid en het versterken van de lokale ketenzorg aangesproken.

In het thema markt werd vooral gekozen voor de versterking van de eigen organisatie in beheer en in zichtbaarheid.

De terugblik verschaft een zekere voldoening omdat veel van wat toen werd voorgenomen inmiddels is gerealiseerd. Echter op een aantal cruciale punten zien wij nog steeds een bepaalde zwakte. Het belangrijkste punt hierin is de samenwerking tussen de verschillende onderdelen/ instellingen van de Raphaëlstichting. Dit punt is ter voorbereiding van het nieuwe meerjarenbeleidsplan vanaf de zomer 2009 door het Management team en het bestuur opgepakt.

Hieronder worden de thema's van het plan 2006-2009 'De smaak van appels' stuk voor stuk doorgenomen.

Verantwoordelijkheid

De Raphaëlstichting streeft naar de explicitering van de eigen kwaliteitsopvatting. Hierin is de afgelopen jaren veel gebeurd. De Raphaëlstichting heeft het initiatief genomen om in twee van haar zorgregio's te komen tot gesprekken met zorgkantoren en collegazorgaanbieders over de opvattingen van kwaliteit binnen de zorg. Deze gesprekken sloten aan bij een belangrijke onderstroom in de zorg waarbij vraagtekens werden gezet bij de enkelvoudige opvatting dat echte kwaliteit uitsluitend in meetbare grootheden kon worden beschreven. Het onderscheid, geïntroduceerd door Hans Reinders, houder van de Bernard Lievegoed leerstoel, tussen 'verantwoorde zorg' en 'goede zorg' bleek zeer bruikbaar in de verdere ontwikkeling van het denken over kwaliteit. Intussen hebben de gesprekken twee pilots opgeleverd die zich richten op een mogelijk andere benadering van het kwaliteitsbegrip in de alledaagse praktijk van de zorginstelling. Een van deze pilots loopt op een instelling van de Raphaëlstichting.

Ook in het gesprek binnen de antroposofische koepel - de Nederlandse Vereniging van Antroposofische Zorgaanbieders (NVAZ) - heeft de Raphaëlstichting een belangrijke bijdrage geleverd aan het gesprek over kwaliteit.

Met betrekking tot de afzonderlijk voornemens binnen dit thema het volgende:

Certificering: De Raphaëlstichting is geheel gecertificeerd volgens de HKZ normen (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector).

Zorgplan: De cyclus rond het zorgplan is versterkt. De actualisatie van de handelingsplannen blijft aandacht vragen.

Benchmark: De Raphaëlstichting heeft deelgenomen aan de landelijke benchmark. De resultaten hebben geleid tot verbeterpunten.

Met betrekking tot de voorgenomen inhoudelijke professionalisering het volgende:

Bij- en nascholing: De mogelijkheden voor bij- en nascholing in de afzonderlijk instellingen zijn beschikbaar gesteld voor de medewerkers van de andere instellingen. Er is een samenhangend programma van het totale aanbod verschenen. Een programma voor leidinggevend met verdieping in de antroposofie is in 2009 van start gegaan.

Jaargesprekken: Medewerkers krijgen één maal per jaar een jaargesprek. De vormen zijn per instelling verschillend. In alle vormen zijn de gesprekken ontwikkelingsgericht.

Uitwisselingsprogramma: Er is een uitwisselingsprogramma gestart onder het kopje mobiliteit. Tot nu toe is dit programma geen succes gebleken. De evaluatie moet nog geschieden.

School voor leidinggevend: Een eerste cursus is gestart in 2009. De inrichting hiervan heeft geleid tot verdere gesprekken over competenties en scholing van leidinggevend. Het zal ook de komende periode een aandachtsgebied blijven.

Onderzoekswerkplaats: Er is een onderzoekswerkplaats gestart. In juni 2010 is het eerste deel van de 'Raphaëlreeks' gepubliceerd, waarin

zes aanzetten tot onderzoek staan beschreven. Elk afgerond onderzoek zal uitkomen in een apart deel van de reeks.

Leerprogramma voor kinderen: In mei 2010 is een publicatie verschenen van het leerprogramma voor kinderen met een meervoud aan beperkingen, met als titel: 'Ik wil ook'.

Groei

Binnen dit thema zijn twee subthema's geformuleerd.

Vorming van brede lokale zorgketens

De vorming van brede lokale zorgketens is verder voortgezet.

Rond Scorlewald zijn twee nieuwe kleinschalige woonvoorzieningen gestart. Eén in Broek op Langedijk (Oosterheem) en één in Burgerbrug (Croon en Bergh). De plannen voor een derde woonvoorziening in Wieringerwerf zijn in een vergevorderd stadium.

Feniks, Fermento en korenmolen de Otter in Oterleek hebben zich in de organisatie van Scorlewald gevoegd. Twee kleinschalige voorzieningen in Schoorl zijn afgestoten. Daar zijn twee nieuwe voorzieningen op het terrein van het Centraal Bureau voor in de plaats gekomen. Op Scorlewald zal op verzoek van ouders een nieuw jongerenhuis gestart worden.

De bouwprocedures rond de *KDC De Appelboom* zijn nu eindelijk afgerond. Dit jaar zal met de bouw worden begonnen. Ook zal een kleinschalige woonvoorziening op *Midgard* dit jaar zijn definitieve locatie krijgen en kan er met nieuwbouw worden begonnen. *KDC De Koperen Bal*, gesitueerd in een Vrije School in Purmerend, is organisatorisch ondergebracht bij Breidablick.

Vanuit *Breidablick* is met een nieuw wooninitiatief gestart: Zorgboerderij Balder in het recreatiegebied 'Het Twiske'. In de afgelopen periode is tevens het Janusz Korczakhuis gerealiseerd als kleinschalige woonvoorziening en is op het terrein een klein verpleeghuis - het Ety Hillesumhuis - gerealiseerd, vooral voor mensen met een Niet Aangeboren Hersenletsel. Het mogelijk ontwikkelen van een sociaal restaurant in A'dam Noord is op niets uitgelopen. Ook het initiatief voor moeders met een verstandelijke handicap is niet van start kunnen gaan.

Queeste heeft haar nieuwe kantoorruimte in gebruik genomen. Een tweede logeerkamer laat nog op zich wachten. De biologisch-dynami-

sche zorgboerderij, de Novalishoeve op Texel, is van start gegaan. Inmiddels wonen daar 18 mensen met een VG-indicatie en/of een GGZ-indicatie. Organisatorisch valt de Novalishoeve onder de verantwoordelijkheid van Queeste.

In Haarlem is onder de hoede van *Rozemarijn* het nieuwe kleinschalige woon- en werkinitiatief Ferm Rozemarijn gestart met cliënten met een uitgesproken verschillende zorgvraag. Er is ondertussen een wachtlijst voor verblijf ontstaan. Rozemarijn is naarstig op zoek naar een definitief onderkomen voor de kinderen van haar kinderdagcentrum.

In *Amsterdam* heeft voor *lambe* nog geen uitbreiding met verblijf kunnen plaats vinden. Het zoeken naar een geschikte locatie wordt voortgezet.

In *Den Haag* zal dit jaar (2010) een juridische fusie plaatsvinden tussen de Raphaëlstichting en het *Rudolf Steiner Verpleeghuis*. Dit jaar heeft het RSV een kleinschalige woonvoorziening gerealiseerd voor 12 verstandelijk gehandicapte bewoners onder de naam Artaban.

Wat betreft de voorgenomen nauwe samenwerking met collega zorginstellingen kan worden geconcludeerd dat deze niet heeft plaatsgevonden. Wel zijn er gesprekken geweest met de Zonnehuizen en de Lievegoed Zorggroep. Deze hebben vooralsnog niet tot concrete samenwerking geleid. Wel is er nauwe samenwerking ontstaan tussen de Raphaëlstichting en de woningbouwcorporatie Wooncompagnie. Wooncompagnie heeft voor de Raphaëlstichting diverse kleinschalige zorgwoningen gebouwd, waarvan één een eervolle vermelding mocht krijgen bij de Hedy d'Anconaprijs voor excellente zorgarchitectuur (architectenbureau '9 graden architectuur' tekende voor het ontwerp). Ook neemt de woningbouwcorporatie als pilot het lange termijn onderhoud op één van de instellingen op zich. Mogelijk zal dit in de toekomst worden uitgebreid.

Er is goed zicht op de lokale wachtlijsten. Waar nodig vindt uitwisseling en afstemming plaats

Optimaliseren bestuurbaarheid netwerkorganisatie

De bestuurskaders zijn aangepast. De bestuurskaders regelen de afstemming tussen centraal en decentraal. Zij worden jaarlijks geactualiseerd.

De beleidsgroep is in 2008 gesplitst in een Management Team en een Visiegroep. Het Management Team heeft een aantal werkgroepen ingesteld op de verschillende domeinen. Professionals op deze terreinen nemen deel aan de werkgroepen. Het Management Team heeft zich vanaf de zomer 2009 ingezet voor een nieuw meerjarenbeleidsplan. Tegelijkertijd heeft zij daarbij haar eigen functioneren onder de loep genomen. Dit heeft geleid tot een nieuwe inzet. De Visiegroep is drie maal bij elkaar geweest. In 2010 is de Visiegroep ontbonden. De gedachte, taak en opgave van deze groep bleek niet overeen te komen met de werkelijkheid. De leden van de Visiegroep blijven deel uit maken van de waarnemersgroep voor de voortgang van het meerjarenbeleidsplan.

Markt

In twee subthema's wordt het thema markt besproken.

Vergroten van de zichtbaarheid van de Raphaëlstichting:

Het productenboek is in de lade gebleven. De vertaling naar de ZZP-structuur bleek geen voordeel te bieden.

Er is een *PR medewerker* aangesteld. Het beeldmerk van de Raphaëlstichting is gemoderniseerd. Alle instellingen hanteren nu dezelfde huisstijl.

Er is geen gesprek geweest met *andere antroposofische instellingen* van buiten de zorg met een sterk beeldmerk. Dientengevolge is er geen samenwerking tot stand gekomen.

Verstevigen van de beheersstructuur

De structuur en werkwijze van de afdeling Finance en Control is gewijzigd. Daarmee is de effectiviteit en de efficiency van het Centraal Bureau belangrijk verbeterd, met name in de afstemming met de instellingen en in de rapportages. De salarisadministratie is ondergebracht bij deze afdeling. Er is in 2009 een concerncontroller aangesteld.

Diverse beleidsstukken hebben het licht gezien, waaronder beleid voor het vastgoedbeheer en de bouwprocedures. Een vastgoedmanager is in 2010 aangesteld.

Er is beleid geformuleerd voor het risicomanagement en treasury.

Naar aanleiding van de certificering is een kwaliteitsmanagementsysteem in gebruik genomen waar in een jaarlijkse cyclus de voortgang van verbeteringen worden gemonitord.

