Meerjarenbeleidsplan 2018 - 2020

In dit document wordt de ambitie van OlmenEs beschreven voor de komende drie jaar. Dit document hangt nauw samen met het strategisch vastgoedplan

Inhoudsopgave Pagina

Leeswijzer - 2 -

Management samenvatting - 3 -

1. Inleiding - 6 -

2. Visie en identiteit - 7 -

3. Interne- en externe analyse - 11 -
   - 3.1. Interne analyse - 11 -
   - 3.2. Externe analyse - 12 -
   - 3.3. Kaders voor het meerjarenbeleid - 13 -

4. Toelichting van de kaders - 14 -
   - 4.1. Doelgroepenbeleid - 14 -
   - 4.2. Eigen regie en zelforganisatie - 15 -
   - 4.3. Strategisch personeelsbeleid - 15 -
   - 4.4. Financiering van de zorg - 16 -
   - 4.5. Visie op ICT/ECD - 18 -
   - 4.6. Strategisch vastgoedplan - 18 -

5. Toekomstige (gewenste) situatie en fasering - 20 -
   - 5.1. Speerpunten doelgroepenbeleid - 20 -
   - 5.2. Speerpunten eigen regie en zelforganisatie - 21 -
   - 5.3. Speerpunten strategisch personeelsbeleid - 21 -
   - 5.4. Speerpunten financiering zorg - 21 -
   - 5.5. Speerpunten ICT en ECD - 22 -
   - 5.6. Speerpunten strategisch vastgoedplan - 22 -
   - 5.7. Algemene speerpunten - 22 -

Bijlagen
1) Interne en externe analyse (DESTEMP) - 24 -
2) Hoofdlijnen SWOT analyse - 28 -
3) Confrontatiematrix - 29 -

Leeswijzer

De opbouw van dit meerjarenbeleidsplan is als volgt: allereerst onder het kopje managementinformatie in het kort samengevat welke richting OlmenEs opgaat de komende drie jaar. Vervolgens de inleiding waarin de kaders genoemd staan die dienen als leidraad voor het meerjarenbeleid. Binnen die kaders wordt de ambitie voor de komende drie jaar verder uitgewerkt en vertaald naar concrete speerpunten en doelstellingen.

In hoofdstuk twee wordt de missie en visie van OlmenEs beschreven als impuls van de organisatie die vanuit het verleden richting geeft voor de verdere ontwikkeling van OlmenEs als sociaaltherapeutische woon- en werkgemeenschap.

Vervolgens beschrijft hoofdstuk drie de interne- en externe analyse. Dit wordt ondersteund vanuit een SWOT analyse (interne en externe sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen), en DESTEMP (externe ontwikkelingen op het gebied van o.a. demografie, economie, politiek etc.). In de bijlagen wordt dit verder uitgewerkt en beschreven. Met behulp van een zogeheten confrontatiematrix worden de bovenstaande uitkomsten ‘gewogen’ en daaruit volgt een prioritering van de te kiezen doelstellingen voor het meerjarenbeleid.

In hoofdstuk 4 worden de kaders kort toegelicht en in hoofdstuk 5 wordt aan de hand van de speerpunten en doelstellingen de situatie geschetst die de komende jaren leidend zal zijn voor de richting waarin OlmenEs zich verder zal ontwikkelen als organisatie. Aan de verschillende speerpunten is een fasering gekoppeld voor de komende jaren, maar deze zullen niet allemaal volgtijdelijk uitgevoerd worden. Vanzelfsprekend zullen sommige zaken ook tegelijkertijd ontwikkeld worden.

Na het vaststellen van dit meerjarenbeleid kan het strategisch vastgoedplan worden uitgewerkt en vastgesteld.

Management samenvatting meerjarenbeleid

Missie: menswaardige zorg vanuit een ontwikkelingsimpuls

OlmenEs is een woon- en werkgemeenschap voor volwassenen met een verstandelijke beperking. OlmenEs biedt de bewoners lichamelijke verzorging, begeleiding in het dagelijkse (samen) leven en ondersteuning bij het ontwikkelen van hun eigen talenten en persoonlijkheid.

Leidende gezichtspunten zorg
OlmenEs verleent zorg op basis van een antroposofische zorgvisie en –methodiek en ingebed in de woon- werkgemeenschap. Centrale gezichtspunten hierin zijn:

- Het werken vanuit een (geestelijk) ontwikkelingsperspectief; het gezichtspunt dat bewoners niet alleen vragen om lichamelijke verzorging en psychische begeleiding, maar ook om ondersteuning bij de ontwikkeling van hun individualiteit (de unieke eigen wezenskern).
- Menselijke ontwikkeling vindt in eerste instantie plaats in de ontmoeting met de ander. De kwaliteit van de zorg is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van de menselijke verbinding en persoonlijke ontmoeting.
- De belangrijke betekenis van werk en het eigen maken van (vooral ambachtelijke) beroepsvaardigheden voor volwassenen met een verstandelijke beperking.
- De principiële gelijkwaardigheid tussen begeleider en bewoner in het mens-zijn.

De kwaliteit van de omgeving, cultuur, gezamenlijke vieringen, een ritmisch dagprogramma en gezonde voeding als basisvoorwaarden voor ontwikkeling.

Kernmotieven en waarden
OlmenEs kiest er expliciet voor om vanuit de kernmotieven ontwikkeling en verbinding te werken. Dit geldt voor alle aspecten van de organisatie: de zorgvisie en -methodiek, het medewerkersbeleid, de leidinggevende stijl, de besturingsfilosofie en de positionering van OlmenEs in de maatschappelijke omgeving. Hierbij is het wonen en werken in een gemeenschap van essentieel belang en vormt hiermee o.a. de basis van waaruit de blikrichting van dit meerjarenbeleid is vormgegeven.

Meerjarenbeleidsplan
Dit meerjarenbeleidsplan is uitgewerkt binnen een aantal kaders van waaruit doelstellingen zijn geformuleerd voor de komende drie jaar.

OlmenEs is er voor de bewoners en daarmee is de zorg voor deze bewoners het primaire uitgangspunt in het beleid. Alles wat in dit document beschreven wordt kan worden herleid naar de primaire zorg voor deze doelgroep.

OlmenEs zal zich de komende jaren gaan richten op haar doelgroepenbeleid (ontwikkeling doelgroep intern en extern), eigen regie bewoners en borging van zelforganisatie binnen de

teams (maximale sturing teamniveau), strategisch personeelsbeleid (duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling), ontwikkelen van ICT beleid en financieel gezond blijven. Daarnaast zal het strategisch vastgoedplan hier onderdeel van zijn en verder uitgewerkt worden voor de komende vijf tot tien jaar.

Met behulp van een SWOT analyse en DESTEMP (zie bijlagen) heeft de organisatieanalyse plaatsgevonden en resulteert in een aantal speerpunten (uitgebreid te lezen in de bijlagen) zoals:

- huizen en werkplaatsen zijn levensfasebestendig;
- richten op externe dagbesteders van 'hoger niveau';
- creëren van logeerbedden voor o.a. dagbesteders;
- uitwerken en implementeren van het Kwaliteitskader;
- bewustwording en scholing omtrent omgaan met seksualiteit en relaties;
- ontwikkeling, scholing en borging van zelforganisatie binnen de teams;
- beleid op duurzame inzetbaarheid is vastgesteld en geïmplementeerd;
- het personeelsbestand kent een flexibele schil;
- er is onderzocht wat de mogelijkheden zijn om interne opleiding(plaats) aan te bieden (bijvoorbeeld Beroeps Begeleidende Leerweg Maatschappelijke Zorg oftewel BBL MZ);
- inzet op duurzame inzetbaarheid en preventief verzuimbeleid;
- uitgangspunten voor de begroting zijn aangepast op huidige interne en externe ontwikkelingen;
- er wordt scherp gestuurd op volledige (bedden) bezetting en declaratie;
- continueren van voldoende weerstandsvermogen;
- gunstige inkoopafspraken met zorgkantoor en gemeenten;
- sturen op handhaving begrotingsafspraken;
- voorzien in betrouwbare en tijdige stuurinformatie;
- visie op informatie en communicatie technologie (ICT) en gebruik van elektronisch cliëntendossier (ECD).

Algemene doelstellingen

Het behoud en verdere intensivering van de woon- werkgemeenschap, waarin bewoners, vertegenwoordigers en medewerkers een belangrijke rol hebben en samenwerking ondervinden. Dit is de basis waar vanuit de verdere doelstellingen vormgegeven kunnen worden en vraagt van een ieder een actieve bijdrage in deze manier van samen leven, samen werken én samen wonen.

- verstevigen en verankeren van de in 2016 ingezette organisatieverandering;
- verankeren en borgen van de antroposofische zorgvisie in de dagelijkse praktijk;
- het borgen van de (aanspreek)cultuur en identiteit en de antroposofische scholing;
- positionering van de medisch-therapeutische dienst, keuken en huishoudelijke dienst;
- teams werken met groepsbudgetten gebaseerd op de zorgzwaarte van de bewoners;

- inzet op duurzaamheid o.a. op milieu, vervoer, voeding en inkoop; Hierin zal samenwerking gezocht worden met ketenpartners zoals Zuidoost Zorg, Ieder(in) (voorheen Platform VG)
- duurzame inzetbaarheid van personeel;
- uitwerking van het strategisch vastgoedplan;
- richten op 'omgekeerde' integratie (kinderopvang, zaalverhuur en andere activiteiten o.a. vanuit de theeschenkerij aangeboden).

1. Inleiding

Eind 2016 heeft OlmenEs een organisatieverandering ingezet waarbij de organisatiestructuur is aangepast en een nieuwe stijl van leidinggeven geïmplementeerd is. Deze doet recht aan de volgende fase, de delegatiefase en aan de wens van medewerkers voor meer eigen regie en verantwoordelijkheden binnen hun werk. De omvorming naar zelforganiserende teams waarbij maximaal gestuurd wordt op teamniveau, vraagt de komende jaren begeleiding, monitoring en borging.

Door deze ingrijpende verandering is het opstellen van het meerjarenbeleid uitgesteld, met als belangrijkste reden dat na de structuurwijziging eerst weer stabiliteit in de organisatie wordt verkregen. Vanuit de ervaringen met de nieuwe structuur kan met elkaar op basis van de actuele ontwikkelingen, zowel intern als extern, het beleid voor de komende jaren worden vastgesteld.

Gezien deze ontwikkelingen en alle ontwikkelingen in de zorg, zowel inhoudelijk als financieel, is ervoor gekozen de scope van dit meerjarenbeleidsplan te beperken tot drie jaar.

Dit meerjarenbeleidsplan is tot stand gekomen op basis van interne gesprekken en bijeenkomsten waaraan medewerkers, vertegenwoordigers en bewoners, hun bijdrage hebben geleverd.

Het meerjarenbeleid richt zich op onderstaande vijf pijlers. Vanuit het meerjarenbeleidsplan zal elk jaar in de kaderbrief beschreven worden wat de speerpunten en doelstellingen zijn van het betreffende jaar en zal iedere afdeling/cluster dit in haar eigen jaarplan opnemen en uitvoeren.

1) Doelgroepenbeleid; ontwikkeling doelgroep intern en extern (wachtlijstontwikkelingen);
2) Eigen regie van bewoners en zelforganisatie binnen de teams van wonen en werken;
3) Strategisch personeelsbeleid en opleidingsbeleid; duurzame inzetbaarheid, meer gespecialiseerd personeel;
4) Ontwikkelingen rondom de financiering binnen de Wet Langdurige Zorg (WLZ); Meerzorg, Normatieve Huisvestingscomponent (NHC), Zorgzwaarte Pakket (ZZP) tarieven;
5) Visie op ICT-ondersteuning; technologische ontwikkelingen, ECD etc.

Vanuit het meerjarenbeleid zal het strategisch vastgoedplan opgesteld worden. De richting die wordt ingeslagen vanuit het meerjarenbeleid is bepalend voor het strategisch vastgoedplan. Dit zal uitgewerkt worden en vastgesteld voor de komende vijf tot tien jaar.

Rob de Breij,
directeur/bestuurder

2. Visie en identiteit

Wie zijn wij?
OlmenEs is een woon- en werkgemeenschap in Noord-Nederland met een antroposofische grondslag, voor volwassenen met een verstandelijke beperking. Wij bieden zorg, begeleiding en ondersteuning bij het samen wonen, samen werken en samen leven. Belangrijk uitgangspunt is de manier waarop wij naar de mensen met een beperking kijken. Want niet de beperking maakt en vormt de mens, maar het 'gezonde stuk' in ieder mens (de geest, je kern) zoekt naar mogelijkheden tot ontwikkeling. Gelijkwaardigheid en uniciteit van de mens zijn hierin leidende thema`s. De kwaliteit van de ontmoeting, het zien van de ander in zijn mogelijkheden schept de voorwaarden voor goede zorg en begeleiding. Het verlenen van zorg is hiermee voor ons meer dan het waken over lichamelijk en psychisch welzijn. De ontwikkeling van bewoners staat centraal. Zij worden aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoel van volwaardigheid.

Het werken binnen onze werkplaatsen en culturele activiteiten zijn belangrijke onderdelen van het leven in deze gemeenschap. Structuur door de dag, de week en het jaar heen, biedt houvast en veiligheid. Kenmerkend voor OlmenEs zijn ook de verzorgde en kunstzinnige omgeving en de antroposofische therapieën.

Medewerkers krijgen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en door met elkaar samen te werken in deze gemeenschap, de mogelijkheid om vanuit het antroposofisch mens- en wereldbeeld, samen met de bewoners 'op weg te gaan'. Hiertoe wordt aan alle medewerkers, passend bij hun functie, scholing binnen de antroposofische gezondheidszorg aangeboden. Uitgangspunt van de sociaaltherapie is de menselijke gelijkwaardigheid. Bewoners én medewerkers worden aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoelens van volwaardigheid. Concreet gebeurt dit door o.a. het gezamenlijk deelnemen aan culturele activiteiten en jaarfeesten en binnen de eigen werkzaamheden in de gemeenschap.

Ontstaansgeschiedenis
OlmenEs is in 1994 gestart, op initiatief van een groep enthousiaste en daadkrachtige betrokkenen uit het noorden van het land. Zij wilden een woon- en werkgemeenschap realiseren voor volwassenen met een verstandelijk beperking, gebaseerd op de antroposofische mensvisie. Het ministerie van VWS stelde het voormalig sanatoriumterrein aan de Beatrixoord in Appelscha beschikbaar. De initiatiefgroep was onmiddellijk enthousiast: 35 ha bos en de mogelijkheid om 15 ha weide- en tuinbouwgrond te pachten.

In 1994 zijn de eerste achttien bewoners verwelkomd in de tijdelijke voorziening 'De Es', achter op het terrein. In de tweede tijdelijke voorziening 'de Olm' werden twee werkplaatsen ingericht. In 2000 zijn drie woonhuizen, werkplaatsgebouwen en de boerderij in gebruik genomen.

Drie jaar later konden nog eens drie woonhuizen hun deuren openen en sinds 2004 beschikt OlmenEs over een multifunctioneel gemeenschapshuis 'de Tilia'. Hier vindt elke ochtend de dagopening plaats (voor alle bewoners én medewerkers) en in de zaal wordt genoten van voorstellingen en feesten.

In de zomer van 2011 is OlmenEs uitgebreid met 28 woon- en werkplekken. Er zijn twee nieuwe woonhuizen en drie nieuwe werkgebouwen gerealiseerd. In totaal zijn er acht twee-onder-1 kap woningen, één vrijstaand huis en zes werkplaatsgebouwen en in het dorp zijn twee woningen voor bewoners. Ook staat er een aantal woningen op het terrein waar overwegend medewerkers van OlmenEs wonen. Daar waar dit geen medewerkers betreft, zijn het mensen met een sterke verbinding met de woon- en werkgemeenschap.

OlmenEs is uiteindelijk uitgegroeid tot een instelling met 133 intramurale plaatsen en mogelijkheden voor externe dagbesteders. Van een kleine pioniersorganisatie in 1994 tot een zelfstandige zorgaanbieder met in totaal 145 bewoners, waarvan twaalf externe dagbesteders.

De bewuste keuze om niet de 'wijk' in te gaan staat ook nu nog overeind aangezien de huidige doelgroep de bescherming en omhulling vraagt die dit terrein biedt. Maar door in te zetten op de omgekeerde integratie door bijvoorbeeld een kinderopvang te starten op het terrein wordt op die manier 'de maatschappij' binnen OlmenEs 'gebracht'.

Waar staan wij voor?
Ongeacht de functie die bekleed wordt, hecht OlmenEs er waarde aan dat de mensen die er wonen en werken een, naar draagkracht, actieve bijdrage leveren aan de gemeenschapsvorming en het sociaal cultureel leven binnen OlmenEs. Voor bewoners geldt dat deelname aan dit sociaal cultureel leven vanzelfsprekend individueel wordt bepaald op basis van de wensen en mogelijkheden van de bewoner, hetgeen in het zorgplan wordt vastgelegd. Voor medewerkers geldt dat als zij in OlmenEs komen werken, zij daarmee ook kiezen om zorg te verlenen vanuit het antroposofisch mensbeeld en zich, lettend op de eigen mogelijkheden, verbinden met de gemeenschap en haar cultureel leven. Ook worden ouders en verwanten zoveel mogelijk betrokken bij de zorg en bij de gemeenschap door deel te nemen aan werkgroepen, jaarfeesten, verbeterteams, oriëntatiecursus antroposofie voor verwanten e.d.

OlmenEs heeft haar antroposofische grondslag vertaald in haar visie op zorg en de wijze waarop de organisatiecultuur is vormgegeven. Dat blijkt niet zozeer uit het organogram (deze geeft de organisatiestructuur weer), maar o.a. uit het (gezonde) dagelijkse, wekelijkse, ritme en de jaarfeestenstructuur die verweven is in de gemeenschap en daarmee in het leven van bewoners en medewerkers.

Waarden
OlmenEs biedt zorg vanuit de antroposofische grondslag en mensbeeld. Dit betekent dat we uitgaan van de uniciteit van ieder individu en dat we ons richten op diens

ontwikkelingsmogelijkheden, talenten en zelfverwerkelijking. We geven dat vorm vanuit de kernwaarden van de sociaaltherapie:

Gelijkwaardigheid (uniciteit van het individu), dienstbaarheid (wederzijds respect) en (handelen vanuit) tegenwoordigheid van geest;

- Gelijkwaardigheid: vanuit het inzicht dat we allen onze oorsprong in de geestelijk wereld hebben. Allen met een ongeschonden kern waarbij de een de ander in zijn ontwikkelingsmogelijkheden op aarde mag helpen. Zorgverlener en zorgvrager en vise versa.

- Dienstbaarheid: vanuit het denkbeeld van de reïncarnatiegedachte. Ieder aardeleven is een schakel in het grote geheel van onze weg door de geestelijke wereld en aardelevens. Ieder mens heeft in elk aardeleven iets specifieks te ontwikkelen. Dienstbaar handelend kunnen we ieders persoonlijke ontwikkeling ruimte geven en stimuleren. Er is sprake van een besef van lotsverbondenheid, waarin ieders ontwikkeling samenhangt met die van de ander.

- Tegenwoordigheid van geest: hiermee wordt de realiteit van de geestelijke werkzaamheid in het hier en nu op aarde bedoeld. Tegenwoordigheid van geest stelt een mens in staat om in een bepaalde situatie, door ontmoeting, inleving en communicatie, tot levende inzichten te komen en van daaruit tot het juiste handelen.

Vanuit deze waarden wordt het werken en wonen in de gemeenschap, voor zowel medewerkers als bewoners, en het omgaan met elkaar en de natuur een prominente plaats gegeven:

• Het leren, het werken en het leven met anderen staat centraal. In de vorm van de woon- en werkgemeenschap wordt een sociale omgeving geboden waarin ontmoeting en ontwikkeling kan plaatsvinden. De kwaliteit van de ontmoeting, het zien van de ander in zijn mogelijkheden, schept de voorwaarden voor goede zorg en begeleiding.

• Deze visie op ‘ontwikkelen’ wordt ook vertaald naar de manier van opleiden. Op alle niveaus van de organisatie gaat het erom dat een ieder het vermogen ontwikkelt om te doen wat hij of zij te doen heeft. Dat geldt voor medewerkers in wonen, werken en facilitaire diensten, voor therapeuten, leidinggevenden, maar ook voor bewoners. Op ieder niveau gaat het om het vakmanschap, het competent handelen. Een vakman beheerst de bij het vak behorende technieken en kan creatief met kennis en vaardigheden omgaan. En als vakman beschik je ook over een innerlijke grondhouding van waaruit je je verbindt aan dat wat je doet.

• De meest werkzame leeromgeving is de werkplek zelf. Je leert het meest van de mensen voor wie en met wie je werkt. Bij hen ben je betrokken en in relaties met hen worden ervaringen opgedaan. In deze leeromgeving treffen medewerkers ook collega’s met wie

ervaringen gedeeld worden en kwaliteiten zichtbaar kunnen worden. Daarom wordt er naar gestreefd om het leren in en aan het eigen werk (werkplaatsleren), daar waar mogelijk, als uitgangspunt te nemen. Voor zowel medewerkers als bewoners.

• Het werken in OlmenEs doet een beroep op de professionele houding, die van medewerkers verwacht mag worden. Daarbij wordt tevens de professional de gelegenheid gegeven om in belangrijke mate invloed te hebben op de wijze waarop zijn/haar werkzaamheden inhoud krijgen. Daarom wordt gestreefd naar, daar waar mogelijk, werken met zelforganiserende teams.

• Een laatste belangrijke waarde van waaruit wordt gewerkt en geleefd is het respect voor natuur, dier en mens. OlmenEs streeft naar duurzaamheid en voelt zich verantwoordelijk voor mens en milieu en wil van daaruit bezien zorgdragen voor de directe omgeving en de aarde waar wij gebruik van maken. Daarom gebruikt OlmenEs zoveel mogelijk natuurlijke materialen en milieuvriendelijke middelen en zijn er medewerkers in ondersteunende diensten die mee zorgdragen voor een helende omgeving. Ook onze biologisch-dynamische landbouw is hier een onderdeel van. OlmenEs heeft een boerderij en tuinderij van waaruit met deze uitgangspunten wordt gewerkt en op deze wijze worden ook de maaltijden binnen OlmenEs zoveel als mogelijk bereid. Afgezien van het feit dat OlmenEs de overtuiging heeft dat het consumeren van deze producten bijdraagt aan gezondheid, wil zij op deze wijze ook bijdragen aan het gezond houden van de aarde waarop wij leven.

3. Interne en externe analyse

Het is belangrijk om een gedegen analyse te maken voordat het mogelijk is om tot speerpunten en doelstellingen voor de toekomst te komen. Hiervoor kan men gebruik maken van een aantal tools die helpen om vanuit verschillende blikrichtingen te onderzoeken waar we nu staan als organisatie, waar we naar toe willen, maar ook waar we in de toekomst rekening mee dienen te houden.

Deze analyse is tot stand gekomen door verschillende bijeenkomsten te houden in de afgelopen twee jaar, waarbij alle medewerkers, ouders en bewoners de mogelijkheid aangeboden hebben gekregen om mee te denken over het meerjarenbeleid van OlmenEs. Door alle ideeën, ambities, maar ook de zorgen te bundelen is tot een interne analyse gekomen.

Voor het in kaart brengen van de externe ontwikkelingen die de komende jaren op ons af zullen komen is er een zogenaamde DESTEMP (analyse op grond van Demografische-, Economische-, Sociaal Maatschappelijke-, Technologische-, Ecologische-, Marktgerichte- en Politieke ontwikkelingen) uitgevoerd. De DESTEMP is een soort checklist voor het in kaart brengen van de ontwikkelingen en trends in de markt en samenleving die invloed uit kunnen oefenen op de organisatie en waarin de strategiebepaling rekening mee moet worden gehouden.

Vervolgens wordt deze gehele analyse (intern en extern) samengevat in een SWOT analyse, wat inhoudt dat er een overzicht is van zwakke en sterke punten binnen OlmenEs, dat deze zijn afgezet tegen externe ontwikkelingen en dat deze gebundeld zijn in ‘kansen en bedreigingen’.

Door bovenstaande tegen elkaar af te wegen, met behulp van een zogenaamde confrontatiematrix (zie bijlage 3), komen de thema’s in beeld die aandacht behoeven en die verder uitgewerkt kunnen worden in speerpunten, doelstellingen en acties.

In dit hoofdstuk worden kort de uitkomsten beschreven. De meer uitgebreidere versie is terug te vinden in de bijlagen.

3.1. Interne Analyse

Sterktes

- Antroposofische woon- en werkgemeenschap met het wonen en werken op één terrein en een rijk cultureel leven; een reden dat de wachtlijst groot is en blijft groeien;
- bedienen van één doelgroep, mensen met een verstandelijk beperking; hierdoor gespecialiseerd personeel en weinig disbalans tussen de bewoners zelf;
- duurzaam op het gebied van voeding, milieu en personeel; aanbieden van biologisch (dynamische) voeding, inzet op duurzaam personeelsbeleid en ook op milieu zijn er stappen gezet die de komende jaren verder worden uitgewerkt (afval, wagenpark etc.);

- betrokken personeel, vrijwilligers en verwanten; er wordt bewust gekozen voor deze vorm van zorgverlening en het ontvangen van zorg op antroposofische grondslag; kiezen voor het werken en/of wonen in een woon- en werkgemeenschap;
- financieel gezond.

Zwaktes
- Grote groep (zeer betrokken) personeel van 55+ die binnen de komende tien jaar pensioneert en een reeds ontstane krapte op de arbeidsmarkt binnen de VG sector;
- vastgoed is niet flexibel aan te passen waardoor er knelpunten kunnen ontstaan gezien de veranderende zorgvragen van de huidige bewoners; ouder wordende bewoners, crisisopvang, verzwaring van de problematiek en niet meer in een grote groep kunnen leven;
- weinig doorgroeimogelijkheden voor medewerkers omdat OlmenEs een 'platte' organisatie is;
- interne budgetten zijn niet transparant (verdeeld) en het is moeilijk sturen op team- en groepsniveau;
- OlmenEs heeft geen heldere visie op ICT zaken en gebruik van het ECD. Dit is noodzakelijk om als organisatie door te kunnen ontwikkelen en daarmee kwaliteit van werken voor medewerkers (HRM, ECD) en kwaliteit van leven voor bewoners te verhogen (communicatiemiddelen, nachtzorg, etc.).

3.2. Externe analyse

Met behulp van een DESTEMP analyse (zie bijlage 1) zijn onderstaande punten de belangrijkste, zowel als kans en/of bedreiging, om de komende drie jaar rekening mee te houden;
- vergrijzing in de regio en krapte op de arbeidsmarkt binnen de VG sector; risico voor OlmenEs gezien de 'interne vergrijzing';
- zorg richt zich steeds meer op eigen regie; scheiden van wonen en zorg; richtlijnen binnen het kwaliteitskader;
- financiering van de zorg is afhankelijk van de ZZP tarieven (ZZP, WMO, PGB) en het regiobudget; belangrijk voor OlmenEs om de budgetten transparant en groeps-gebonden inzichtelijk te hebben (geld volgt cliënt);
- verhoogde criteria voor toegang tot intramurale zorg en verhoogde drempel binnen de WMO; kan van invloed zijn op de werkprocessen binnen de werkplaatsen door instroom zwaardere doelgroep en risico voor behoud heterogeniteit binnen de doelgroep;
- verzwaring van de doelgroep door dubbele diagnoses (verstandelijke beperking met actieve psychiatrische problematiek, minder mensen met Downsyndroom geboren, strengere toelating tot de Wet Langdurige Zorg (WLZ);
- toename technologische ontwikkelingen; kan ten goede komen aan kwaliteit van zorg, communicatie met ouders en verwanten en voordelen voor medewerkers op het gebied van zorg leveren;

- huisvestingscomponent (NHC) en inventariscomponent (NIC) gaan komende jaren naar beneden en worden onderdeel van het ZZP-tarief; risico: bij mutaties of andere vormen van leegstand zijn er ook geen inkomsten voor onderhoud en inventaris.

3.3. Kaders voor het meerjarenbeleid

Confrontatiematrix
In bijlage 3 is de confrontatiematrix te vinden. Hierin komen de onderstaande kaders naar voren waar OlmenEs de komende jaren haar beleid op zal afstemmen. Vanuit dit meerjarenbeleid wordt de vertaling gemaakt naar ons strategisch vastgoedbeleid.

1) Doelgroepenbeleid; verzwaring en differentiatie van de doelgroep; heeft consequenties voor de wachtlijst, het personeel (deskundigheid) en het vastgoed.
2) Zorg meer gericht op eigen regie van bewoners en zelforganisatie van medewerkers (uitwerking kwaliteitskader, aandacht voor relaties en seksualiteit van bewoners, ontwikkeling zelforganisatie binnen de teams).
3) Personeel; vergrijzing, weinig doorgroei mogelijkheden, duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling medewerkers, arbeidskrapte binnen de VG sector, intern BBL traject opzetten.
4) Financiën; bezuinigingen, onzekerheid Meerzorg-gelden, interne budgetten niet transparant.
5) Ontwikkeling gebruik ICT en ECD; visie ontwikkelen en implementeren, gericht op algemene systemen zoals HRM, salarisadministratie, ECD, emailaccounts e.d. maar ook binnen de zorg, communicatiemiddelen, nachtzorg, etc..
6) Strategisch vastgoedbeleid; herschikking bestaande gebouwen (geen nieuwbouw), passend vastgoed gericht op de (ontwikkeling van) doelgroep.

4. Toelichting van de kaders voor het meerjarenbeleid

De in het voorgaande hoofdstuk genoemde kaders worden hieronder verder uitgewerkt. Deze kaders vormen de basis voor de komende jaren en beleid en visie worden hierop afgestemd en daar waar nodig bijgesteld.
Vanuit deze beleidskaders zal het Strategisch Vastgoedplan worden opgesteld en vastgesteld voor de komende vijf tot tien jaar.

4.1. Doelgroepenbeleid

Vanuit de interne en externe analyse wordt zichtbaar dat OlmenEs haar kracht onder andere heeft door het bedienen van één doelgroep. Dit is de doelgroep met een VG indicatie. De ervaring wijst uit dat OlmenEs niet voldoende is toegerust om naast de VG doelgroep ook nog andere doelgroepen te bedienen zoals mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH) en/of psychiatrische problematiek. Daarom blijft OlmenEs een instelling voor mensen met verstandelijke beperking (indicatie met grondslag VG) en zal in principe geen mensen opnemen met een sectorvreemde indicatie.

We zien de afgelopen jaren de doelgroep die OlmenEs nu in huis heeft veranderen qua zorgzwaarte, maar ook de wachtlijst laat een verandering zien. In de komende jaren moet er rekening gehouden worden met een grote groep ouder wordende bewoners die mogelijk een ander ritme, leefomgeving én andere personele deskundigheid vraagt. Daarnaast zien we een veranderde zorgvraag bij bewoners, veelal een verzwaring van de problematiek bij bewoners. Dit vraagt om differentiatie binnen zowel wonen als werken. Door deze verandering, 'andere' doelgroep en andere zorgvraag, zal OlmenEs anders om moeten gaan met het beleid om binnen wonen en werken de heterogeniteit in de opbouw van de groepen te behouden. In de toekomst zal ook de mogelijkheid geboden moeten worden voor homogene groepen, of doelgroep clustering. Mogelijk zelfs voor bepaalde doelgroepen een minder strikte scheiding tussen wonen en werken ('work at home constructies'). Hierbij wel als uitgangspunt (beleidsstandpunt) dat heterogeniteit zich in de gemeenschap bevindt en ontwikkeling aan elkaar binnen de gemeenschap plaatsvindt en niet persé gebonden is aan een woonhuis of een werkplaats.

Vanuit de externe ontwikkelingen bezien moet er rekening gehouden worden met een andere doelgroep die op ons afkomt dan twintig jaar geleden. Er zijn steeds meer mensen met een verstandelijke beperking die een dubbele diagnose hebben (psychotisch, autisme, bipolaire stoornis, etc.) En met de aanpassingen binnen de Wet Langdurige Zorg (WLZ) is het volgens de huidige criteria minder eenvoudig om in aanmerking voor een verblijfsindicatie te komen waardoor de 'hoger niveau' bewoners niet meer in aanmerking komen om binnen een intramurale setting te wonen. Dit vraagt voor OlmenEs een aanpassing binnen zowel de

woonhuizen als de werkplaatsen om in de toekomst deze doelgroep te kunnen blijven bedienen.
De huidige wachtlijst laat zien dat de verzwaring van de doelgroep is ingezet en dat deze mensen alleen kunnen wonen en werken in een kleine groep.

4.2. Eigen regie en zelforganisatie

Binnen het kwaliteitskader van de gehandicaptenzorg krijgt eigen regie van mensen met een beperking een steeds grotere rol. OlmenEs ondersteunt dit uitgangspunt en hecht waarde aan de eigen regie van bewoners. OlmenEs wil dit thema verder verdiepen in de komende jaren, samen met bewoners en verwanten. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het omgaan met seksualiteit en relaties. Het onderkennen van het seksueel functioneren van de bewoners van OlmenEs en dit op passende wijze bespreekbaar kunnen maken, alsmede het tijdig signaleren van mogelijk seksueel overschrijdend gedrag, vraagt een grote investering en bewustwording van de medewerkers. Naast de medewerkers is het ook van belang om de vertegenwoordigers hierin mee te nemen. Scholing van medewerkers en begeleiding van vertegenwoordigers op dit gebied is van belang.

Ook binnen de teams is er aandacht voor meer eigen regie, initiatief en verantwoordelijkheid. Door de in 2016 ingezette organisatieverandering waarbij teams zelforganiserend zijn geworden, krijgen medewerkers de mogelijkheid om hun eigen kwaliteiten en talenten een prominentere plek te geven binnen het eigen team en/of de organisatie. Dit vraagt nog verdere borging in de komende jaren. Zie het volgende hoofdstuk over de gewenste (toekomstige) situatie.

4.3. Strategisch personeelsbeleid

De krapte op de arbeidsmarkt binnen de zorg en niet in de laatste plaats binnen de VG sector, de vergrijzing en leegloop binnen de omliggende gemeenten én de interne vergrijzing binnen het huidige personeelsbestand, zorgt er voor dat OlmenEs in de komende jaren een belangrijk speerpunt heeft: aandacht voor het strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. OlmenEs is een vrij ‘platte’ organisatie en heeft weinig doorgroeimogelijkheden. Het is belangrijk om gericht te zijn op ieders talenten en kwaliteiten en deze op een juiste wijze in te zetten. Met de veranderende doelgroep is het van belang om het juiste personeel op de juiste plek te hebben. Daarnaast is het gezien de toekomstige ontwikkelingen belangrijk dat er een flexibele schil ontstaat van medewerkers die binnen verschillende afdelingen flexibel in te zetten zijn.
Bovenstaande zal in de komende jaren verder uitwerkt en geïmplementeerd worden.

Om in te spelen op o.a. de arbeidskrapte, maar ook vanuit onze visie op ontwikkeling zal onderzocht worden welke mogelijkheden er zijn om interne opleidingsplaatsen, bijvoorbeeld

BBL Maatschappelijke Zorg, maar ook teamgerichte scholingen en doelgroep gerichte scholingen (gezien de veranderende zorgvragen van bewoners) op te zetten. Daarmee wordt beoogd om betrokken en (antroposofisch) opgeleide medewerkers binnen te halen in een tijd waarbij er steeds meer arbeidskrapte en vergrijzing ontstaat en het moeilijker wordt om vacatures te vervullen. Samenwerking met de gemeente is van belang gezien de wens van deze gemeente om nieuwe, jonge inwoners richting gemeente Ooststellingwerf te krijgen.

De organisatieverandering heeft een grote impact op de teams aangezien de nieuwe organisatiestructuur maximale sturing op teamniveau vraagt. De teams zijn allemaal geschoold door teamcoaches om met behulp van de zogenaamde Kaizen methodiek (methode voor procesverbetering) te kunnen komen tot zelforganisatie en zelfstandig hun werkprocessen en teamproces te verbeteren. Dit is in 2017 ingang gezet en zal de komende jaren vervolg krijgen en geborgd worden.

Daarnaast wordt onderzocht hoe OlmenEs extern beter op de kaart gezet kan worden; bij scholen en opleidingscentra, maar ook bij de doelgroep personeel. En in welk opzicht de manier van werven verbeterd kan worden en hoe eventueel met andere (GHZ) instellingen op het gebied van mobiliteit samengewerkt kan worden. Een duidelijk PR en communicatieplan is daar onderdeel van.

In het kader van duurzame inzetbaarheid krijgt in 2018 het preventief verzuimbeleid toenemend aandacht. Het verzuimpercentage van OlmenEs is sterk gedaald in de afgelopen jaren, maar de volgende stap die gezet kan worden is het voorkomen van verzuim. In het kader van duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers zal het huidige systeem van functioneringsgesprekken worden omgevormd naar een systeem waarin ontwikkelingsgericht geëvalueerd wordt. De gesprekscyclus wordt meer ingericht op het periodiek voeren van ontwikkelingsgesprekken. In het P&O jaarplan zal dit verder worden uitgewerkt.

4.4. Financiering van de zorg

Naar verwachting zullen de zorguitgaven door de overheid de komende jaren worden gekort dan wel bevroren. Het is op dit moment nog moeilijk te voorspellen welke richting dit zal opgaan. OlmenEs zal naast de huidige financieringsstromen ook blijven zoeken naar alternatieve financieringsbronnen. Hierbij kan men denken aan andere zorgvormen, fondsenwerving, subsidies en inkomsten uit verkopen door werkplaatsen dan wel dienstverlening.

WLZ (Wet Langdurige Zorg)
OlmenEs sluit voor de WLZ-zorg een zorgovereenkomst met Zorgkantoor Friesland voor de periode 2018 tot en met 2020. Daarbij geldt een tarief van 96,5% van het maximum NZA-

tarief per verblijfsdag/dagdeel. Doordat het zorgkantoor zich steeds meer richt op het uitgangspunt 'geld volgt indicatie/cliënt' is de verwachting dat korting op het beschikbare regiobudget steeds minder van toepassing zal zijn.

WMO Overgangsrecht Beschermd Wonen GGZ-C
Het overgangsrecht Beschermd Wonen GGZ-C loopt nog tot 1 januari 2020. Voor de regio Friesland wordt deze regeling uitgevoerd door de Gemeente Leeuwarden als centrumgemeente. Voor 2018 wordt een contract afgesloten dat met nog één jaar verlengd kan worden. Het te verwachten tarief zal gebaseerd zijn op het tarief 2017 waarop een indexatie zal zijn toegepast.

WMO dagbesteding
OlmenEs heeft een doorlopend inkoopcontract van 2015 tot 2020 met de zogenaamde OWO-gemeenten (Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland) voor dagbesteding. De tarieven worden jaarlijks geïndexeerd.

PGB
Ten behoeve van dagbesteding en logeren sluit OlmenEs PGB-contracten af met zorgvragers. De contracten worden veelal gebaseerd op de lopende PGB-tarieven.

NHC (Normatieve huisvestingscomponent) en NIC (normatieve inventariscomponent)
Na een geleidelijke invoering in de jaren 2015 tot en met 2017 maken deze kapitaallastenvergoedingen vanaf 2018 voor 100% deel uit van het zzp-tarief en hiermee is de dekking van de kapitaalslasten direct gekoppeld aan de geleverde productie. Voor 2018 zijn de tarieven niet onderhandelbaar en zijn opgenomen tegen het vastgestelde NZA-tarief. Voor de jaren daarna is de verwachting dat deze wel onderhandelbaar worden en onderdeel van het door het zorgkantoor gehanteerde integrale zzp-tarief. Tevens is de verwachting dat de NZA het vergoeding voor NHC en NIC naar beneden zal aanpassen.

Resultaat
Om OlmenEs in de toekomst voldoende financieel gezond te houden, wordt gestreefd naar een jaarlijks resultaat van 1,5 - 2% van de totale jaaromzet. In de komende jaren vindt beraad plaats over hoe hoog het weerstandsvermogen/de vermogenspositie moet zijn. De combinatie met het strategisch vastgoedplan en treasury-statuut is hierin van belang. In dit strategisch vastgoedplan zal ook blijken welke deel van de investering vanuit eigen vermogen zal plaats vinden en welk deel vanuit vreemd vermogen. Deze verdeling is bepalend of het beoogde jaarlijkse resultaat van 1,5 - 2% van de totale jaaromzet voldoende is.

In ieder geval dient het liquiditeitsratio (vlottende activa -/- kortlopende schulden) van OlmenEs boven 1,0 te zijn waarbij gestreefd wordt naar een liquiditeitsratio van 1,5. (2016: 1.7). Daarnaast is het belangrijk om een positief saldo in liquiditeiten op de spaarrekening als

reserve te hebben om drie maanden netto salaris aan de werknemers te kunnen betalen in geval van calamiteiten (bij achterblijven van inkomsten) en daarnaast nog een positief saldo van 0,5 miljoen.
Om de projecten en doelstellingen te realiseren zal er jaarlijks een innovatiebudget van 1% van de totale omzet worden opgenomen. Hiermee kunnen de projecten vanuit het meerjarenbeleidsplan en de kaderbrief worden gefinancierd.

4.5. Visie op ICT en ECD

Binnen OlmenEs neemt de vraag naar ICT toepassingen toe. Zowel als ondersteuning van het primaire zorgproces, als ook in de facilitaire en ondersteunende diensten zien we dat technologische ontwikkelingen onderwerp van gesprek zijn bij het evalueren en herontwerpen van onze werkprocessen. Om het risico te voorkomen dat er een reactief beleid rondom ICT ontstaat binnen OlmenEs, zowel voor wat betreft hardware als software, is het noodzakelijk om in de eerste periode van 2018 een duidelijke visie op ICT te ontwikkelen. Daarin vormt tevens het gebruik van het elektronisch cliënten dossier een belangrijk onderdeel. De onderliggende visie vormt daarmee de basis voor het verder ontwerpen en selecteren van de software en hardware keuzes in de komende jaren. De uitwerking daarvan heeft voornamelijk het doel om het zorgdossier dichterbij de werkvloer te brengen en om het als instrument te gebruiken om gegevens en voortgang van de bewoner te rapporteren en te monitoren. Daarnaast dienen de verschillende ICT toepassingen voornamelijk om een aantal werkprocessen te vereenvoudigen of te optimaliseren. Te denken valt hierbij aan roostering, financiële administratie en monitoring als ook aan verwerken van persoonsgegevens van medewerkers.

4.6. Strategisch Vastgoedplan

Uit de interne en externe analyse komt naar voren dat, gezien de ontwikkelingen in de zorg, de financiering van de zorg én de verzwaring/veranderende doelgroep, het een groot nadeel is dat het vastgoed van OlmenEs niet flexibel is aan te passen. Toch zal hier op korte termijn verandering in moeten komen en OlmenEs heeft in principe ‘voldoende stenen’ om met herschikking/herbestemming van bestaande gebouwen, toch in te kunnen spelen op de te verwachten ontwikkelingen in de toekomst.

Standpunt zal zijn dat er geen nieuwbouw komt. Met herbestemming van gebouwen en met de juiste groepsopbouw en personele bezetting moeten de nodige aanpassingen zorg kunnen dragen voor een rendabele inzet van vastgoed en personeel.

Zodra alle knelpunten binnen de huidige groepssamenstelling (groepsgrootte) en financiering (inzet personeel) inzichtelijk gemaakt is in combinatie met het huidige vastgoed, zal gestuurd

worden op nodige aanpassingen ter bevordering van de kwaliteit van wonen en werken voor de bewoners. Dit zal in het strategisch vastgoedplan zijn uitwerking krijgen.

5. Toekomstige (gewenste) situatie en fasering

De komende drie jaar zal in het teken staan van het verder implementeren en borgen van de nieuwe organisatiestructuur en de daarmee samenhangende verandering in de cultuur van OlmenEs. Belangrijk hierbij is het blijven borgen van de gemeenschap die als basis dient voor het 'bestaansrecht' van OlmenEs.

Door (transparante) budgetten op basis van de zorgzwaarte van bewoners toe te kennen aan de teams, kunnen de teams tot zelforganisatie komen en zal de aandacht liggen op maximale sturing op teamniveau, medewerkers maximaal faciliteren om eigen werkzaamheden en teamtaken te verrichten, het borgen van teamtrainingsmethodiek, etc.

In voorgaande hoofdstukken staat beschreven wat er in de komende jaren op ons af zal komen, zowel intern als extern en op welke gebieden OlmenEs zich zal gaan richten binnen de uitgeschreven kaders in hoofdstuk 4.

Bovenstaande vertaalt zich in de hieronder beschreven doelstellingen en speerpunten die in de komende jaren regelmatig geëvalueerd zullen worden en daar waar nodig aangepast. Dit meerjarenbeleidsplan beschrijft een fasering van de doelstellingen en wordt verder uitgewerkt en geïmplementeerd binnen de verschillende geledingen van OlmenEs met ieder jaar als onderlegger de kaderbrief die de richting aangeeft, afhankelijk van de actuele ontwikkelingen.

Daarnaast kent dit meerjarenbeleidsplan algemene speerpunten, instellings-breed, die aan het eind van dit hoofdstuk worden beschreven.

De tijdsfasering geeft voor het gehele genoemde kader de planning aan binnen het tijdsbestek van dit meerjarenbeleid, namelijk 2018 - 2020. Daar waar de planning afwijkt staat een andere tijdsaanduiding.

5.1. Speerpunten/doelstellingen t.a.v. het doelgroepenbeleid	**2018-2020**
- Huizen en werkplaatsen zijn levensfasebestendig (koppeling met strategisch vastgoedbeleid); differentiatie van zorgbehoeften; ouder wordende bewoners, interne crisisopvang, veranderende zorgvragen.	2018-2028 (afwijkend i.v.m. Strategisch Vastgoedplan)
- Creëren van logeerbedden voor o.a. dagbesteders.	2018
- Om werkprocessen en heterogeniteit binnen OlmenEs te behouden wordt gericht op externe dagbesteders van 'hoger niveau'.	2018-2020

5.2. Speerpunten/doelstellingen t.a.v. eigen regie zelforganisatie	2018-2020
- Kwaliteitskader, gericht op eigen regie ter bevordering van de kwaliteit van zorg, is geïmplementeerd.	2018
- Bewustwording en scholing omtrent omgaan met seksualiteit en relaties én signalering en melding van seksueel overschrijdend gedrag.	2018
- Ontwikkeling en scholing van teams m.b.t. zelforganisatie.	2018-2019
- Teams zijn in staat tot beheer personeelsbudget en roosteren.	2018-2019

5.3. Speerpunten/doelstellingen t.a.v. strategisch personeelsbeleid	2018-2020
- Opstellen strategisch personeelsbeleid en opleidingsbeleid.	2018
- Inzetten op preventief verzuimbeleid.	2018
- Systeem van functioneringsgesprekken omvormen naar een meer ontwikkelingsgericht systeem.	2018
- Beleid op duurzame inzetbaarheid is vastgesteld en geïmplementeerd.	2018-2019
- Verankeren van de antroposofische zorgvisie in de dagelijkse praktijk.	2018-2019
- OlmenEs meer externe bekendheid geven t.b.v. werving nieuw personeel.	2018-2019
- Er wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om intern bijvoorbeeld een BBL Maatschappelijke Zorg traject op te starten.	2018-2019
- Binnen het personeelsbestand is een flexibele schil ontstaan die in kan spelen op de differentiatie van zorgvragen bewoners.	2018-2020
- Personeel is opgeleid om veranderende doelgroep te bedienen.	2018-2020

5.4. Speerpunten/doelstellingen t.a.v. de financiering van de zorg	2018-2020
- Uitgangspunten voor de begroting zijn aangepast op huidige interne en externe ontwikkelingen.	2018
- Continueren van voldoende weerstandsvermogen (jaarlijks exploitatieresultaat van 2%).	2018

- Gunstige inkoopafspraken met zorgkantoor en gemeenten en voorbereid zijn op nieuwe inkoopafspraken v.a. 2019, rekening houdend met tariefbijstellingen.	2018-2019
- Er wordt scherp gestuurd op volledige (bedden) bezetting en declaratie.	doorlopend
- Sturen op handhaving begrotingsafspraken	doorlopend
- Voorzien in betrouwbare en tijdige stuurinformatie.	doorlopend

5.5. Speerpunten/doelstellingen t.a.v. ICT en ECD	**2018-2020**
- Ontwerpen van een basisvisie op ICT binnen OlmenEs	2018
- Ontwerpen van een pakket van eisen m.b.t. ECD en onderzoek naar passend ECD op basis van bijgestelde zorgplancyclus.	2018

5.6. Speerpunten/doelstellingen voor Strategisch Vastgoedplan (afwijkende jaarplanning)	**2018-2023**
- Inventarisatie knelpunten vastgoed t.o.v. de (toekomstige) doelgroep, groepsgrootte en daarvoor benodigde personele inzet.	2018
- Uitwerking strategisch vastgoedplan, uitgaande van herschikking/bestemming van bestaande gebouwen; na het vaststellen van het meerjarenbeleidsplan zal het strategisch vastgoedplan uitgewerkt worden voor de komende vijf tot tien jaar.	2018 -2023

5.7. Algemene speerpunten	**2018-2020**
- Verstevigen en verankeren van de ingezette organisatieverandering in 2016.	2018
- Inzet op duurzaamheid (milieu, voeding en inkoop). Samenwerking ketenpartners.	2018
- Positionering en professionalisering medisch therapeutische dienst.	2018
- Positionering van de keuken en huishoudelijke dienst binnen de nieuwe organisatiestructuur.	2018

- Kinderopvang voor kinderen van medewerkers en mensen uit de omgeving opzetten.	2018
- Teams werken met groepsbudgetten gebaseerd op de zorgzwaarte van de bewoners.	2018-2019
- Verankeren van de antroposofische zorgvisie in de dagelijkse praktijk en het borgen van de gemeenschap (scholing, impulsbijeenkomsten).	doorlopend
- Het borgen van de (aanspreek)cultuur en identiteit en de antroposofische scholing.	doorlopend
- Richten op 'omgekeerde' integratie (kinderopvang, zaalverhuur en andere activiteiten o.a. vanuit de theeschenkerij aangeboden).	doorlopend

Bijlage 1

Interne analyse en externe analyse (DESTEMP)

Interne analyse

Sterktes
Zoals in hoofdstuk twee beschreven staat is OlmenEs een antroposofische zorginstelling waar het leven plaatsvindt binnen een woon- en werkgemeenschap op een mooi terrein in het bos. Bewoners kunnen binnen de veiligheid van het terrein zich, in meer of mindere mate, zelfstandig bewegen tussen hun woonhuis, werkplaats en vrijetijdsactiviteiten op één terrein. Er zijn meerdere voordelen van het wonen en werken op één terrein. De overgangen tussen verschillende activiteiten worden eenvoudiger en overzichtelijker. Geen taxivervoer, meerdere gezichten, etc. Daarbij zijn de lijntjes korter tussen het wonen en het werken en is de bewoner beter in beeld gedurende de dag.

De wachtlijst voor wonen in OlmenEs laat een duidelijke tendens zien dat er bewust gekozen wordt voor deze manier van zorg. Zowel voor de antroposofische grondslag als wel het wonen en werken op één terrein.

OlmenEs is een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Door ons te richten op één doelgroep is er veel expertise voor deze doelgroep ontstaan en zijn wij goed toegerust om deze doelgroep te bedienen. Ervaring leert dat deze doelgroep moeilijk samengaat met andere doelgroepen zoals bijvoorbeeld mensen met een psychiatrisch beeld.

Uit de bijeenkomsten die er zijn geweest over het meerjarenbeleid komt zeer duidelijk naar voren dat OlmenEs bestaat uit hele betrokken medewerkers die zich vol inzetten voor de gemeenschap en zorg willen verlenen vanuit antroposofische zorgvisie. Er wordt vanuit de organisatie ook ingezet op ontwikkeling van medewerkers, duurzame inzetbaarheid en deskundigheidsbevordering.

Belangrijk om nog te noemen als sterkte is dat OlmenEs financieel gezond is. Maar met de huidige ontwikkelingen binnen de financiering van de zorg vraagt dit voortdurende oplettendheid en mogelijke bijstellingen gedurende het jaar.

Zwakten
OlmenEs kent een grote groep (betrokken) medewerkers van 55+ (met name binnen de werkplaatsen). Deze groep ‘draagt’ voor een groot gedeelte de sociaaltherapie en antroposofische zorgvisie en heeft een belangrijke rol in het overbrengen van deze manier van zorg verlenen op de nieuw instromende medewerkers. Aandachtspunt zal zijn dat dit zodanig ingebed gaat worden binnen de organisatie, dat dit stevig verankerd wordt en niet afhangt van personen. Te denken valt aan interne opleidingen bijvoorbeeld.

Doordat OlmenEs een relatief kleine en inmiddels enigszins 'platte' organisatie is, kennen we weinig doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Dit is een moeilijk op te lossen vaststaand gegeven. Er zal in de toekomst wel aandacht voor moeten zijn aangezien de verwachting is dat er steeds meer krapte zal ontstaan op de arbeidsmarkt binnen de gehandicaptenzorg. Er moet dus hoog worden ingezet op duurzame inzetbaarheid.

Als gekeken wordt vanuit financieel oogpunt kan gesteld worden dat het een zwakte is dat er binnen OlmenEs geen transparantie is in de verdeling van het WLZ budget. Dit is ontstaan doordat zorginstellingen vóór 2006 een compleet budget ontvingen voor alle bewoners in zorg en ná 2006 differentiatie is ontstaan met het invoeren van ZorgZwaartePakketten (zzp's). Met de invoering van zzp's werd het budget gekoppeld aan de cliënt, maar zorginstellingen kregen de vrijheid in de manier om deze gelden in te zetten. OlmenEs heeft er toen voor gekozen om, voortbordurend op het oude systeem, niet per woongroep inzichtelijk te maken welke budgetten horen bij de verschillende zorgzwaarte van bewoners.

Een andere puzzel waar OlmenEs voor komt te staan betreft de huisvesting. Het vastgoed is niet flexibel aan te passen, maar vraagt voor de toekomst wel degelijk aanpassingen. Binnen de doelgroep vindt zorgdifferentiatie plaats omdat de bewoners ouder worden en andere behoeften ontwikkelen, en naast de verstandelijke beperking ontstaan ook steeds meer psychiatrische componenten. Hierdoor is het huidige woonsysteem niet altijd toereikend om de zorgvragen die deze bewoners met zich meebrengen, te bedienen. Dit zal verder uitgewerkt worden in het strategisch vastgoedplan.

En als laatste belangrijk punt is dat OlmenEs geen heldere visie heeft ontwikkeld op ICT zaken en het gebruik van ECD (Elektronisch Cliënten Dossier). Dit zal op korte termijn opgepakt worden en vervolg krijgen.

Externe analyse (DESTEMP)

Hier wordt kort samengevat welke externe ontwikkelingen de komende jaren op ons afkomen en waar wij als organisatie alert op moeten zijn. In bijlage 2 is de uitgebreide versie te vinden.

Demografie
Zowel vergrijzing in de regio als binnen OlmenEs (personeel, vrijwilligers én bewoners). Daarnaast ook nog krapte op de arbeidsmarkt binnen de gehandicaptensector waardoor het steeds lastiger wordt om (jonger) personeel in de regio te vinden. Daarbij is de ligging van OlmenEs in het buitengebied en niet makkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer.

Economie
De financiering van de zorg is afhankelijk van de tarieven (ZZP, WMO, PGB) die landelijk vastgesteld worden. Daarnaast is iedere zorgaanbieder afhankelijk of het regiobudget toereikend is in het betreffende jaar. Wanneer dat niet het geval is volgt daar een generieke budgetkorting op. De langdurige zorg is zo ingericht dat geld de cliënt volgt. Met als gevolg

dat als er in OlmenEs een bewoner vertrekt er per direct een financieel gat ontstaat totdat de open plek weer is opgevuld. In 2019 worden de zzp-tarieven herijkt waarbij de verwachting is dat de tarieven naar beneden gaan of gelijk blijven, terwijl alle andere kosten komende jaren blijven stijgen.

Sociaal Maatschappelijk
De toegang tot de langdurige zorg wordt steeds moeilijker door de criteria die strenger zijn geworden om toegelaten te worden binnen de WLZ. Maar ook gemeenten werpen een hogere drempel op om via de WMO toegelaten te worden voor ambulante zorg en/of dagbesteding. Dit kan gevolgen hebben voor de wachtlijst in de toekomst.

De technologische ontwikkelingen van de afgelopen twintig jaar zijn groot. Jonge werknemers zijn opgegroeid binnen deze 'vernieuwde' wereld en verwachten binnen hun werkgebied hier iets mee te kunnen. OlmenEs zal visie moet gaan ontwikkelen op ICT gebied en het gebruik en inzet van de technologie, ook ten behoeve van de (ouder wordende) bewoners.

De tendens binnen de langdurige zorg is nog steeds gericht op integratie binnen het reguliere maatschappelijke leven. Appartement-bewoning in plaats van groepswonen, beschutte werkplekken in plaats van sociale werkvoorziening en dagbesteding, etc. OlmenEs richt zich op de omgekeerde integratie door culturele middagen op de zondag (voor iedereen toegankelijk), vanuit de theeschenkerij zijn er activiteiten (blotevoeten pad, paard en wagen arrangementjes), verhuur van de zaal in de Tilia, zomerse open-dagen en kerstmarkten, etc. Ook loopt er een onderzoek om kinderopvang te realiseren op het terrein. Dit zal de komende jaren meer uitgekristalliseerd worden.

Technologie
OlmenEs is in 2016 gestart met het uitrollen van een zorgalarmeringssysteem ten behoeve van de nachtzorg. De nachtzorg maakt hiermee een kwalitatieve verbeterslag. Deze technologische ontwikkelingen zouden ook mogelijkheden kunnen bieden voor het uitbreiden van het zorgaanbod buiten de grenzen van het terrein. OlmenEs werkt al met een elektronisch cliëntendossier, maar lang nog niet alle functies die hierin mogelijk zijn worden optimaal benut. Onderzocht kan worden op welke wijze hierin werkprocessen geoptimaliseerd kunnen worden en of bijvoorbeeld wettelijk vertegenwoordigers op afstand kunnen inloggen om zo beter op de hoogte te zijn welke zorg er geboden wordt, wat iemand meemaakt op een dag, etc.

OlmenEs zal de komende jaren ICT-systemen en software breder in gebruik nemen en verder inrichten zodat managementinformatie, personeelsinformatie, koppeling met roosters, etc. makkelijker beschikbaar worden.

Ecologie
Binnen OlmenEs is een verhoogd bewustzijn als het gaat om duurzaamheid en milieu. Zowel in voeding, terrein en gebouwen, maar ook binnen het personeelsbeleid; duurzame

inzetbaarheid, mobiliteit intern/extern, investeren in persoonlijke ontwikkeling. Hier zal nog veel meer aandacht naar toe gaan de komende jaren.

Markt
In de afgelopen tien jaar is de tendens van verzwaring van de problematiek zichtbaar binnen de VG sector. Door de huidige maatschappij (individueler, snelheid digitale ontwikkelingen, veel eisen aan de mensen, etc.) zie je veelal dubbele diagnoses, veelal psychiatrische problematiek die meer op de voorgrond staan náást de verstandelijke beperking. De wachtlijst voor die specifieke doelgroep (7VG) groeit landelijk, en ook in OlmenEs.

Door bovenstaande ontwikkeling is de vraag naar wonen en werken op één terrein gegroeid. Rust, overzicht, weinig schakelmomenten, etc. Voor OlmenEs geldt dat de vraag op dit moment hoger is dan ons aanbod. Hierdoor is een lange wachtlijst ontstaan en wordt de verantwoordelijkheid gevoeld voor deze mensen die graag zorg wensen te ontvangen in OlmenEs.

Wanneer de interne en externe analyse tegen elkaar wordt weggezet, komt een aantal kansen en bedreigingen in beeld. Deze kansen en bedreigingen vormen o.a. de speerpunten voor de komende drie jaar.

Bijlage 2

Hoofdlijnen SWOT analyse

In onderstaand schema zijn verbanden te zien die nog duidelijker naar voren komen in de confrontatiematrix (bijlage 3) omdat ze daar tegen elkaar 'afgezet' worden en daarmee helder wordt wat een kans en/of bedreiging zal zijn.

Sterktes	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
Wonen/werken op één terrein	Vergrijzing personeel, vrijwilligers, bewoners	Zorg richt zich op eigen regie bewoners	Bezuinigingen WLZ
Bediening alleen VG doelgroep	Vastgoed niet flexibel aan te passen	Wachtlijst voor moeilijk plaatsbare bewoners	Verzwaring doelgroep (dubbele diagnoses en minder Downsyndroom)
Antroposofische zorgvisie	Geen visie op ICT en op gebruik ECD	Technologische ontwikkelingen	Personeelstekort VG sector
Betrokken medewerkers	Weinig doorgroei mogelijkheden personeel	Duurzaamheid en milieu	Vergrijzing extern en intern
Financieel gezond	Interne budgetten niet transparant	Scheiden van wonen en zorg	Overheveling zorg naar WMO

CONFRONTATIEMATRIX

+ = positief (1 punt)
++ = erg positief (2 punten)
- = negatief (-1)
- -= zeer negatief (-2)
0 = neutraal

Groen = kans
Rood = bedreiging

			EXTERN												
			KANSEN						BEDREIGINGEN						
			Zorg richt zich op eigen regie	Technologische ontwikkelingen	Inzet duurzaamheid	Mogelijkheid interne opleiding	Scheiden wonen en zorg	Wachtlijst moeilijk plaatsbare	Bezuinigingen WLZ /kortingen	Vergrijzing + krimpgebieden	Verzwaring doelgroep,	Appartement bewoning i.p.v. groenswonen	Minder aanmelding hoog niveau bew.	Personeelstekorten binnen de zorg	Totaal + -
INTERN	STERKTES	Wonen en werken op één mooi terrein				+	-	++	+		++	-	-		6/-3
		Inzet op duurzaamheid (BD, energie, recycling)		+	++										3
		Rijk cultureel leven						--				+	-		1/-2
		Bedienen van alleen de VG doelgroep	+	+		+		++	-		+		+	+	8/-1
		Weinig personeelsverloop / betrokken medewerkers (bij de gemeenschap)								-				+	1/-1
		Financieel gezond (onafhankelijk/zelfstandig)							-						-1
	ZWAKTES	Veel personeel 55+ (vooral binnen werken)/vrijwilligers-> grote groep uitstroom over 10 jaar				++				--				--	2/-4
		Geen visie op ICT / ECD onvoldoende ingericht en gebruikt		+							-			-	1/-2
		Vastgoed niet flexibel aan te passen op interne ontw. (meer ruimte, logeren, crisis, ouderen)	+	+			-	- -	-		- -	- -			2/-10
		WLZ Budgetten niet transparant/inzichtelijk per groep							- -						-2
		Weinig doorgroei mogelijkheden voor personeel								- -				- -	-4
		+ TOTAAL -	2	4	2	4	-2	4/-4	1/-5	-5	4/-2	1/-3	1/-2	2/-5	