



Strategie en Meerjarenbeleid 2022-2027

**WILLEN DE MENSEN
DIE BUITENSLUITEN**

**VOORAL
BINNENBLIJVEN**

Loesje

Voorwoord

Het lijkt of de wereld om ons heen sneller verandert dan ooit. Technologische veranderingen, innovaties, maar ook Covid 19 hebben een grote invloed op ons leven. Die snel veranderde wereld vraagt om een voortdurende aanpassing. En als de pandemie ons één ding heeft geleerd, is dat we heel flexibel kunnen zijn als aanpassingen van ons gevraagd worden.

Al die veranderingen hebben een grote weerslag op de zorg. De tarieven staan steeds meer onder druk en er is een steeds hardere roep, van onder andere financiers, naar een anders organiseren van de zorg. Niet alleen ingegeven door geld, maar ook om binnen al die veranderingen het geluk van de mens centraal te stellen. Het is onze overtuiging dat het geluk en welzijn van mensen vooral wordt bepaald door het hebben van betekenisvolle relaties en in het van betekenis zijn voor de samenleving en het mee kunnen doen in die samenleving. Voor mensen met een verstandelijke beperking is dat niet anders. Het VN-verdrag, dat aangeeft wat Nederland moet doen, om de positie van mensen met een beperking te verbeteren, bevestigt deze beweging. Onze branchevereniging speelt hier op in: hun visie is het afgelopen jaar mede hierop aangepast. En ook wij willen als zorgaanbieder de positie innemen om kartrekker te zijn in deze maatschappelijke opdracht; een gelijkwaardige plek voor iedereen in deze samenleving. Dat betekent dat we naast het realiseren van individuele wensen, van mensen met een verstandelijke beperking, vooral een maatschappelijk beweging willen realiseren, die erop gericht is om mensen met een verstandelijke beperking te laten wonen, werken, leren en recreëren zoals ieder ander. Dat vraagt om een aanscherping van onze strategie en een concretisering van het meerjarenbeleid zodat 'Zó wil ik leven!' steeds meer zichtbaar vorm krijgt in de samenleving.

Monique Heffels
Mei 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	pag. 2
Inhoudsopgave	pag. 3
Inleiding	pag. 4
1. Onderscheidend vermogen	pag. 5
2. Missie en visie	pag. 5
3. Kernwaarden	pag. 6
4. Strategie	pag. 7
5. Impact strategie voor de zorg- en dienstverlening	pag. 9
6. Kansen en risico's	pag. 10
7. Quattro aim	pag. 11
8. Programmalijnen	pag. 11
8.1. Samenleving	pag. 12
8.1.1. Onze opdracht	pag. 12
8.1.1.a. Doelgroep	pag. 12
8.1.1.b. Werkgebied	pag. 12
8.1.2. Basisprincipes	pag. 13
8.1.3. Betekenis voor Radar	pag. 14
8.2. Zorginhoud	pag. 15
8.2.1. Kader	pag. 16
8.2.2. Betekenis van het kader voor de strategie	pag. 16
8.2.3. Kwaliteit van zorg	pag. 17
8.3. Innovatie	pag. 17
8.3.1. Betekenis voor Radar	pag. 17
8.4. (Mede) werkers	pag. 18
8.4.1. Betekenis voor Radar	pag. 18
8.5. Slim organiseren	pag. 20
8.5.1. Betekenis voor Radar	pag. 20
Nawoord	pag. 22

Inleiding

In dit meerjarenbeleid beschrijven we in eerste instantie ons onderscheidend vermogen ten opzichte van andere zorgorganisaties. Het beschrijft hoe we ons willen positioneren en waar we voor staan vanuit onze missie en visie en kernwaarden. Vervolgens gaan we in op onze herijkte strategie, de impact en mogelijke kansen en risico's die we zien. We blijven daarbij sturen vanuit het kijkglas van de Quattro aim. De strategie vindt zijn uitwerking langs vijf programmalijnen:

- Samenleving
- Zorginhoud
- Innovatie
- Medewerker
- Slim organiseren

De programmalijnen komen overeen met de kwadranten van de Quattro aim, uitgebreid met innovatie om hieraan een extra boost over alle programmalijnen te geven.

Samengevat geeft ons meerjarenbeleid weer dat wij onze zorg midden in de samenleving gaan organiseren. Het fundament van onze zorgverlening blijft Kwaliteit van leven met als belangrijke waarde meedoen in de samenleving. De vakbekwaamheid van onze medewerkers zit er met name in dat zij in staat zijn mensen met een verstandelijke beperking te kunnen lezen en dit kunnen vertalen naar een persoonlijk ondersteuningsplan van de cliënt en hier uitvoering aan geven samen met anderen, die daarbij nodig zijn. Het slim organiseren zit vooral in de wijze waar wij onze verantwoordelijkheden efficiënt en effectief beleggen. Zo laag mogelijk in de organisatie. We geloven in het vakmanschap en talenten van onze medewerkers en zullen gericht werken aan het uitbouwen hiervan.

1. Onderscheidend vermogen

Radar zet actief in op een maatschappelijke beweging waarbij de zorg georganiseerd is vanuit het perspectief van de mens met een (verstandelijke) beperking. Wij inspireren, stimuleren en ondersteunen mensen, om vanuit hun diepste verlangen, hun dromen te realiseren. Wij bieden vanuit inspirerend leiderschap een boodschap van hoop en verandering voor iedereen om in jezelf te geloven en het heft in eigen handen te nemen. Wij geloven in de verandering naar een betere maatschappij. Iedereen mag er zijn, zowel degenen met een zware en lichte verstandelijke beperking, als degene zonder een verstandelijke beperking.

Een goed leven

Wij zijn sterk in een relationele en sociale benadering omdat wij ervan overtuigd zijn dat een goed leven ontstaat in een natuurlijke context met anderen. Een context die zich kenmerkt door een vitaal netwerk, met de nadruk op waardevolle en duurzame relaties, waarbij sprake is van wederkerigheid, gelijkwaardigheid en van betekenis zijn voor elkaar. Een natuurlijke context die prikkelt en uitdaagt; ervoor zorgt dat we met plezier voor en met elkaar leven. Vanuit deze optimistische kijk hebben wij oog en oor voor de realiteit. We kijken naar wat iemand kan en wil, en handelen daar naar. We werken actief aan het vergroten van de cirkel van betekenisvolle mensen rondom mensen met een (verstandelijke) beperking; familie, vrienden, buurt, wijk. We maken van deze betekenisvolle mensen gebruik om tot een vanzelfsprekende verwachtingsvolle acceptatie te komen.

Ambitie

Onze ambitie richt zich daarom ook op het begeleiden midden in de samenleving vorm te geven, waarbij we de talenten van zowel mensen met een (verstandelijke) beperking als onze medewerkers benutten en versterken om wonen, werken, leren en vrijetijdsbesteding in en met de samenleving mogelijk te maken. Onze kracht zit erin om elk keer opnieuw stappen te zetten naar een inclusief leven voor mensen met een verstandelijke beperking. Dit doen we door kansen te zien die zich binnen de samenleving voordoen, initiatieven te ontwikkelen en pilotgericht ervaringen op te doen om vervolgens structureel de mogelijkheden voor een geïntegreerd leven voor mensen met een (verstandelijke) beperking te vergroten. Dat zal altijd maatwerk zijn. We werken hiervoor samen met partners die, vanuit eenzelfde ambitie, de maatschappelijke verandering ondersteunen dat mensen met een (verstandelijke) beperking invulling kunnen geven aan hun leven, zoals zij dat willen. Zo geven we samen inhoud aan Zó wil ik leven!

2. Missie en visie

Missie

Onze missie is dat we streven naar een samenleving waarin er geen onderscheid is tussen mensen met, of zonder verstandelijke beperking en waarin niets mensen met een verstandelijke beperking beperkt tot een inclusief en fijn leven.

Visie

Wij geven inhoud aan 'Zó wil ik leven!' door uit te gaan van de kracht van het individu én die van onze samenleving.

3. Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn onderscheidend en prikkelend en gaan over hoe wij de dingen zien en doen en niet zozeer over wat we doen. Kernwaarden geven daarmee richting aan het gedrag en dus de identiteit van de organisatie. Daarbij maken we geen onderscheid tussen interne en externe kernwaarden. Integendeel; wat we extern willen uitdragen, zullen we intern moeten leven. We roepen dan ook iedereen in de organisatie op om werk te spiegelen aan deze kernwaarden. Om ze te gebruiken als katalysator voor wat we doen. Door samen verantwoordelijkheid hiervoor te nemen, kunnen we Radar nog krachtiger profileren.

De kernwaarden van Radar zijn:

- **Nieuwsgierig**

We zijn nieuwsgierig naar jou, cliënt, medewerker en stakeholder. We willen weten wat jou beweegt. We willen naar je luisteren en met je praten over jouw vraagstukken, wensen, dromen en ideeën en zijn benieuwd naar de wereld waarin jij functioneert. We proberen proactief nieuwe ontwikkelingen te signaleren, die van invloed zijn op jou en dus ook op ons werk. Dankzij nieuwe inzichten kunnen wij ons dienstenaanbod aanscherpen, jouw potentieel beter ontwikkelen en een nog grotere en positievere impact creëren. Samen verkennen, samen ontwikkelen en samen werken. Daar staan we voor.

- **Lef**

Met een gezonde portie doorzettingsvermogen en lef kom je bij Radar een heel eind. We praten niet eindeloos en wachten niet af. We pakken door en aan. Je mag er daarbij op vertrouwen dat we beslissingen rap nemen, zodat je altijd door kunt met jouw werk, expertise en ontwikkeling. We gaan niet uit van standaardoplossingen en zoeken maatwerk op. We omarmen veranderingen, zien kansen en zetten onze creativiteit en inlevingsvermogen

in om de beste oplossingen te bieden en dromen waar te maken. Daarbij gaan we tot het uiterste, varen onze eigen koers en verleggen grenzen.

- **Genegenheid**

Warmte. Menselijke contacten. Interactie. Dat is ons werk. We werken kleinschalig in kleine teams. We zoeken verbinding met jou. Zetten in op betrokkenheid, menselijkheid en samenwerking. We werken met aandacht, omarmend en zijn onbevooroordeeld. We leven ons in, verplaatsen ons in jou en bieden vertrouwen. We zijn coach, steunpilaar en collega. We zijn er voor jou en voor elkaar. Wij zijn de samenleving.

4. Strategie

In onze toekomstige samenleving is er geen onderscheid tussen mensen met een verstandelijke beperking en mensen zonder verstandelijke beperking. We wonen naast en met elkaar in een fijne wijk. Kinderen spelen samen en bezoeken dezelfde school. Jongeren chillen op het plein. We gaan naar ons werk en ontmoeten elkaar bij de plaatselijke sport- of vrijetijdsclubs. In die samenleving zijn wij er voor elkaar!

Zó wil ik leven! geeft de persoonlijke wens weer om het leven te leiden dat je zelf voor ogen hebt. Het hebben van sociale contacten en het kunnen meedoen in de samenleving is een essentie van kwaliteit van leven. Dat geldt voor iedereen of je nu wel of geen beperking hebt. Voor mensen met een verstandelijke beperking is dat echter geen vanzelfsprekendheid. Zij hebben daarbij extra ondersteuning nodig. Het is onze taak om hen te helpen bij het invullen van Zó wil ik leven!

Onze strategie is, om de ondersteuning midden in de samenleving, in de wijk of buurt, te organiseren omdat wij ervan overtuigd zijn dat alleen binnen die omgeving een natuurlijke interactie met de samenleving kan plaatsvinden. Dat houdt in dat wij de samenwerking met partijen, die ons dichterbij dit doel brengen, intensiveren. Daarbij beginnen we met het luisteren naar de betrokkene zelf en zijn eigen netwerk, die we als partners in de zorg en als ervaringsdeskundigen zien en een actieve gelijkwaardige rol geven in de ondersteuning. Samenwerking is voor ons belangrijk om netwerken tot stand te brengen, die wonen, werken, leren en vrijetijd voor mensen met een verstandelijke beperking midden in de samenleving mogelijk maken. Zo zullen we samenwerken met voorliggende voorzieningen en onderwijs, zodat kinderen en jeugdigen kunnen opgroeien in hun eigen vertrouwde omgeving samen met jeugdigen uit hun eigen buurt, zo gewoon mogelijk. Wonen, midden in de samenleving, vraagt samenwerking met woningcorporaties om tot vitale wijken te komen, waarin ook mensen met een verstandelijke beperking met plezier kunnen wonen en leven in normale huizen in interactie met de buurt. Waar ze tevens hun vrijetijd kunnen invullen, met anderen, bij

sport- en vrijetijdclubs in de buurt. Met name de jongvolwassenen vragen om ondersteuning, die meer aansluit bij hun leeftijdsspecifieke behoeften. Wat betreft werk gaan we uit van wat wel kan en niet wat niet kan. Zo sluiten we met kwaliteit van leven naadloos aan bij het gedachtegoed van Positieve gezondheid. Op deze wijze vinden we voor de hand liggende oplossingen zodat mensen met een verstandelijke beperking van betekenis (en dit ook ervaren) en van toegevoegde waarde zijn voor de samenleving. Dat betekent dat we werkplekken zoeken binnen de lokale midden- en kleinbedrijven, dienstverleningsinstanties in de buurt, waar mensen met een verstandelijke beperking zich kunnen ontwikkelen als gelijkwaardige burgers en collega's en geprikkeld worden om hun talenten te profileren. Hierdoor worden we zichtbaar in de wijk en vergroten we de kans op een natuurlijke acceptatie.

Uitgaan van mogelijkheden en talenten betekent ook dat we ervoor zorgen dat mensen met een verstandelijke beperking zo zelfstandig mogelijk hun leven kunnen leiden. Door extra in te zetten op innovatie en technologie verhogen we de zelfredzaamheid, maken wij ze minder afhankelijk van fysieke professionele ondersteuning en verlagen we de kosten en/of dragen bij aan een oplossing voor het probleem op de arbeidsmarkt.

De rol van professional verschuift daarmee van naast een persoonsgerichte ondersteuning naar netwerkondersteuning; het mobiliseren van netwerken, stimuleren van netwerken en het delen van kennis en expertise met netwerken om tot een integraal ondersteunend netwerk rondom mensen met een verstandelijke beperking te komen op alle levensgebieden. De kracht van de ondersteuning komt daarbij te liggen bij de kracht van het gezamenlijke netwerk waarin ieder zijn eigen rol heeft en invulling geeft aan onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht. Gelijkwaardige relaties met en tussen alle betrokkenen is dan het sleutelwoord.

De kracht van de innovatie ligt dan ook primair bij de teams. Zij krijgen de ruimte om onderliggende ondersteuningsvragen met creatieve simpele oplossingen te kunnen beantwoorden. Vertrouwen hebben dat zij hun vak verstaan en als geen ander de wensen en behoeften kunnen vertalen. Daarbij ondersteunen we medewerkers zodat zij vooral hun vak inhoudelijk kunnen uitvoeren en dat daar alle aandacht naar uit gaat. Dat betekent dat wij de ondersteuning aan medewerkers slimmer organiseren, waardoor alle aandacht uit kan gaan naar welzijn, gezondheid en participeren van onze zorgvragers en medewerkers plezier in het werk hebben door met de juiste dingen bezig te zijn. We willen dat medewerkers bezig zijn met de dingen waar ze goed in zijn en deze verder ontwikkelen.

Voor onze totale zorg- en dienstverlening betekent dit dat we mensen met een verstandelijke beperking begeleiden binnen de regio Zuid-Limburg binnen de reikwijdte van onze expertise om een verantwoorde kwaliteit van zorg te geven.

Zorgvragen, die buiten onze expertise vallen conform ons afwegingskader, verwijzen we door naar aanbieders met relevante expertise en/of we pakken deze zorgvragen op in samenwerking met partijen die over de noodzakelijk expertise beschikken, zodat zorgvragers steeds verzekerd blijven van de best mogelijke zorg.

5. Impact strategie voor de zorg- en dienstverlening

In onze strategie geven we duidelijk aan dat we de beweging om echt mee te doen in de samenleving heel prominent naar voren brengen. Dat doen we omdat we ervan overtuigd zijn dat een daadwerkelijke verandering echt gaat plaatsvinden als we de zorg- en dienstverlening in de gewenste context vormgeven. We maken dat duidelijk aan de hand van een aantal voorbeelden wat we volgens onze vernieuwde strategie wel en niet meer doen. We zetten de tegenstellingen volgens onze strategie scherp neer om het wezenlijk anders doen echt duidelijk te maken. In de uitwerking zal er absoluut sprake zijn van nuancering. We stappen niet zondermeer over van 'niet meer doen' naar 'wel doen', overhaasten niet en blijven alert zodat we niet overvragen en ongelukken voorkomen. Maar we maken dus wel een duidelijke keuze ten aanzien van onze ontwikkelrichting. Om de eerste tegenstelling als voorbeeld te nemen; we plaatsen geen kinderen in een kinderbehandelcentrum, maar ondersteunen kinderen binnen reguliere opvang en onderwijs. Het vertrekpunt is glashelder. Volgens onze strategie zonderen we kinderen niet af in speciale voorzieningen. De context van zorgverlening is altijd de normale context, de genormaliseerde omgeving. Het kan echter wel nodig zijn om qua veiligheid, kinderen een extra beschermende omgeving te bieden. Het verschil met voorheen is dat we die beschermende omgeving binnen een reguliere context vormgeven. Binnen die reguliere context organiseren en/of ondersteunen we de zorg die nodig is op maat.

Wel doen:	Niet meer doen:
Kinderen ondersteunen binnen reguliere opvang en onderwijs	Plaatsen van kinderen in kinderbehandelcentrum
Gewone woning in de wijk	Woonvormen
Vrijetijd bij reguliere clubs	Clubs voor mensen met een (verstandelijke) beperking
Je kiest de mensen waarbij je wil wonen	Plaatsen in woonvormen
Professioneel samenwerken om dromen en wensen te realiseren in een inclusieve samenleving	Samenwerken om samen te werken
Daden vanuit denken en doen	Geen woorden

6. Kansen en risico's

Door onze visie en strategie scherp te formuleren maken we heel helder waar we voor staan, waar zijn we wel van en waarvan niet. Het voordeel hiervan is dat we ons duidelijk positioneren en lef tonen door een duidelijke keuze te maken. Door een duidelijke keuze te maken, brengen we focus aan en richten we ons op datgene wat we conform onze visie echt belangrijk vinden. Die stelligheid brengt naast kansen ook risico's met zich mee. Dat is niet erg, het is inherent aan keuzes maken, maar je moet je er wel van bewust zijn. Het is goed om een aantal kansen en risico's op voorhand te benoemen, zodat je daar rekening mee kunt houden in de uitwerking.

Kansen	Risico's
Gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en vormgeven aan VN-verdrag	Een niet accepteren van de doelgroep mensen met een verstandelijke beperking door de samenleving
Acceptatie mensen met een verstandelijke beperking	Overschatting mensen met een verstandelijke beperking
Radar als kwartiermaker	Strategie niet waar kunnen maken
Partner van de gemeenten in het realiseren van welzijn voor alle burgers	Risico van het niet herkennen/focus leggen bij onze doelgroep
Aantrekken van doelgroep die inclusief willen leven (kinderen en jongvolwassenen)	Het verliezen van doelgroep met zwaardere zorgvragen
Zichtbaar en herkenbaar in de wijk	Bedreiging en een niet accepteren door de wijk
Medewerkers aantrekken, die bewust voor onze strategie gaan	Afhaken van medewerkers, die de strategie niet onderschrijven
Integrale zorg met andere partijen	Verlies van identiteit

7. Quattro-aim

Alle keuzes die we bij Radar in ons werk maken bekijken we door de bril van de Quattro-aim. We zijn als organisatie succesvol in het realiseren van 'Zó wil ik leven!', indien de vier kwadranten in balans zijn. Concreet houdt dat in dat onze keuzes gebaseerd zijn op:

- Het draagt bij aan een inclusieve samenleving
- Het draagt bij aan het in balans houden van de inkomsten versus uitgaven
- Het draagt bij aan de bekwaamheid en werkplezier van medewerkers
- Het draagt bij aan een betere (ervaren) kwaliteit van dienstverlening
-



8. Programmalijnen

De strategie wordt langs vijf programmalijnen uitgewerkt, kijkend vanuit het Quattro aim model, waarbij we innovatie hebben toegevoegd, in het meerjarenbeleid. Innovatie voegen we toe omdat de noodzaak tot innoveren groot is om enerzijds de zelfredzaamheid van cliënten te bevorderen en anderzijds slimme ontwikkelingen toe te passen, die de medewerkers ontlasten en/of ondersteunen in hun werk. In het meerjarenbeleid geven we aan wat we de komende jaren gaan doen. Hoe we dat gaan doen krijgt vervolgens zijn uitwerking in implementatieplannen per programmalijn. Het meerjarenbeleid wordt jaarlijks vertaald via de Kadernota in een jaarprogramma, dat vervolgens zijn vertaling vindt in de teamjaarplannen.

De vijf programmalijnen:

- Samenleving
- Zorginhoud
- Innovatie
- Medewerkers
- Slim organiseren

8.1. Samenleving

8.1.1. Onze opdracht

8.1.1.a. Doelgroep

We zien het als onze maatschappelijke opdracht om de positie van mensen met een verstandelijke beperking in de samenleving te versterken. Wij ondersteunen hen op het gebied van wonen, werken, leren en het invullen van hun vrijetijd.

We doen dat binnen onze mogelijkheden van onze expertise. Concreet ondersteunen wij mensen met een verstandelijke beperking in alle levensfasen. We geven geen ondersteuning, aan mensen met een zware ondersteuningsvraag op het gebied van gedragsproblematiek en intensieve verpleging, die echt buiten onze expertise liggen. We hanteren daarvoor een afwegingskader met contra-indicaties voor ondersteuning. Dat betekent dat we ook heel veel vragen op het gebied van gedrag en verzorging wel kunnen beantwoorden. Zorgvragen, die buiten onze expertise vallen, pakken we op met en/of verwijzen we naar partners, die over de gevraagde expertise beschikken.

Daarnaast geven wij ondersteuning en delen we onze kennis met alle (formele en informele) partijen, die een bijdrage leveren aan het realiseren van een samenleving, waarbinnen een plek is voor mensen met een verstandelijke beperking, om mee te doen zoals ieder ander. Daarnaast accepteren we kennis- en ervaringsdeling van partijen met expertise, die van toegevoegde waarde zijn voor een betere zorgverlening aan mensen met een verstandelijke beperking.

8.1.1.b. Werkgebied

Wij zijn actief in de regio's Maastricht/Heuvelland, Parkstad en de Westelijke Mijnstreek.

Zorgvragen op het gebied van wonen zullen de komende jaren met name in de regio Maastricht nog verder toenemen. In Parkstad blijven de vragen (kwantitatief) op het gebied van wonen gelijk. In de Westelijke Mijnstreek is geen groei van zorgvragen met betrekking tot wonen te verwachten en voorzien de zittende aanbieders in een afdoende regulier aanbod. We willen ondersteuning bieden aan mensen met een verstandelijke beperking in alle levensfasen, waarbij de toenemende vergrijzing extra aandacht vraagt. Kwalitatief zien we de woonvraag in de regio's dan ook wel veranderen. Daar zullen we op inspelen. Binnen Radar zien we verder een afname van jongvolwassenen, die zich met hun zorgvragen bij ons melden. We zullen de groeiruimte in de regio Maastricht, met betrekking tot wonen vooral benutten door jongvolwassenen aan te trekken. Ook voor werk/dagbesteding en ambulante begeleiding zullen we ons in alle regio's ook extra richten op de doelgroep jongvolwassenen omdat we geconstateerd hebben dat enerzijds ons aanbod en aanpak nu onvoldoende aansluit bij hun behoeften en anderzijds deze focus noodzakelijk is in het kader van een strategische cliëntplanning.

8.1.2. Basisprincipes

In onze missie en visie geven we aan dat we voor mensen met een verstandelijke beperking kwaliteit van bestaan willen realiseren midden in de samenleving. De samenleving is dus de context waarbinnen onze zorg- en dienstverlening plaatsvindt. Door onze ondersteuning midden in de samenleving vorm te geven, dragen we bij aan een inclusieve samenleving. Midden in de samenleving betekent wonen in normale huizen in de wijk, naar een reguliere school gaan, werken in een bedrijf, vrijetijdsinvulling bij reguliere clubs en verenigingen.

Een inclusieve samenleving is voor ons een samenleving waarin iedereen meedoet, ongeacht het feit of iemand een verstandelijke beperking heeft of niet. Zo staat het omschreven in het VN-verdrag dat door de overheid geratificeerd is, dat wil zeggen dat iedereen eraan gehouden is en er ook naar dient te handelen. Zo zullen gemeenten verplicht plannen maken op welke wijze zij invulling gaan geven aan een inclusieve samenleving. Maar ook voor professionals in de zorg betekent dit, dat zij op een andere manier zullen moeten gaan werken. Samen werken aan een inclusieve samenleving betekent dat je werkt vanuit een aantal basisprincipes waarmee je meteen inzichtelijk maakt wat dan anders is dan voorheen:

- Van overheid naar samenleving
De zorg voor mensen met een verstandelijke beperking is niet alleen een verantwoordelijkheid van de overheid. Het is een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De samenleving is medeverantwoordelijk voor de zorg aan mensen met een verstandelijke beperking. De samenleving is iedereen.
- Van speciaal naar normaal
Mensen met een verstandelijke beperking hebben het recht om als ieder ander ondersteuning te krijgen, die bijdraagt aan een zo normaal mogelijk leven, midden in de samenleving. Speciale voorzieningen gaan altijd uit van een probleem. Een mens met een verstandelijke beperking is geen probleem, maar een persoon met talenten, wensen en behoeften, zoals ieder ander. Dat houdt dus in dat je mensen ook aanspreekt op hun talenten en mogelijkheden, zodat mensen met een verstandelijke beperking ook een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Dan ontstaat er wederkerigheid; een basis is voor wederzijdse acceptatie.
- Van zorgen voor naar meer zelfstandigheid
Er is niks mis met zorgen voor op momenten dat dit nodig is. Belangrijkste uitgangspunt van onze ondersteuning is dat het mensen met een verstandelijke beperking helpt een zelfstandiger leven te leiden, zoals zij dat zelf willen.
- Van systeemwereld naar de bedoeling
Door steeds oog te hebben voor de bedoeling, dat mensen met een verstandelijke beperking een fijn leven kunnen leiden zoals zij dat voor ogen hebben, wordt de leefwereld steeds als uitgangspunt genomen voor het bedenken van oplossingen.

8.1.3. Betekenis voor Radar

Uitgaande van het bovenstaande zullen we binnen ons werkgebied ervoor zorgen dat mensen met een verstandelijke beperking ondersteuning krijgen midden in de samenleving. Dat betekent dat we samenwerking zoeken met partijen, die we nodig hebben, om dit samen met ons te realiseren. Te beginnen met kinderopvang en onderwijs, zodat kinderen met een verstandelijke beperking, zoals ieder kind binnen een normale context, met onze ondersteuning, kan opgroeien en zich ontwikkelen. Met praktijkgericht beroepsonderwijs en reguliere bedrijven om ook mensen met een verstandelijke beperking optimale kansen te geven in een normale omgeving werk te kunnen verrichten. Om een natuurlijke, vanzelfsprekende interactie en uiteindelijke acceptatie binnen de samenleving te krijgen gaan we actief op zoek naar mogelijkheden hoe mensen met een verstandelijke beperking ook dienstbaar kunnen zijn aan de samenleving, waardoor er wederkerigheid ontstaat in het ondersteuning ontvangen en geven. Zo kunnen mensen met een verstandelijke beperking van betekenis zijn voor ouderen, het onderhouden van tuinen, klussen in huis, uitlaten van de hond etc. waardoor de ouderen op hun beurt langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Bij alles wat we doen gaan we bewust uit van het zoeken naar mogelijkheden en kansen, die sterk bijdragen aan het meedoen in de samenleving en waarde toevoegen aan die samenleving. Zo kunnen we onze dagbestedingslocaties openstellen voor multifunctioneel gebruik binnen wijken, waar mensen elkaar ontmoeten en samen activiteiten ondernemen, overdag en 's avonds. Op die manier ontstaat een gevoel van elkaar nodig hebben en van betekenis zijn voor elkaar. We zoeken samenwerking en erkenning bij vrijetijdsclubs en verenigingen zodat mensen met een verstandelijke beperking hierbij kunnen aansluiten om hun vrijetijd samen met anderen te kunnen doorbrengen. Met woningcorporaties werken we samen om inclusief wonen binnen een wijk te realiseren. Wat ons als Radar te doen staat is een beweging tot stand te brengen waarin mensen met een verstandelijke beperking, niet langer als mensen met een probleem worden gezien, maar mensen met mogelijkheden en talenten, die weliswaar extra ondersteuning vragen, maar een bijdrage kunnen en willen leveren aan de samenleving. Dat vraagt een integrale benadering van verschillende partijen in de samenleving om tot een infrastructuur van ondersteuning te komen, die tot een vanzelfsprekende inclusiviteit leidt omdat mensen elkaar op een natuurlijke manier ontmoeten en er vanzelfsprekende wederkerigheid ontstaat. Hoewel deze rol in eerste instantie is voorbehouden aan de gemeenten kan Radar de gemeenten hierin ondersteunen door de rol van kwartiermaker en kartrekker te vervullen om de positie van mensen met een verstandelijke beperking te verbeteren.

8.2. Zorginhoud

8.2.1. Kader

De inhoud van de zorg, die wij geven, is gebaseerd op het fundament Kwaliteit van Bestaan of beter gezegd 'Kwaliteit van leven', gerelateerd aan onze slogan 'Zó wil ik leven!' De acht domeinen van kwaliteit van leven omvatten het totale zijn van een mens en heeft dus een sterke integrale benadering in zich om goede zorg te kunnen leveren. In die zin heeft Kwaliteit van leven een breder perspectief dan Positieve Gezondheid. In dit gedachtegoed ligt het accent op de mens zelf in relatie tot vooral zijn gezondheid en veerkracht. Positieve gezondheid is daarmee een onderdeel van kwaliteit van leven. We sluiten hiermee niet alleen aan bij het gedachtegoed dat in de buitenwereld breed bekend is en wordt begrepen, maar verbreden het tot het totale functioneren van een individu.

Door methodisch aandacht te geven aan de acht domeinen realiseren we kwaliteit van leven voor mensen met een verstandelijke beperking midden in de samenleving. Het werken aan kwaliteit van leven is verankerd in het cyclisch individuele zorgproces en specifiek in het ondersteuningsplan. In het licht van onze missie kunnen we beter spreken over 'Mijn plan'.

We benoemen hier samengevat de acht domeinen:

- a) *Fysiek welzijn*; serieus genomen worden in je eigen lichamelijke integriteit; voeding, gezondheid, mobiliteit, dagelijkse activiteiten, recreatie.
- b) *Materieel welzijn*; materiële omstandigheden die je menselijke waardigheid doen behouden; eigen toilet, studio, werk, inkomen.
- c) *Sociaal-emotioneel welbevinden*; je veilig en zeker kunnen voelen in je leven; geestelijke gezondheid, tevredenheid met je leven.
- d) *Persoonlijke ontwikkeling*; de kans krijgen om als mens te groeien, leren door het zelf te ervaren, onderwijs.
- e) *Sociale inclusie*; deelname aan de samenleving, geaccepteerd worden.
- f) *Interpersoonlijke relaties*; relaties met andere mensen, vriendschappen
- g) *Rechten*; privacy, toegang tot maatschappelijke voorzieningen, belangenbehartiging.
- h) *Zelfbepaling*; zelf invulling aan je leven mogen geven; beslissingen nemen en keuzes maken.

In dialoog met de cliënt en de uitkomst van de support intensity scales wordt duidelijk op welke domeinen doelen worden uitgezet in Mijn Plan. Het is niet de bedoeling dat je op alle domeinen doelen formuleert. Het gaat er met name om wat de uitkomst van het gesprek is. Wat vindt de cliënt belangrijk en welke ondersteuning heeft hij daarbij nodig vanuit zijn wensen en zijn behoeften? Het hoogste goed binnen Kwaliteit van Leven is een inclusief leven, meedoen en geaccepteerd worden in de samenleving. Het mag duidelijk zijn dat indien, op het gebied van het domein interpersoonlijke relaties, geconstateerd wordt dat er minimale relaties bestaan en hier behoefte aan is om tot een inclusief leven te komen, hier doelen op geformuleerd worden. Werken aan kwaliteit van bestaan is concreet het kunnen lezen van de cliënt en dit vertalen in een individueel ondersteuningsplan om samen met de cliënt in en met zijn omgeving te realiseren.

8.2.2. Betekenis van het kader voor onze strategie

Het kader Kwaliteit van leven geeft ons waardevolle informatie;

- Welke ondersteuningsbehoeften zijn aan de orde?
- Wat zijn dan de mogelijke ondersteuningsstrategieën?
- Hoe ervaart de persoon in kwestie zijn eigen leven?

Als we op individueel niveau weten hoe iemand zijn kwaliteit van leven ervaart en wat zijn ondersteuningsbehoefte is, dan kunnen wij deze gegevens ook genereren op teamniveau, organisatieniveau en buurt- en wijkniveau.

Op alle niveaus wordt helder welke zorgvragers hebben we in huis en wat zijn hun individuele en collectieve ondersteuningsvragen per regio, wijk of buurt. En zijn zij tevreden over hun kwaliteit van leven en waar liggen nog wensen en ambities? Hoe verhouden deze zorgvragen zich tot andere zorgvragen in de wijk en met welke partners kan ik dan het beste samenwerken en/of kan ik tot ondersteuning zijn. (zie lijn samenleving)

Deze gegevens helpen ons bij de volgende vraagstukken:

- Heb ik gezien de ondersteuningsbehoeften de juiste expertise op team-, organisatie en wijkniveau?
- Wat betekent dit voor mijn aanbod in de huidige locaties/teams?
- Wat betekent dit voor werving en selectie?
- Wat betekent dit voor expertiseontwikkeling en/of scholing?
- Welke trends zie ik per buurt/wijk?
- Wat betekent e.e.a. voor onze strategische cliëntplanning?
- Kunnen voorliggende voorzieningen/reguliere voorzieningen in de ondersteuningsbehoeften voorzien? Wat kan Radar aanvullend bieden?
- Wat betekent e.e.a. voor de ontwikkeling van (nieuw) aanbod?
- Wat betekent dit voor samenwerkingsrelaties?

Het belangrijkste wat ons te doen staat is om de gegevens m.b.t. het kader Kwaliteit van leven op alle niveaus te genereren omdat het ons heel veel waardevolle informatie t.b.v. strategische cliëntplanning en personeelsplanning geeft en informatie om inhoudelijk te kunnen sturen. Daarnaast geeft het ons informatie ten behoeve van de transformatie wonen, dagbesteding en vrijetijd die we, in lijn met onze strategie, willen realiseren.

8.2.3. Kwaliteit van zorg

Zorg moet zoveel als mogelijk effectief, veilig en op tijd zijn. We hebben verschillende meetinstrumenten waarmee we dit, en daarmee de kwaliteit van onze zorg, in kaart brengen. Kwaliteit van zorg ontstaat echter eerst als we terugkijken, daarvan leren en vervolgens verbeteracties uitzetten. Voor ons begint dat met een gesprek met cliënten, familie en medewerkers over wat goede zorg betekent. Luisteren, leren en verbeteren; dat is werken aan kwaliteit van zorg. Ons kwaliteitskader, met aandachtsgebieden, aandachtfunctionarissen

en specialisten, stimuleert ons om steeds weer slimme oplossingen te bedenken voor betere werkprocessen en meer kwaliteit. We leren van elkaar. Zo werken we aan veilige zorg met respect voor ieders waarden, wensen en behoeften. Kwaliteit van zorg wordt bepaald door de mate waarin we er in slagen kwalitatief ondersteuning te geven aan de domeinen van kwaliteit van leven voor elke individuele zorgvrager afzonderlijk en alle zorgvragers in het totaal en alle secundaire processen die daarmee samenhangen. Het voortdurend verbetering aanbrengen in zowel de genoemde primaire als secundaire processen is onderdeel van ons kwaliteitsmanagementsysteem.

8.3. Innovatie

Innovatie betekent letterlijk vernieuwen. In de zorg is vaak verwarring om dit begrip omdat het niet altijd om daadwerkelijk vernieuwen gaat. Vernieuwen impliceert immers dat er iets is of komt dat er eerder niet was. Radar verstaat onder innovatie vernieuwen met toegevoegde waarde. In de zorg ontstaat de behoefte en/of noodzaak aan innovatie door de steeds stijgende kosten van de zorg waardoor er een groter beroep gedaan wordt op verantwoord maatschappelijk ondernemen. Zorgorganisaties worden steeds meer ter verantwoording geroepen waaraan zij hun overheidsmiddelen besteden. Binnen Radar willen we vooral door middel van pilots en projecten vorm geven aan innovatie. Afronding van een project betekent dat we hetgeen geleerd is regulier gaan toepassen dan wel accepteren dat iets niet wordt voortgezet omdat het te weinig succesvol blijkt. Uiteraard leren we op deze wijze van iedere pilot.

8.3.1. Betekenis voor Radar

Radar wil insteken op drie soorten innovaties:

1) Strategische innovatie

We willen ons echt onderscheiden van andere zorgorganisaties door onze zorg midden in de samenleving te organiseren. We zeggen daarbij heel stellig dat wij mensen met een verstandelijke beperking uiteindelijk niet langer afgezonderd/separaat zorg aanbieden. (zie lijn samenleving)

2) Sociale innovatie

We willen de organisatie van de zorg zo laag mogelijk in de organisatie leggen en ook daar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden beleggen om het wijkgericht werken optimaal mogelijk te maken. De sociale innovatie is daarmee onderdeel van de programmalijn slim en anders organiseren. Dat vraagt om een herziening van ons besturingsmodel. (zie lijn slim en anders organiseren)

3) Technologische innovatie

Technologische innovatie is nodig om zorgvragers minder afhankelijk te maken van professionals. Er zijn allerlei technologische hulp- en ondersteuningsmiddelen om mensen met een verstandelijke beperking meer zelfstandig te maken. Dit kan bij een krimpende arbeidsmarkt ervoor zorgen dat menselijke kracht op die plekken wordt ingezet waar het echt nodig is. Daarnaast geeft het mensen met een verstandelijke beperking een groter

gevoel van eigenwaarde zaken zelfstandig te kunnen doen waar dat mogelijk is.

Technologische innovatie is ook nodig bij het inrichten van bureaucratische processen, die nu onnodig veel tijd vragen van medewerkers. Slimme toepassingen moeten ervoor zorgen, dat deze ballast, wordt weggenomen bij medewerkers en deels of geheel wordt geautomatiseerd.

Criteria bij technische innovatie zijn:

- Het leidt tot meer zelfstandigheid van zorgvragers
- Het draagt bij aan meer eigen regie zorgvragers
- Het draagt bij aan meer doelmatigheid en efficiëntie
- Het leidt tot (uiteindelijk) lagere kosten

8.4. (Mede)werkers

Werken in de zorg is een bewuste keuze. Zorgprofessionals werken doorgaans vanuit een positieve helpende moraal. Binnen Radar stimuleren wij dat medewerkers volop vanuit hun hart kunnen werken.

Tegelijkertijd verandert de maatschappelijke kijk op zorg en welzijn steeds fundamenteeler. Door die andere kijk verandert de zorg. Radar, als voorvechter van de inclusieve samenleving, blijft ook de komende jaren regionale koploper in deze ontwikkeling. Dit kleurt en raakt elke medewerker op meerdere vlakken. Hierna lees je hoe Radar haar medewerkers de komende jaren faciliteert en ondersteunt in deze veranderingen.

8.4.1. Betekenis voor Radar

Expertise

Wanneer mensen in een samenleving, actief bijgedragen aan elkaars welzijn, zullen de makkelijke vragen van mensen met een verstandelijke beperking op het vlak van gezondheid en meedoen, door deze samenleving zelf worden opgepakt. De medewerker van Radar zal meer nodig zijn voor de resterende vragen. Dit zijn maatwerk-uitdagingen bij de complexere en meervoudige hulpvragen binnen de doelgroepen die Radar bedient.

Omdat Radar, samen met andere partijen (zoals ouders, familie en het voorliggend veld) het wijkgericht werken (ook in de WLZ) wil verstevigen, zullen wij onze kennis over onze doelgroepen gaan verdiepen en verstevigen. Hiermee blijven wij een interessante samenwerkingspartner, die inhoudelijke toegevoegde waarde biedt, in een op transformatie gerichte omgeving. Het verdiepen en verstevigen van onze kennis gebeurt op basis van onze (wijkgerichte) zorgvisie (zie programmalijn zorginhoud) en op basis van individuele werknemerswensen en talenten. Zo houden we happy en sterke professionals.

Door binnen een team, op basis van de doelgroepen en zorgvisie, een breed pallet aan vakmanschap te creëren, wordt het als team mogelijk vragen uit de wijk en van andere partners, in samenhang en onderlinge afstemming te

benaderen. Immers, ieder teamlid vormt een deel van de puzzel. Samen vormen zij de hele puzzel. Deze manier van werken vraagt om een volwassen team-samenwerking waarbij je elkaars ambities en elkaar(s) deskundigheid kent, benut en vergroot.

Gedrag en cultuur

Bij de Radar medewerker staat de mens-tot-mens relatie met stip op 1! Dit was zo en blijft zo. Hierdoor heeft het werken in de zorg grote betekenis. Deze betekenis kan nog groter worden als wij –meer dan we al doen – zeggenschap en autonomie aan de zorgprofessionals en integrale teams geven.

In die mens-mens (i.p.v. cliënt – functie) relatie *beperken wij de cliënt* niet tot zijn beperking, maar zien we een compleet mens. Iemand met wensen, kracht en talent. En natuurlijk ook beperkingen. Beperkingen die wij begrijpen en begrepen kunnen laten worden.

Ook de Radar medewerker is meer dan zijn functie. Deze mens heeft eveneens wensen, kracht en talenten op bredere vlakken dan zijn functie. Voor zover deze talenten bijdragen aan onze bedoeling, gaan we deze talenten volop stimuleren en benutten.

De Radar medewerkers zijn nieuwsgierig naar verhalen, en het verhaal achter het verhaal, van mensen met een beperking. Zij beseffen dat mensen met een beperking, door hun levenservaring, van onschatbare waarde kunnen zijn voor anderen. Door mensen met een beperking, als ervaringsdeskundigen, een podium te bieden voor anderen worden zij van onschatbare waarde en ontstaan er nieuwe betekenisvolle samenwerkingen. Van de Radar medewerker vraagt dit een andere manier van kijken en werken waardoor er mogelijk tot andere oplossingen wordt gekomen dan op voorhand verwacht.

Hulpvragen zullen steeds vaker 'elders' en 'anders' worden opgepakt.

De Radar medewerker, zal als coach en mogelijk-maker, steeds minder vaak zelf problemen oplossen maar de ander en elkaar helpen in het zelf vinden van een duurzame oplossing. Dat vraagt veel.

In toenemende mate wordt niet alleen geappelleerd aan onze kernwaarden (leef, genegenheid en nieuwsgierigheid) maar ook aan competenties zoals ondernemerschap, creativiteit en het vermogen om in samenhang te kijken en handelen.

Organiseren, gedrag en cultuur

Door overall sterke buurt/wijkgerichte teams (zie programmalijn slim organiseren) te organiseren, kunnen teams ook meer verantwoordelijkheid nemen. Dit betekent dat wij de komende jaren de teams niet alleen gaan faciliteren maar ook meer bevoegdheden geven waarmee zij, kijkend vanuit de Quattro aim, meer zeggenschap krijgen over hun bijdrage.

Daarnaast betekent dit ook dat de samenstelling en inrichting van de teams kan/zal veranderen. Want in elk team zullen professionals nodig zijn die vooral

overstijgend, verbindend en anders kunnen kijken. In datzelfde team blijven ook professionals nodig die goed zijn in uitvoeren en doen. Door een uitgebalanceerde taken- en functiemix, heeft een team niet alleen samen alle expertise in huis, maar houden we de zorg ook betaalbaar. Daarbij zal de inbedding van informele zorg (zie beleid informele zorg) en digitale innovatie (zie programmalijn innovatie) een vaste plek gaan krijgen in elk team.

8.5. Slim organiseren

Slim organiseren gaat niet zozeer over sociale of technologische innovatie. Het gaat wel over organisatorisch innoveren, want de wereld om ons heen verandert razendsnel. In Zuid-Limburg zorgt dit voor een sterk veranderend zorg- en welzijnslandschap met een keur aan lokale dynamieken. De timing, aard en belangen van al deze transitievraagstukken zijn verschillend.

8.5.1. De betekenis voor Radar

Van Radar vraagt dit niet-aflatende veerkracht en wendbaarheid. Dit maakt dat wij in onze organisatorische vorm innovatief en adaptief moeten zijn. Daarbij wordt integraal buurt/wijk gericht werken steeds belangrijker (zie ook andere programmalijnen). Hier zetten wij volop in. Teams krijgen ruimte en verantwoordelijkheid om de juiste zorg naar de juiste plek te brengen (zie programmalijn medewerkers). Om dit te kunnen, moeten zij zich meer dan nu, zelf kunnen organiseren. Zo dragen ze bij aan het hogere doel van Radar. En zijn ze in staat snel te anticiperen op de cliënt- en wijkvraag.

Met zelf organiseren wordt bedoeld het waarden gedreven dynamiserend proces van eigenaarschap, autonomie en verantwoordelijkheid waarmee het team gezamenlijke resultaten behaalt. Onze teams worden niet volledig autonoom. Want alhoewel de autonomie toeneemt, blijven we bijvoorbeeld overal herkenbaar als (via onze visie en kernwaarden) en trouw aan de Radar visie en doelen.

De exacte manier waarin Radar bestuurd en georganiseerd wordt, is vastgelegd in het besturingsmodel.

Teams in de zorg

Vertrekkend vanuit het hogere doel, de besturingsfilosofie en strategie laat het besturingsmodel zien hoe teams gekaderd en gefaciliteerd worden om steeds meer context, wijk- en buurtgericht te werken. Hierbij wordt ook aangehaakt bij het beleid integrale teams.

Teams worden resultaatverantwoordelijk en werken aan teamdoelen. Deze teamdoelen zijn afgeleid van de Radar doelen. Hiermee wordt beoogd dat iedereen binnen Radar in dezelfde richting beweegt.

Tegelijkertijd krijgen teams de ruimte en bevoegdheid om zelf, binnen kaders, beslissingen te nemen. Bijvoorbeeld over voeding, vervoer, personele planning

etc. Door regelruimte te geven, kunnen teams sneller anticiperen op vragen en wensen van de klant en de buurt.

Om zich meer zelf te kunnen organiseren, is het ervaren van eigenaarschap nodig. Eigenaarschap is geen doel, maar een middel en beschrijft de gevoelstoestand die een flink aantal positieve gedragseffecten kent, zoals trots, intrinsieke motivatie, commitment, de bereidheid tot het nemen van risico's (lef) en het leveren van goede resultaten.

Het bereiken van eigenaarschap vraagt op haar beurt om een evenwichtig samenspel tussen individu en organisatie. En raakt thema's zoals rollen, taken, bevoegdheden, sturing- en coördinatiemechanismen. Maar ook zachte aspecten zoals vertrouwen geven, loslaten en fouten mogen maken.

Teams binnen services

Omdat wij, in de wijze waarin we ons organiseren, zoveel mogelijk geld besteden aan het primaire proces, vraagt dit om een zo eenvoudig mogelijke ondersteuning die niet ten koste gaat van onze (huidige en toekomstige) kwaliteit en service. Een ondersteuning die dicht bij de teams in de zorg is georganiseerd, waarbij relationeel vanuit gelijkwaardigheid met deze teams (en vice versa) wordt samengewerkt. Inhoudelijk heeft iedereen, vanuit zijn eigen expertise, inbreng in de gezamenlijk besluitvorming. HR en control zijn per definitie gekoppeld aan de regio-directeuren en ondersteunen bij het maken van analyses en het voorbereiden van besluiten. (Op afroep) worden ook andere service-medewerkers toegevoegd aan teams in de zorg om zo cliënt- en wijkgerichte vraagstukken integraal aan te vliegen. Iedere service-medewerker heeft immers een belangrijke bijdrage aan de gezondheid en het welzijn van onze cliënten en buurten.

Aan de andere kant krijgt de ondersteunende dienst steeds meer de rol van strategisch partner. Vanuit hun specifieke kennis adviseren zij de lijn op het vlak van de strategie. Dan gaat het om vragen zoals; hoe de strategie gezamenlijk te bereiken, te monitoren en hierop bij te sturen. Zo is iedereen in staat de strategie te vertalen naar het eigen vakgebied en hierop te anticiperen.

Leiderschap

Sturing en leiderschap groeit mee met de steeds complexer wordende zorg- en serviceverlening. Leiderschap gaat over het vermogen om mensen te motiveren en enthousiasmeren om de gewenste richting in te gaan. Hierbij ligt het zwaartepunt op de interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden. De leiderschapsstijl die past bij onze besturingsfilosofie is transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap moedigt een innovatieve, creatieve en lerende cultuur aan. De 2 hoofdingrediënten van deze leiderschapsvorm zijn het uitdragen en vertalen van de visie en toekomststrategie. En het vermogen om mensen zodanig te enthousiasmeren dat ze hierin mee willen gaan. Onze leidinggevers weten draagvlak en de juiste setting te creëren. Ze handelen vanuit samenhang. Ze stimuleren ieders kennis en kunde en weten ieders competenties goed aan te wenden. Ze zijn oprecht betrokken en handelen vanuit het grote (overstijgende) belang.

Dat zien we ook terug in de wijze waarop we onze medezeggenschap geregeld hebben.

Inspraak en zeggenschap hoort bij cliënten, ouders en bij medewerkers. De formele medezeggenschapsorganen ondersteunen met inhoudelijke kennis en volgen vooral het proces.

Nawoord

We spreken uitdrukkelijk over een aangescherpte strategie. In de kern onderschrijft deze strategie nog steeds de visie en missie van Radar zoals we die al langer kennen. We brengen aan de hand van dit meerjarenbeleid echter meer focus aan. We zetten scherper neer wat we de komende jaren willen bereiken. En geven aan hoe we dit willen realiseren. Het meerjarenbeleid wordt uitgewerkt in implementatieplannen op basis van de vijf programmalijnen gefaseerd over de periode 2022-2025. Op deze wijze geven we aan wat we concreet de komende jaren gaan doen. De concrete uitvoering wordt jaarlijks geborgd in het Radarbrede jaarprogramma en als afgeleide daarvan in de afzonderlijke teamplannen. Tussentijdse verantwoording en voortgang vindt plaats via de geplande managementrapportages.