

## Bijlage 1 Besturingsfilosofie

*Een besturingsfilosofie geeft richting aan wat we van mensen verwachten die werken bij Surplus. Het geeft zicht op 'onze manieren'; geen geboden maar bindende waarden die houvast bieden en aan de basis liggen van onze gezamenlijke identiteit. En daarmee zijn we herkenbaar: binnen en buiten Surplus. Het geeft richting aan ons handelen: hoe ondersteuning wordt verleend, hoe managers leidinggeven en hoe de organisatie en systemen worden ingericht. Maar ook de basis van het gesprek dat we voeren, de leidraad op basis waarvan we keuzes maken. Deze filosofie is overal in herkenbaar; op die manier streven we naar congruentie in de organisatie. We werken vanuit de grondintentie van zorg en ondersteuning, vanuit het perspectief "Zie Mij". Om elkaar te kunnen begrijpen, moet je de ander eerst echt zien. Van daaruit kun je pas handelen vanuit de behoefte van de ander. Dit is ons uitgangspunt voor samenwerking tussen klanten, bewoners, wijkbewoners, naasten, medewerkers, vrijwilligers en ondersteuners. Dat doen we door met elkaar in gesprek te blijven om elkaar te leren kennen en vervolgens vanuit vertrouwen.*

*De volgende elementen zijn onze beloftes waarop we toetsbaar willen zijn, waarmee we visie willen vertalen naar gedrag:*

**We bieden steun.** Wij ondersteunen kwetsbare mensen met passende zorg- en dienstverlening, ongeacht hun achtergrond. Dat doen we vanuit een breed palet aan ondersteuning in welzijn en zorg. We zijn nieuwsgierig naar wat voor hen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daar naar handelen. Eigenaarschap en regie ligt bij mensen zelf; ook als mensen kwetsbaar zijn en ondersteuning nodig hebben. Daarin staat de kwaliteit van (samen)leven centraal. Besluiten over hun leven kun je alleen met hen of hun naasten nemen, nooit voor hen.

**We zijn gedreven en trots.** We hebben vertrouwen in het vakmanschap van onze (betaalde en vrijwillige) collega's. Niet het protocolleren van hun vak staat op de voorgrond, maar het als team normeren vanuit de inhoud. Reflectie en aanspreekbaarheid zijn cruciale kerncompetenties waarvoor gelegenheid wordt gecreëerd. Zo ervaren zij steun bij de morele dilemma's waarmee zij geconfronteerd worden. Ze krijgen ruimte om persoonlijke interesses een plaats te geven in hun werk ('scharrelruimte'). Om zich te ontplooien als professional én te ontwikkelen als mens. We geven hen daarbij ruimte en podia om kennis en ervaringen te delen en tonen onze waardering voor hun werk en stimuleren hun initiatieven.

**We benutten kansen.** Zolang deze kansen passen binnen deze gedeelde waarden. Samenwerking om het klantbelang te realiseren is daarbij cruciaal: zowel intern als extern vormt dit de basis van ons handelen. We zijn een 'goede buur' en hebben een open vizier. Ook om tot innovaties te komen, bijvoorbeeld op het gebied van eHealth, die van meerwaarde zijn in het leven van de mensen die we ondersteunen. Voor hen zijn we waar wenselijk de verbindende schakel in de keten van ondersteuning.

**We zijn nabij.** We zijn persoonlijk betrokken bij het hart van Surplus; daar waar de relatie tussen de mens die ondersteund wordt, diens naasten en de (betaalde en vrijwillige) collega's van Surplus gestalte krijgt. We ontwikkelen ons van een hiërarchisch en systeem georiënteerde organisatie naar een organisatie waarin de leefwereld centraal wordt gesteld. We ontkennen de systeemwereld niet, maar waar die niet steunend is aan de basis proberen we die niet leidend te laten zijn. We leren van onze fouten; die uit het verleden en die in het verschiet liggen, maar vooral ook leren we van elkaar; van onze collega's en de mensen die we ondersteunen en hun naasten.

**We zijn in gesprek.** We schrijven niet direct voor hoe het moet, maar verkennen de mogelijkheden voor werken vanuit relaties door middel van het goede gesprek. We delen daarmee onze zeggenschap. Onze belangrijkste rol is om dat gesprek tussen mensen te faciliteren. Leidinggevend op alle niveaus ondersteunen dit proces. Niet alleen geven ze het goede voorbeeld, ze zijn zichtbaar bij het dagelijks werk en tonen hun waardering. Hierdoor creëren we niet alleen krachtige individuen, maar ook krachtige autonome teams, met zelforganisatie als mogelijke uitkomst.

**We zijn op orde.** We erkennen dat zonder een 'basis op orde' en een financiële gezonde huishouding geen duurzame goede ondersteuning geboden kan worden. Een juiste balans tussen de 'cliënt', de medewerker en bedrijfsvoering heeft aldoor aandacht. Wij nemen met de ondersteunende diensten onze verantwoordelijkheid voor het creëren van deze randvoorwaarden, zodat onze collega's, de professionals, vanuit hun vakmanschap meerwaarde in het leven van onze cliënten kunnen bieden. Daarbij komen we onze beloftes na, creëren we zoveel mogelijk regelruimte en zo min mogelijk regels.

*Op bovenstaande baseren we ons dagelijks handelen, waardoor we herkenbaar zijn. Om deze belofte in de praktijk te kunnen realiseren, is hieronder nader uitgewerkt hoe we dit vorm geven in de wijze van organiseren, hoe dit richting kan geven aan de organisatie. Ook koppelen we aan de besturingsfilosofie onze inhoudelijke visie op ondersteuning en zorg, concreet uitgewerkt in een visie op welzijn, een visie op thuiszorg en een visie op persoonsgerichte zorg in het verpleeghuis.*

Om het werken vanuit deze filosofie richting te geven, is de besturingsfilosofie vertaald in onderstaande visie op leiderschap en organiseren. We gaan er daarbij vanuit dat er een duurzaam evenwicht moet zijn in de aandacht voor klanten, de (vrijwillig) medewerker en de bedrijfsvoering.

**Visie op leiderschap en organiseren** 'Zie mij' vraagt belangrijke veranderingen in de organisatie. We komen uit een traditie waarin sturing sterk werd vorm gegeven vanuit hiërarchie en vanuit systemen en regels. Daardoor is er veel ruimte weggenomen voor individuele afwegingen. 'Zie mij' vraagt dat de interactie tussen onze (vrijwillig) medewerkers en hun cliënten of inwoners van de wijk weer centraal komt te staan. Er is ruimte nodig om cliënten echt te leren kennen. Ruimte om in gesprek te zijn over wat individuele vragen zijn, op welke manier en door wie deze vragen worden beantwoord. Belangrijk hierbij is dat de naasten van een cliënt worden betrokken op een manier die passend is voor de cliënt en voor henzelf.

'Zie mij' vraagt ook om ruimte voor medewerkers om steeds in gesprek te zijn en afwegingen te maken over wat goede ondersteuning en zorg is. Afwegingen gebaseerd op hun professionele normen en waarden, maar ook op hun normen en waarden en wijsheid als mens. We steunen van harte initiatieven die hieraan ten dienste staan. Dit vraagt veel aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. 'Zie mij' geldt daarmee ook direct naar medewerkers.

Belangrijk in de ontwikkeling en borging van een nieuw evenwicht tussen de aandacht voor cliënt, medewerker en bedrijfsvoering is leiderschapsontwikkeling.

Vanuit deze visie wordt besluitvorming steeds meer een dynamisch proces van experimenteren en leren. Besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats op de plaats waar de uitwerking van de besluiten gevoeld wordt: in de dagelijkse

We stimuleren de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van iedere medewerker, gericht op hun persoonlijke én professionele ontwikkeling.

We bieden ruimte en mogelijkheden voor reflectie en deskundigheidsbevordering. We stimuleren samenwerking en teamontwikkeling om naast individueel ook als team de dialoog te voeren over de invulling van het werk en over dilemma's in het werk.

Krachtige en professionele medewerkers werken samen in de eerder benoemde krachtige, autonome teams. Afwegingen over hoe het werk georganiseerd moet worden, worden dan ook steeds meer door medewerkers en in teams gemaakt. Zeggenschap verschuift vanuit de hiërarchie naar daar waar de dienstverlening plaatsvindt. De rol van management en bestuur verandert hiermee ook fundamenteel. Ze komen niet meer op afstand dan nu, maar verbinden vanuit heldere visie en kaders waarbinnen medewerkers en teams kunnen werken. De strategie van Surplus, de inhoudelijke visies en de besturingsfilosofie zijn hiervoor belangrijke bouwstenen. Zij organiseren en faciliteren de ruimte voor medewerkers en teams. Ze kijken en denken mee in de beoordeling of de geleverde ondersteuning en zorg aan de kaders voldoet.

Ondersteunende processen zijn faciliterend in plaats van belastend. Bij de inrichting van deze processen wordt expliciet stilgestaan bij de doelstelling en wordt administratieve belasting zo veel als mogelijk voorkomen. Wetten en regels worden eerst vertaald naar de bedoeling en op die wijze geïmplementeerd. Richtlijnen ondersteunen op de achtergrond bij het maken van beslissingen.

dienstverlening. Waarbij de verschillende belangen en meningen zorgvuldig worden meegewogen om te komen tot gedragen besluitvorming.