

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
1. Inleiding	2
2. Impuls van de organisatie.....	4
3. Huidige situatie en vraagstukken	6
3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	7
3.2 Wensen en behoeften van bewoners en/of hun vertegenwoordigers	8
3.3 Organisatie	9
3.4 Financiën.....	11
4. Vergelijking met andere zorgaanbieders	13
4.1 Onderscheidende kenmerken	13
4.2 Concurrenten en samenwerkingspartners.....	13
5. Toekomstambitie en ontwikkelrichting.....	16
5.1 Verstevigen van de basis.....	16
5.2 Verbreding van het zorgaanbod	18
5.3 Versterking cliëntgerichtheid.....	20
5.4 Professionalisering organisatie	22
5.5 Zichtbaarder worden in de samenleving	24
6. Besturingsmodel en samenwerkingsallianties	27
7. Financieel model	30
8. Fasering	31

1. Inleiding

Dit Strategisch Beleidsplan beschrijft de opgaven en ambities van OlmenEs voor de komende jaren. Het plan is tot stand gekomen op basis van interne en externe gesprekken en bijeenkomsten waaraan alle betrokkenen hun bijdrage hebben geleverd (Cliëntenraad, medewerkers, management, toezichthouders, Ondernemingsraad, samenwerkingspartners).

OlmenEs wil goede zorg bieden binnen de kaders van:

1. de visie van de organisatie;
2. maatschappelijke ontwikkelingen;
3. de wensen en behoeften van bewoners en/of hun vertegenwoordigers;
4. een adequate organisatie; en
5. de financiële mogelijkheden.

De titel van het plan luidt: *Zichtbaar anders*. Voor deze titel is om de volgende redenen gekozen. Ten eerste staat OlmenEs bekend als een authentieke organisatie die op eigen wijze bijzondere zorg biedt. Dat willen wij ook blijven doen. De opgave is om deze authentieke kwaliteiten de komende jaren verder te ontwikkelen en vooral veel zichtbaarder naar buiten te maken. In een situatie van gereguleerde marktwerking is dat ook nodig. Ten tweede maakt de titel duidelijk dat er ook zaken zichtbaar anders moeten. Vanuit een pioniersgeest is OlmenEs in relatief korte tijd hard gegroeid. In een aantal opzichten is de organisatie daar niet in meegegroeid. Om continuïteit te waarborgen zal OlmenEs de komende jaren professioneler dienen te worden in zowel de zorgverlening als de bedrijfsvoering.

De opbouw van dit plan volgt de hierboven aangeduide kaders. Allereerst worden in hoofdstuk twee 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 huidige uitgangssituatie en opgaven (kansen en bedreigingen) met betrekking tot bovengenoemde aspecten (bewonersvragen, maatschappelijke ontwikkelingen, financiën en organisatie). Hoofdstuk vier geeft vervolgens een vergelijking met andere zorgaanbieders; waarin is OlmenEs onderscheidend in zowel sterke als zwakke aspecten. Op basis van de

analyse van de huidige situatie, beschrijft hoofdstuk vijf – als kernhoofdstuk van dit strategisch plan – de ambitie en ontwikkelrichtingen voor de komende jaren. Hoofdstuk zes gaat nader in op het gewenste besturingsmodel en mogelijke samenwerkingsallianties. Hoofdstuk zeven maakt duidelijk wat het verwachte financiële ‘speelveld’ voor de komende jaren zal zijn en hoofdstuk acht geeft, ten slotte, aan hoe de fasering van de genoemde plannen zal zijn.

De nadere uitwerking van de in dit Strategisch Beleidsplan genoemde ambities en ontwikkelrichtingen in concrete doelstellingen voorzien van meer gedetailleerde plannen, vindt plaats in de jaarlijks op te stellen Jaarplannen. Voorts zal dit beleidsplan tussentijds bijgesteld worden als interne of externe ontwikkeling daartoe aanleiding geeft; zoals de verwachte wijzigingen in de AWBZ–financiering.

Merlijn Trouw
Directeur/bestuurder

2. Impuls van de organisatie

Missie: menswaardige zorg vanuit een ontwikkelingsimpuls

OlmenEs is een woon- en werkgemeenschap voor volwassenen met een verstandelijke beperking. Wij bieden onze 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. 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 managementstijl, de besturingsfilosofie en de positionering van OlmenEs in de maatschappelijke omgeving.

Kenmerkende waarden van onze grondhouding zijn:

- Aandacht en interesse voor de eigenheid van de ander
- Bereidheid tot zelfreflectie en ontwikkeling
- Persoonlijke betrokkenheid

Maatschappelijke opgave

Als zorgorganisatie wil OlmenEs bijdragen aan een samenleving waarin menselijkheid, toewijding en betrokkenheid bij elkaar centraal staan. In onze samenleving zien we steeds meer fragmentatie en gebrek aan onderling contact en vertrouwen. Ook is er de sterke behoefte om lichamelijke en psychische belemmeringen zo veel mogelijk te bestrijden. De maatschappelijke bijdrage die mensen met een beperking in onze samenleving kunnen hebben is om acceptatie en begrip voor het 'onvolmaakte' en daarmee ook menselijke zichtbaar te maken. OlmenEs wil daar aan bijdragen door open en toegankelijk te zijn voor geïnteresseerden en bezoekers.

Uitgangspunt is dat OlmenEs als organisatie een levend en lerend organisme is. Dit houdt in dat OlmenEs zich – net als de bewoners en medewerkers - alleen kan ontwikkelen in afstemming en uitwisseling met anderen: overige instellingen en samenwerkingspartners in de maatschappij. OlmenEs wenst dan ook nadrukkelijk deel te nemen aan maatschappelijke verbanden, een antwoord te geven op maatschappelijke behoeften en te voldoen aan wettelijke eisen en normen die gesteld worden aan zorginstellingen.

3. Huidige situatie en vraagstukken

Na een aanloopfase vanaf 1987 is OlmenEs in 1994 door een initiatiefgroep gestart en in de afgelopen vijftien jaar hard gegroeid. Begonnen werd met achttien bewoners in tijdelijke huisvesting. Vervolgens werd in 2000 de eerste fase voor 50 bewoners opgeleverd. Deze fase bestond uit: drie woonhuizen, een boerderij, twee werkplaatsgebouwen en het tot kantoor- en therapieruimte gerenoveerde gebouw de Acer. Na een aanloop in huis Bergveld voor vier bewoners werden in het dorp aan de Boslaan in 2001 een tweetal ‘buitenhuizen’ geopend voor zeven meer zelfstandige bewoners. In 2003 ontstond na de realisatie van de tweede fase een ‘tweede brink’, voor nog eens 40 bewoners in drie woonhuizen. De tijdelijke huisvesting de Olm is in 2003 weer in gebruik genomen voor de bakkerij, papierwerkplaats en metaalwerkplaats. In 2004 werd de zaal en restaurant/keuken gerealiseerd. Ook werd in 2004 het technische dienst gebouw volledig gerenoveerd en vergroot. In 2008 werd de Villa waar destijds het kantoor gevestigd was, bewoonbaar gemaakt voor vier bewoners met een extra begeleidingsvraag.

Op dit moment wonen in OlmenEs 105 bewoners in zes dubbele woonhuizen, de Villa de Wingerd en de twee buitenhuizen aan de Boslaan. Van de huidige veertien werkplaatsen wordt ook gebruik gemaakt door enkele cliënten voor de dagbesteding die elders wonen. In OlmenEs werken circa 170 medewerkers.

Momenteel is de bouw van de derde fase in volle gang. Deze bestaat uit het realiseren van twee woonhuizen voor in totaal 28 bewoners en drie werkgebouwen voor 50 werkplekken. De werkplaatsgebouwen zijn deels bestemd om de oude tijdelijke gebouwen te vervangen.

De zorg in OlmenEs voldoet aan de door de overheid gestelde kwaliteitsnormen. Sinds begin 2009 beschikt OlmenEs over een HKZ-ISO 9001-certificaat. De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft vastgesteld dat de risico's binnen OlmenEs met betrekking tot de kwaliteit en continuïteit van zorg zich binnen aanvaardbare normen bevinden. Ouders en verwanten waarderen de aandacht, betrokkenheid en het respect waarmee binnen OlmenEs zorg wordt verleend.

Hieronder volgt een beschrijving van de meest relevante vraagstukken waar OlmenEs in de komende jaren mee te maken heeft. De voornemens die hieruit volgen, staan beschreven in hoofdstuk vijf.

3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Met betrekking tot het beleid voor de komende jaren dient OlmenEs rekening te houden met de volgende maatschappelijke ontwikkelingen:

Meer zeggenschap en kritischer houding bewoner/vertegenwoordiger

Mede door de invoering van de indicering en financiering op basis van zorgzwaartepakketten neemt de mondigheid van bewoners en vooral hun vertegenwoordigers toe. Ouders en verwanten wensen als gesprekspartner en 'klant' serieuzer genomen te worden. Het 'inkopen' van zorg komt niet overeen met de wijze waarop OlmenEs in het verleden heeft gewerkt. In overeenstemming met de sociaaltherapeutische visie, wordt tot nog toe het grootste deel van de zorg groepsgewijs geboden. De opgave voor de komende tijd zal zijn dat OlmenEs ten eerste leert om meer in te gaan op individuele wensen en behoeften en ten tweede duidelijk communiceert op welke wijze OlmenEs zorg biedt en waarom.

Meer doen met minder geld

Het huidige kabinet heeft een aantal werkgroepen ingesteld die onderzoek doen naar bezuinigingsmogelijkheden, met als doelstelling om de komende jaren € 35 miljard te besparen. De langdurige zorg is ook onderwerp van onderzoek. Dit houdt in dat vanaf 2011 ongetwijfeld ook de AWBZ-gefinancierde zorg rekening dient te houden met bezuinigingen.

Tegelijkertijd echter nemen de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van zorginstellingen en de verantwoording daarvan toe. Dat zal leiden tot een verhoging van de administratieve lasten. Zo wordt in 2010 het Kwaliteitskader in de Gehandicaptenzorg (branchenormen voor verantwoorde zorg) ingevoerd en is te verwachten dat de eisen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg eerder toe dan afnemen en dat haar bevindingen ook steeds meer impact zullen hebben op het publieke imago van zorginstellingen. De gehandicaptensector heeft tot nog toe in een relatieve luwte verkeerd. De komende jaren zullen echter ook instellingen in de gehandicaptensector kwaliteitsgegevens via internet dienen te publiceren en is de verwachting dat, net als in de ziekenhuis- en

verpleeghuissector, in kranten en tijdschriften ranglijsten van instellingen in de gehandicaptensector zullen verschijnen.

Personeelstekorten

De verwachting is dat er in de zorg in de komende jaren grote personeelstekorten zullen ontstaan. Gezien de groei die OlmenEs de komende jaren gaat doormaken is dat een belangrijke ontwikkeling om rekening mee te houden. Zeker aangezien OlmenEs ook inzet op kwalitatief goede medewerkers, die meer in hun mars hebben dan wat gebruikelijk van begeleiders in de gehandicaptenzorg verwacht wordt.

3.2 Wensen en behoeften van bewoners en/of hun vertegenwoordigers

Ten aanzien van de wensen en behoeften van bewoners zijn er de volgende vraagstukken:

Grotere differentiatie zorgmodel

Bewoners en hun vertegenwoordigers verwachten steeds meer dat OlmenEs ingaat op hun individuele wensen en behoeften. Dat strookt niet altijd met de manier waarop in OlmenEs van oudsher zorg wordt verleend. De kracht van OlmenEs is gelegen in een gestructureerde manier van werken met veel vaste ritmes en gewoontes die vanzelfsprekend worden geacht voor de bewoners. Veel bewoners hebben hier baat bij. Voor andere bewoners zijn de instellings- en huisregels echter knellend. Dit geldt voor bijvoorbeeld tijdstippen van opstaan en naar bed gaan, televisie kijken, etc. Maar ook de invulling van de dagbesteding zal zeker in de toekomst een kwestie worden waarin bewoners en hun vertegenwoordigers meer inspraak wensen. De opgave voor OlmenEs in de komende jaren is om meer tegemoet te komen aan individuele wensen en tegelijkertijd de kracht van de gemeenschappelijke cultuur in stand te houden.

Huisvesting voldoet niet altijd

OlmenEs heeft tot nu toe gekozen voor woonhuizen met relatief kleine kamers en relatief veel geld besteed aan gemeenschappelijke voorzieningen, zoals de grote zaal. Andere zorginstellingen maken de laatste jaren steeds meer de keuze voor betere individuele woonvoorzieningen, met bijvoorbeeld een eigen douche en toilet voor iedere bewoner. Vooral de meer zelfstandige bewoners hebben hier

behoefte aan. Dat kan één van de redenen zijn waarom zij minder vaak kiezen voor OlmenEs.

Toenemende zorgzwaarte vraagt om differentiatie

De zogenaamde zorgzwaarte van de bewoners van OlmenEs is door de jaren heen toegenomen. Dit betreft dan vooral de toename van bewoners met ernstige gedragsproblemen. Momenteel heeft een kwart van de bewoners de hoogste ZZP-indicatie (ZorgZwaartePakket VG-7) en ruim de helft van de bewoners heeft een indicatie die betrekking heeft op ernstige gedragsproblematiek (ZZP VG-6 of ZZP VG-7). De toegenomen zorgzwaarte van bewoners vraagt om differentiatie binnen de woongroepen. Het uitgangspunt van de begintijd om zoveel mogelijk heterogene groepen (zowel wat betreft leeftijden als ziektebeelden) te hanteren, kan alleen gehandhaafd blijven als er voor bepaalde bewonersgroepen specifieke woonvoorzieningen worden gecreëerd. Dit geldt vooral voor bewoners met ernstige gedragsproblemen, maar ook voor bewoners die een grotere verzorgingsvraag hebben door ouderdom of lichamelijke beperkingen.

3.3 Organisatie

In organisatorische zin spelen momenteel de volgende vraagstukken:

Verdere professionalisering nodig

OlmenEs is in korte tijd relatief hard gegroeid. De professionaliteit van de organisatie is hierbij op onderdelen achtergebleven. OlmenEs vertoont nog een aantal kenmerken van een typische pioniersorganisatie: veel inzet en enthousiasme voor een gemeenschappelijk ideaal, op een aantal terreinen tekortschietende vakmatige competenties, een zekere interne gerichtheid en pas recentelijk meer aandacht voor goede procesvoering in zowel zorg- als bedrijfsvoeringsprocessen. Vooral op het laatste gebied is er achterstallig onderhoud. Zeker gezien de toenemende administratieve eisen die aan zorginstellingen worden gesteld en de toenemende complexiteit van de financiering en verantwoording daarvan.

Deskundigheidsverdieping en -verbreding

De groeiende zorgzwaarte van de bewoners van OlmenEs vraagt ook om meer expertise. Momenteel is de formatie aan gedragskundigen en artsenzorg beperkt. Ook zullen de kennis en vaardigheden van de

begeleiders in de zorg op onderdelen dienen te worden aangevuld. Dit geldt bijvoorbeeld om meer kennis op het gebied van gedragsstoornissen, psychiatrische stoornissen en ouderdomsverschijnselen.

Verankering identiteit

In het antroposofisch veld staat OlmenEs bekend als een instelling waarbinnen de antroposofie nog levendig is. Er is veel aandacht voor antroposofische opleiding en nascholing van medewerkers, voor het culturele en religieuze leven, de kwaliteit van de omgeving, huisvesting, voeding en materialen en OlmenEs beschikt over een antroposofische instellingsarts en antroposofische therapeuten. Met het groeien van de organisatie wordt het steeds lastiger om alle medewerkers voldoende te betrekken bij de identiteit van OlmenEs. Op de sleutelfuncties in de organisatie (management, staf en therapeuten) wordt de antroposofische identiteit van OlmenEs breed gedragen. Een aandachtspunt is vooral het betrekken van de medewerkers die direct met de bewoners werken bij het eigen maken van de identiteit van de organisatie.

Nieuwe kansen voor samenwerking

OlmenEs heeft in het verleden samenwerking gezocht met diverse collega-instellingen. Tot duurzame samenwerkingsverbanden heeft dit niet geleid. Mede door een nieuwe constellatie van bestuurders, liggen er op dit moment goede kansen voor structurele samenwerking. Dit geldt zowel voor de samenwerking met de antroposofische partners in het Noorden (Ilmarinen in Groningen en Naaberhoeve in Echten) als ‘buurorganisatie’ ZuidOostZorg, die Verpleeghuis Stellinghaven heeft op het terrein van OlmenEs.

Draagkracht medewerkers

Het ziekteverzuim is een aandachtspunt in OlmenEs. De afgelopen jaren was het verzuim (ruim) boven het branchegemiddelde. Dat levert niet alleen hoge kosten op. Het betekent ook dat centrale elementen uit de organisatievisie hierdoor in het gedrang komen; namelijk een hechte relatie met de bewoner en voldoende energie en ruimte voor ontwikkeling van de medewerker.

Inbedding 3e fase

Door realisatie van de 3^e nieuwbouwfase groeit OlmenEs in 2011 met ongeveer 25%. De uitbreiding van de 2^e nieuwbouwfase heeft laten zien

dat het niet eenvoudig is om een dergelijke groei goed op te nemen in de organisatie. Het wordt dan ook een flinke opgave om de kwaliteit en cultuur van OlmenEs te behouden en verder te ontwikkelen en te zorgen dat de nieuwe woonhuizen geen 'fremdkörper' in de organisatie worden.

3.4 Financiën

De financiële situatie is als volgt:

Eigen vermogen goed; exploitatie kwetsbaar

Door de jaren heen is OlmenEs financieel een gezonde organisatie geweest. Over het algemeen was er een overschot op de exploitatie en kon er een behoorlijk eigen vermogen worden opgebouwd. Vanaf 2006 zijn echter de kosten harder gestegen dan de inkomsten en is de exploitatie uit evenwicht geraakt, met verliezen tot 6% van de omzet. Deze beweging is in 2009 gekeerd door weer een positief resultaat te boeken. Het eigen vermogen biedt een stevige basis: 17,9% van balanstotaal en 30,2% van totaal opbrengsten (cijfers 2009). Ter vergelijking liggen de branchegemiddelden (2008) op resp. 20,7% en 15,9%.

Een aantal factoren maakt dat OlmenEs op onderdelen meer kosten maakt dan collega-instellingen. Dit betreft: de kosten voor het onderhoud van het grote terrein, het gebruik van kwalitatief hoogwaardige middelen en materialen, een eigen keuken, relatief veel overheadpersoneel, de relatief hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers, weinig inzet van stagiaires en vrijwilligers, een hoge ureninzet van medewerkers in de woonhuizen (onder andere door het eten tussen de middag van de bewoners op de groepen), antroposofische therapeuten in dienst en van oudsher veel kosten die voor bewoners (gedeeltelijk) worden vergoed die niet AWBZ-zorg gebonden zijn (begeleiding bij culturele uitstapjes, vakanties, etc.). Daarnaast maakt OlmenEs nog relatief weinig gebruik van extra toeslagen zoals de toeslag voor Extreme Zorgbehoefte.

Daartegenover staat dat OlmenEs op andere gebieden weer relatief weinig uitgaven doet. Dit geldt voor: ICT, audiovisuele middelen voor bewoners, reiskosten bewoners voor de dagbesteding, gedragsdeskundigen, artsenzorg, bestuurskosten. De werkplaatsen van OlmenEs zijn ruim en mooi opgezet en brengen relatief veel kosten met zich mee. Aan de andere kant leveren zij ook inkomsten op door interne levering (brood en banket,

groenten, vlees, etc.) en externe verkoop.

Grotere financiële risico's

Met de invoering van een bekostigingsstelsel van integrale tarieven gebaseerd op daadwerkelijk geleverde prestaties (ZZP-financiering) worden de risico's voor zorginstellingen steeds groter. Het geld volgt de cliënt. Hierdoor heeft onderbezetting direct gevolgen voor de exploitatie. Zeker als het systeem van bevoorschotting verdwijnt en de maandelijkse bekostiging gebaseerd wordt op de periodieke productiedeclaratie. Bovendien wordt in 2012 de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) toegevoegd aan de integrale ZZP-tarieven, waardoor ook de dekking van kapitaallasten direct gekoppeld wordt aan de geleverde productie.

Consequentie van dit beleid is dat OlmenEs scherp zal dienen te sturen op bezetting en tijdige declaratie van de geleverde productie. Aangezien maximale bezetting door mutaties niet mogelijk zal zijn, dient in het begrotingsbeleid rekening gehouden te worden met een marge voor onderproductie. Dit is ook nodig aangezien de tarieven steeds meer afhankelijk gemaakt worden van het voldoen aan kwaliteitscriteria die door een instelling niet of nauwelijks voor 100% behaald kunnen worden.

Een andere consequentie van de grotere financiële risico's voor zorginstellingen is dat banken meer zekerheden zullen vragen voor financiering. Voor het ontwikkelen van nieuwe voorzieningen en initiatieven in de toekomst, is het daarom nodig dat de exploitatieresultaten van OlmenEs de komende jaren positief zullen zijn en er voldoende eigen vermogen wordt aangehouden.

De financiering op basis van integrale tarieven brengt ook de noodzaak met zich mee om een 'bufferwachlijst' aan te houden, zodat open plaatsen weer snel kunnen worden ingevuld.

4. Vergelijking met andere zorgaanbieders

4.1 Onderscheidende kenmerken

Wat OlmenEs positief onderscheidt van veel andere zorgaanbieders is:

- het mooie en bosrijke grote terrein van 55 hectare, dat veel mogelijkheden en bewegingsvrijheid biedt aan de bewoners;
- het wonen en werken op één terrein waardoor de meeste bewoners zelfstandig naar het werk kunnen;
- de diversiteit aan werkplaatsen; zowel ambachtelijk-kunstzinnige binnenwerkplaatsen als verschillende buitenwerkgebieden (boerderij, tuinderij, bosbouw, plantsoendienst);
- de verscheidenheid aan therapieën die wordt aangeboden;
- de hechte en betrokken gemeenschap waarin met elkaar geleefd wordt;
- de menselijke en op aandacht en interesse gebaseerde wijze waarop medewerkers met bewoners omgaan;
- de mooie en kleinschalige gebouwen;
- de kwaliteit van de voeding;
- de culturele activiteiten en (jaar)feesten die met elkaar gevierd worden;
- de eigenheid en authenticiteit die kracht en richting geeft.

Tegelijkertijd hebben bovengenoemde kwaliteiten ook hun schaduwzijden, waardoor een aantal cliënten juist niet voor OlmenEs kiest. Redenen voor hen zijn:

- de geografisch geïsoleerde ligging;
- de afgelegenheid van een 'instelling in de bossen';
- het aanbodgericht dagprogramma en leefritme;
- de beperkte toegang tot audiovisuele middelen;
- een soms paternalistische / betuttelende houding;
- weinig zelfstandigheid / privacy van huidige woonvoorzieningen;
- te weinig specialistische (behandel)kennis.

4.2 Concurrenten en samenwerkingspartners

OlmenEs heeft in het noorden van Nederland weinig concurrentie van soortgelijke intramurale instellingen. Een deel van de bewoners maakt een bewuste keuze voor OlmenEs vanwege de antroposofische grondslag. Een ander – en groeiend – deel van de cliënten kiest vooral voor de locatie en het wonen én werken op één terrein dat veel bewegingsruimte biedt.

Cliënten kunnen een keuze maken uit:

Ilmarinen

Een collega antroposofische zorgaanbieder in Groningen die zowel zorg verleent aan kinderen als volwassenen. Een aantal cliënten van Ilmarinen stroomt door naar OlmenEs. De volwassenenzorg van Ilmarinen richt zich meer op bewoners met ernstige of meervoudige beperkingen dan OlmenEs. In die zin is Ilmarinen meer een samenwerkingspartner dan een concurrent. Ilmarinen is midden in de stad gelegen en heeft minder mogelijkheden voor dagbesteding dan OlmenEs.

Overige antroposofische zorgaanbieders

De dichtstbijgelegen vergelijkbare sociaaltherapeutische instellingen zijn *Overkempe* in Olst en de voorzieningen van de *Raphaëlstichting* in Noord-Holland. Wel is er in Drenthe nog zorgboerderij de *Naoberhoeve* die dagbesteding aanbiedt vanuit een antroposofische zorgvisie. Tot nog toe zijn er echter weinig wisselingen geweest van OlmenEs naar deze instellingen of andersom.

Dorpsgemeenschap Nieuw Woelwijck

In Noord-Nederland is er één andere instelling, *Nieuw Woelwijck* in Sappemeer, die de gemeenschapsvorming als uitgangspunt neemt. Nieuw Woelwijck is een dorpsgemeenschap waarin de bewoners veilig kunnen wonen en werken. Het komt echter niet vaak voor dat bewoners tussen beide instellingen een keuze maken of naar elkaar overstappen.

Andere zorgaanbieders in het Noorden

Andere – veelal veel grotere - zorgaanbieders voor mensen met een verstandelijke beperking in Noord-Nederland zijn *Van Boeijen*, *JP Van de Bentstichting*, *Talant*, *De Zijlen*, *Novo*, *'s Heerenloo*, *PromensCare*, *Trans en Philadelphia*. Uit intakegesprekken blijkt dat potentiële bewoners niet vaak tussen OlmenEs en deze instellingen kiezen. OlmenEs onderscheidt zich van deze organisaties door het bieden van een overzichtelijk leven in een omhullende gemeenschap. In enkele gevallen stappen bewoners wel over van deze instellingen naar OlmenEs.

Kleinschalige zorgaanbieders

De grootste concurrentie voor OlmenEs lijkt te komen van vooral

kleinschalige woonvoorzieningen en zorgboerderijen.

De huidige wachtlijst van OlmenEs bestaat vooral uit jongvolwassenen die nog thuis wonen en uit kinderen die vanuit een antroposofische kinderinstelling in OlmenEs willen komen wonen.

5. Toekomstambitie en ontwikkelrichting

De **ambitie** voor de komende jaren is:

OlmEnEs is zichtbaar in de samenleving en staat bij cliënten en maatschappelijk belanghebbenden bekend als een organisatie voor menswaardige en ontwikkelingsgerichte zorg. Binnen de antroposofische gezondheidszorg wordt OlmenEs gezien als een professionele en eigentijdse organisatie waar de antroposofie als levende inspiratiebron wordt verzorgd en verder ontwikkeld. OlmenEs staat bekend als een instelling waarin veel kwaliteit is op het gebied van kunst en cultuur en het werken een prominente rol inneemt in het leven van de bewoners.

Op basis van de eerder beschreven huidige situatie van OlmenEs en de maatschappelijke ontwikkelingen, bestaat de ontwikkelrichting voor OlmenEs de komende jaren uit:

1. Verstevigen van de basis
2. Verbreden van het zorgaanbod
3. Versterking van de cliëntgerichtheid
4. Professionalisering van de organisatie
5. Zichtbaarder worden in de samenleving

5.1 Verstevigen van de basis

Inbedding derde fase

De eerste prioriteit voor de komende jaren is het goed inbedden in de organisatie van de derde uitbreidingsfase. Dit houdt in dat er een zorgvuldig aanname-, selectie- en plaatsingsproces gevoerd dient te worden; zowel wat betreft bewoners als medewerkers. Om de visie en cultuur van OlmenEs te verankeren zullen ook huidige bewoners en medewerkers komen wonen en werken in de nieuwe woonhuizen. Daarnaast is het van belang dat er veel tijd en aandacht wordt besteed aan scholing en opleiding van nieuwe medewerkers in het werken vanuit de antroposofische menskunde.

De realisatie van de derde fase betekent de afronding van een groeiproces dat bij de oprichting van OlmenEs was gepland. Om de kracht van de woon- en werkgemeenschap optimaal te kunnen benutten en behoeden, kiest OlmenEs er voor om niet verder te groeien dan ongeveer 120 bewoners op het terrein. Deze omvang past bij het gemeenschapsleven in OlmenEs.

Vasthouden en uitbreiden van kerncompetentie: sociaaltherapie

OlmenEs kiest er voor om zich de komende jaren te blijven richten op de huidige doelgroep: volwassenen met een verstandelijke beperking. De kracht van de sociaaltherapie – het vormen van een hechte woon- en werkgemeenschap waarin medewerkers met elkaar voor de zorg voor bewoners staan – blijft het uitgangspunt. Dat is waar cliënten voor gekozen hebben en voor blijven kiezen. En wat OlmenEs ook onderscheidt van veel andere zorgaanbieders.

Aangezien de zorgzwaarte van nieuwe bewoners toeneemt, zal OlmenEs een selectiever intakebeleid gaan hanteren dan in het verleden het geval is geweest. OlmenEs wil als sociaaltherapeutische instelling zoveel mogelijk uitgaan van het 'gewone' leven. Wij hebben ook niet de expertise van een gespecialiseerde behandelsetting en kiezen daar ook niet voor. Gezien de toenemende gedragsproblematiek onder bewoners is het echter wel nodig dat OlmenEs bredere expertise ontwikkelt en inzet. De formatie van een Arts Verstandelijk Gehandicaptenzorg en GZ-psycholoog dient uitgebreid te worden en er zullen meer 'specialistische' begeleiders moeten worden aangenomen en/of opgeleid. De kennis op het gebied van psychiatrische stoornissen en ouderdomsverschijnselen zal uitgebreid dienen te worden. Ook kan vaker een beroep gedaan worden op het Centrum voor Consultatie en Expertise.

Eigentijdse identiteit

In overeenstemming met de visie, vat OlmenEs identiteit niet als een gegeven en iets vaststaands op. Identiteit is niet statisch, maar ontwikkelt zich in afstemming met de maatschappelijke omgeving. Het gaat om een impuls die uit een stichtingsideaal voortkomt en doorgezet wordt naar de toekomst. De opgave is om steeds een juiste balans te vinden tussen enerzijds aanpassing aan de omgeving zodat de organisatie kan blijven bestaan en zich verder kan ontwikkelen, en anderzijds vasthouden aan eigen uitgangspunten, zodat OlmenEs ook wezenlijk iets toe te voegen heeft aan diezelfde maatschappelijke omgeving.

Om de eigen identiteit te blijven verzorgen onderneemt OlmenEs de komende jaren de volgende acties:

- Alle medewerkers volgen een introductie cursus in de antroposofische uitgangspunten en achtergronden van de organisatie.
- Alle persoonlijk begeleiders en werkleiders volgen de antroposofische

applicatieopleiding tot therapeutisch begeleider.

- In de verschillende teams vinden regelmatig bij- en nascholingsbijeenkomsten plaats met betrekking tot de antroposofische zorgvisie.
- In organisatiebrede Impulsbijeenkomsten wordt aandacht besteed aan identiteitsontwikkeling en gemeenschapsvorming.
- OlmenEs positioneert en profileert zich als een belangrijk centrum voor de antroposofie in Noord-Nederland.

Voor de komende jaren kiest OlmenEs om de volgende uitgangspunten ten aanzien van de sociaaltherapie – zolang dat mogelijk is - door te zetten:

- middageten door de bewoners in de woonhuizen;
- gemeenschappelijke dagopening, vieringen en jaarfeesten;
- therapeuten in loondienst als belangrijke dragers van de instellingscultuur;
- een antroposofische instellingsarts;
- biologisch (dynamische) voeding;
- overeind houden van een gemeenschapsleven in de woonhuizen, onder andere door terughoudendheid met betrekking tot audiovisuele middelen;
- verankering van de antroposofische identiteit in de top van de organisatie bij bestuurder en management.

Financieel overschot

Doelstelling is om de komende jaren de financiële basis van OlmenEs te versterken door te groeien naar een exploitatieoverschot van 2,5% per jaar. Deze doelstelling is van belang om ook als organisatie in ontwikkeling te blijven en investeringsruimte te creëren voor organisatieontwikkeling en het opzetten van nieuwe zorginitiatieven.

5.2 Verbreding van het zorgaanbod

Verbreding van het zorgaanbod is van belang om aantrekkelijk te blijven voor een heterogene groep van cliënten en daarmee de kwaliteit van de gemeenschapscultuur en de werkplaatsen te kunnen voortzetten.

Meer variatie in woonhuizen

De variëteit van de woonvoorzieningen wordt met de realisatie van de derde nieuwbouwfase vergroot. De nieuwe woonhuizen zijn specifiek

gericht op bewoners die baat hebben bij een kleinere groep en meer structuur, bewoners die meer behoefte hebben aan zelfstandigheid en bewoners die een grotere verzorgingsvraag hebben door ouderdom of lichamelijke beperkingen.

Daarnaast zullen de buitenhuizen aan de Boslaan aangepast worden aan de eisen van de huidige tijd, waardoor zij beter geschikt worden voor de meer zelfstandige bewoners die behoefte hebben aan een sterkere inbedding in de samenleving.

Olmens gaat de komende jaren ook gericht technologische hulpmiddelen, zogenaamde *domotica*, inzetten. Het huidige systeem van slaapwachten is niet toegerust om goede zorg aan alle bewoners te bieden. Bijvoorbeeld bij epileptische bewoners en bewoners die 's nachts dwalen, kunnen uitluistersystemen en deurmatjes de zorg verbeteren en kan het aantal vrijheidsbeperkende maatregelen verder afgebouwd worden.

Uitbreiden van verscheidenheid aan werkmogelijkheden

Ook in het werken zal verdere differentiatie nodig zijn. Momenteel hebben wij al twee transportgroepen voor bewoners die veel begeleiding nodig hebben en moeilijk in een ambachtelijk werkproces te betrekken zijn. De komende jaren zal Olmens meer kleinere werkgroepen inrichten om tegemoet te komen aan bewoners met vooral sterke gedragsproblemen. Daarnaast wil Olmens een zogenaamde *Werkklas* ontwikkelen voor jonge bewoners als overgang tussen school en werk. Zij komen uit een schoolse situatie en zijn nog niet toe aan het regulier werken in een werkplaats.

Ook zal Olmens de komende jaren voor de ouderwordende *bewoner* een eigen daginvulling ontwikkelen, waarbij rust en kunstzinnige activiteiten meer aan bod komen.

Vergroten mogelijkheden vrije tijdsbesteding

Naast het gemeenschappelijk wonen en werken vormt vrije tijd een belangrijk onderdeel in het leven van de bewoners. De komende jaren zal Olmens bewoners meer mogelijkheden bieden om naar eigen wens en behoefte de vrije tijd in te vullen. Concrete doelstellingen zijn:

- Het bevorderen van de deelname van bewoners aan maatschappelijke activiteiten door onder andere een actief vrijwilligersbeleid te voeren;
- Het verbeteren van de faciliteiten en het toegankelijker maken van het

dorpscafé de Thuja;

- Het opzetten en begeleiden van avond- en weekendactiviteiten op het terrein, zoals gespreksgroepen, culturele activiteiten etc., als aanvulling op de sport- en recreatieactiviteiten in het dorp;
- Het ontwikkelen en uitvoeren van een cursusprogramma gericht op scholing en competentieontwikkeling van bewoners;
- Het realiseren van fitness/sportfaciliteiten op het terrein.

5.3 Versterking cliëntgerichtheid

Van instituutsparadigma naar meervoudige partijdigheid

De gezondheidszorg maakt een ontwikkeling door van een medisch model waarin uitsluitend artsen en professionals het voor het zeggen hadden naar een model waarin de cliënt centraal staat en zelf zijn of haar keuzes maakt en de zorgorganisatie hem of haar hierin ondersteunt. Net als andere antroposofische organisaties werkt OlmenEs vanuit een geïnspireerd ideaal. Dat geeft kracht en richting en is hiermee herkenbaar en onderscheidend voor bewoners en medewerkers. De schaduwzijde hiervan is dat de ontvankelijkheid voor andere opvattingen soms beperkt is. Van belang is dat OlmenEs de komende jaren leert om het instituutsparadigma ('zo doen wij het hier en dat is goed voor u') los te laten en in een open dialoog met alle 'stakeholders' te treden. Hierbij geldt niet uitsluitend de eigen – vaak terechte – professionele opvatting, maar tellen ook de gezichtspunten van de bewoner, vertegenwoordiger, Inspectie, etc.

Meer zorg op maat

Ondanks de blijvende keuze voor een woon- en werkgemeenschap met een aantal vaste structuuraspecten (wonen en werken op één terrein, gemeenschappelijke dagopening, jaarfeesten, middageten in de woonhuizen, etc.), kiest OlmenEs er voor om de zorg meer aan te passen aan de individuele vraag van de bewoner of diens vertegenwoordiger. Bewoners en hun vertegenwoordigers zullen hier ook - mede vanwege invoering van de ZZP-indicaties en bekostiging - steeds meer op aandringen.

Medewerkers - vooral persoonlijk begeleiders - zullen geschoold worden in het meer afstemmen van de wijze waarop zorg verleend wordt op de wensen en behoeften van bewoners en hun vertegenwoordigers, zonder bepalende uitgangspunten van de identiteit van OlmenEs los te laten. Dit

geldt bijvoorbeeld ten aanzien van het soepeler en gedifferentieerder omgaan met huis- en instellingsregels, tijdstippen van aan- en afwezigheid, het ontvangen van bezoek, etc.

Ook zal meer variatie aangebracht worden in het zorgaanbod zelf. Te denken valt aan werken buiten het terrein in voorzieningen van andere zorgorganisaties of bij 'gewone' bedrijven en organisaties. Ook kan het volgen van een beroepsopleiding bij een reguliere onderwijsinstelling mogelijkheden bieden. Of juist het meer ruimte bieden aan dagbestedingscliënten die elders wonen en in OlmenEs werken.

De individuele afspraken over het zorgaanbod en de wijze waarop invulling aan de zorg wordt gegeven, worden vastgelegd in de zorgovereenkomst en het zorgplan.

Klant én samenwerkingspartner

OlmenEs start dit jaar met een langlopend programma dat zich richt op het beter leren luisteren naar wensen en behoeften van bewoners en ouders en het onderzoeken en verwoorden van eigen professionele uitgangspunten. Hiervoor wordt de Werkgroep Samenwerking Bewoner – Begeleider – Ouder opgericht.

Bewoners en ouders/vertegenwoordigers worden hierbij als klant én samenwerkingspartner gezien. De vertegenwoordiger koopt op basis van de afgegeven indicatie bij OlmenEs zorg in. Tegelijkertijd willen wij er voor waken dat er een eendimensionaal klant-leveranciersdenken optreedt waarbij er met de ZZP-indicatie in de hand tot op detail onderhandeld wordt over de invulling van de zorg. Dit doet geen recht aan het gemeenschapsleven in OlmenEs en wat er nodig is voor de ontwikkeling van bewoners. In onze visie is het te beperkt gedacht dat OlmenEs op basis van een eenzijdige klantvraag zorg levert. Het welzijn en de ontwikkeling van de bewoner zijn afhankelijk van een samenwerkingsproces tussen medewerkers, bewoner en verwanten. Ieder heeft hierin een eigen rol en verantwoordelijkheid. OlmenEs voelt zich verantwoordelijk om dit samenwerkingsproces te organiseren en uit te voeren met het oog op de ontwikkeling van de bewoner. Wij spreken dan ook liever van *ontwikkelingsvraaggestuurde* zorg dan van vraaggestuurde zorg.

Om te werken vanuit een gemeenschappelijke optiek zal OlmenEs ook

ouders/verwanten meer betrekken bij de antroposofische zorgvisie van de organisatie door middel van lezingen en cursussen.

5.4 Professionalisering organisatie

De professionaliteit van de organisatie dient verder op orde te komen. In de komende jaren zal geïnvesteerd worden in:

- verbetering van de bedrijfsvoering van de zorg (mede afgezet tegen de invoering van de ZZP-financiering)
- adequate managementinformatie- en zorgregistratiesystemen
- competentieversterking managementfuncties
- competentieversterking direct leidinggevenden
- uitbreiding van de gedragskundige expertise die gebaseerd is op zowel de antroposofische zorgvisie als actuele wetenschappelijke inzichten in ziektebeelden

Professionele en open organisatiecultuur

Deze professionalisering van de organisatie vraagt ook om andere omgangsvormen met elkaar. In de pioniersfase was het gemeenschappelijk enthousiasme voor een gedeeld ideaal belangrijker dan formele verantwoordelijkheden, bevoegdheden en vakcompetenties. De opgave voor de komende jaren is om de professionele vakcompetenties te versterken zonder de gemeenschappelijke verbinding met het doel en ideaal van OlmenEs te verliezen. Daarom is het van groot belang dat er expliciet aandacht besteed blijft worden aan het ‘verzorgen’ van de impuls van OlmenEs door:

- opleiding en scholing
- het levendig houden van het culturele en religieuze leven
- inhoudelijke verdieping aan te bieden aan medewerkers
- voorwaarden te scheppen voor ontmoeting en verbinding

Professionaliteit betekent niet alleen dat medewerkers hun eigen vak beheersen, maar dat zij elkaar ook op verantwoordelijkheid en deskundigheid aanspreken. Dit houdt geen ‘kille’ afrekencultuur in waar geen fouten gemaakt mogen worden. Doel is om een open en lerende organisatie te zijn waarin medewerkers vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het welzijn en de ontwikkeling van de bewoners elkaar aanspreken en serieus nemen.

Medewerkersbeleid

In een organisatie als OlmenEs staat of valt de kwaliteit van de zorg met de kwaliteit van de medewerkers. Daarom zal er de komende jaren veel aandacht blijven voor het opleiden en scholen van medewerkers. De antroposofische zorgvisie wordt hierbij als een integraal onderdeel van de eigen vakmatige professionaliteit beschouwd. Dit geldt voor het inzetten van inzichten en gezichtspunten vanuit de antroposofische menskunde. Maar zeker ook voor het vermogen om als medewerker zelf in ontwikkeling te zijn. Onze visie is dat bewoners zich alleen kunnen ontwikkelen aan medewerkers die zelf ook in ontwikkeling zijn, juist in de relatie met de bewoner. Vandaar dat er een groot beroep gedaan wordt op de bereidheid tot ontwikkeling, ervaringsleren, zelfkennis en zelfscholing. OlmenEs zal de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen door opleiding en nascholing.

Vanuit de ontwikkelingsvisie vindt OlmenEs het van belang dat medewerkers niet alleen sec hun functie uitoefenen, maar zich binnen OlmenEs kunnen ontwikkelen door ook andere kwaliteiten en vermogens in te brengen. Dus niet alleen: ‘dit vraagt de organisatie van jou’, maar ook: ‘wat heb jij de organisatie te bieden?’. OlmenEs wil ruimte geven aan initiatieven van medewerkers. Die initiatieven geven ook weer nadere richting en invulling aan het te voeren beleid.

Een belangrijke graadmeter voor de professionaliteit en vitaliteit van de organisatie is het ziekteverzuimcijfer. Doel is dat het huidige verzuimcijfer wordt omgebogen in een verzuimpercentage dat onder het branchegemiddelde ligt.

Kwaliteitzorg: bouwen op mensen

In de zorg is een tendens om kwaliteit steeds meer afhankelijk te maken van procedures en protocollen en deze meetbaar te maken op basis van zogenaamd objectieve indicatoren en cijfers. OlmenEs zal zich niet buiten deze werkelijkheid plaatsen. Maar voor ons blijft de houding en persoonlijke verbinding waarmee medewerkers in hun werk staan essentieel voor de kwaliteit van de zorg. OlmenEs stuurt binnen noodzakelijke procedures en protocollen op persoonlijke verantwoordelijkheid die ook professioneel wordt verantwoord. De uiteindelijke maatstaf voor de kwaliteit van de zorg is het welbevinden van de bewoner en hoe deze en diens vertegenwoordiger de zorg in OlmenEs ervaart.

5.5 Zichtbaarder worden in de samenleving

Olmens wil zich de komende jaren zichtbaarder opstellen in de samenleving door een dubbele beweging te maken. Wij willen de samenleving meer binnen het terrein halen en als organisatie zichtbaarder zijn in de samenleving buiten het eigen terrein.

Vergroten levendigheid op het terrein

Het vergroten van de levendigheid op het terrein is van groot belang om de afgeslotenheid van een intramurale instelling in de bossen tegen te gaan. Het is goed als bewoners niet alleen beroepskrachten tegenkomen, maar ook leven met en tussen ‘gewone’ mensen. Door middel van markten en voorstellingen in de zaal zet Olmens al jaren de deuren open. Wij willen graag de levendigheid op het terrein verder vergroten door het uitbreiden van de winkel. Door meer food (vers- en droogwaren) aan te bieden kan de winkel aantrekkelijk gemaakt worden voor klanten uit de omgeving, medewerkers en ook bewoners. Doel is dat mensen uit de omgeving en medewerkers hun boodschappen doen in de biologische winkel van Olmens en dat bewoners gestimuleerd worden om voor zichzelf en medebewoners boodschappen te halen. Daarnaast willen we graag een serre met terras realiseren waar bezoekers koffie kunnen drinken met banket uit eigen bakkerij. Dit stimuleert ook de onderlinge ontmoeting tussen ouders/verwanten die op bezoek komen bij de bewoners. Daarnaast moet de winkel als ‘katalysator’ gaan werken voor het bedrijfsmatiger en commerciëler werken van de werkplaatsen. Op dit moment zijn de therapeutische doelstellingen van de werkplaatsen dominant. De bedoeling is dat de winkel de productie van de werkplaatsen gaat aansturen. De verkoop van producten bepaalt dan voor een groter gedeelte wat en in welke hoeveelheid er geproduceerd wordt in de werkplaatsen.

Daarnaast is de doelstelling om de ruimtes in de Tilia beter te benutten. Ten eerste door een nog uitgebreidere programmering van culturele voorstellingen die ook publiek van buiten trekken. Ten tweede door verhuur aan derden, mits passend binnen de doelstellingen van Olmens. Olmens wil graag hét platform zijn voor antroposofische activiteiten in Noord-Nederland. Daarnaast willen wij vaker de zaal verhuren aan collega-instellingen en maatschappelijke organisaties uit de omgeving.

Een andere manier om de levendigheid op het terrein te vergroten is het toevoegen van nieuwe functies aan het terrein. Te denken valt aan

kinderopvang. Kinderopvang kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van OlmenEs als werkgever voor (potentiële) medewerkers in een krimpende arbeidsmarkt.

Tot slot biedt het vrijkomen van de Olm en Es nieuwe bouwmogelijkheden. Dit geldt ook voor een nog stuk braakliggende grond van een voormalige barak. Gedacht kan worden aan nieuwe zorgfuncties. In het kader van ‘omgekeerde integratie’ gaat de voorkeur echter uit naar het toevoegen van ‘gewone’ maatschappelijke functies. Aangezien het bestemmingsplan weinig ruimte biedt aan bedrijfsmatige activiteiten, heeft het bouwen van nieuwe woningen op dit moment de voorkeur. Dit zullen dan – gezien het bestemmingsplan – wel woningen dienen te zijn die een functie hebben in relatie tot de zorginstelling; dus medewerkerswoningen.

Naar buiten treden

OlmenEs wil de komende jaren ook letterlijk naar buiten treden. De woningen aan de Boslaan dienen aangepast te worden aan de behoeften van bewoners en eisen van de huidige tijd. Dit zal waarschijnlijk capaciteitsverlies inhouden. Om nieuwe woonplekken te realiseren voor meer zelfstandige bewoners, wil OlmenEs mogelijk extra buitenhuizen in het dorp realiseren. De ontwikkeling van de Boerestreek biedt goede kansen, gezien de gunstige ligging in het dorp en de nabijheid van het terrein van OlmenEs. Deze nieuwe buitenhuizen zouden met de bestaande buitenhuizen aan de Boslaan een 'satellietfunctie' kunnen krijgen; een eigen organisatie-eenheid en leefgemeenschap onder de koepel van OlmenEs. Een dergelijke uitbreiding in het dorp draagt ook bij aan de vergroting van de zichtbaarheid van OlmenEs in de samenleving. Zeker de locatie Boerestreek met haar 'centrumfunctie' is vanuit die optiek interessant.

Na realisatie van de derde fase zal OlmenEs onderzoeken of er voldoende ‘markt’ is en of het (financieel) haalbaar is om nieuwe woningen in het dorp Appelscha te realiseren. Gezien de relatief zware kapitaallasten van OlmenEs en om vastgoedrisico's in de toekomst te minimaliseren, verdient het de voorkeur om deze woningen te huren van een woningcorporatie.

Daarnaast wil OlmenEs ook graag zichtbaar in de samenleving zijn met een werkplaats in het dorp. Te denken valt aan een kunstwerkplaats. Ook zal OlmenEs trachten dagbesteding te ontwikkelen in samenwerking met

andere bedrijven en/of maatschappelijke organisaties. Te denken valt aan een maaltijdservice voor ouderen, ondersteunende werkzaamheden voor de plaatselijke VVV of het bezoekerscentrum van Staatsbosbeheer dat waarschijnlijk deels verplaatst wordt naar de Boerestreek in het dorp.

Tot slot, zal OlmenEs de komende jaren een actief PR-beleid ontwikkelen waarin helder de kwaliteit en onderscheidendheid van OlmenEs wordt verwoord. De vernieuwde website zal verder uitgebouwd worden, OlmenEs gaat een nieuwsbrief uitgeven en de huidige huisstijl, logo en naam zullen worden geëvalueerd. Het PR-beleid sluit aan op de organisatievisie en –cultuur. Dit houdt in dat persoonlijke ontmoeting en verbinding en een netwerkstrategie belangrijk zijn.

6. Besturingsmodel en samenwerkingsallianties

Besturingsmodel weerspiegelt de organisatievisie

OlmEnEs kiest voor de komende jaren voor een eenhoofdige Raad van Bestuur die bij voorkeur als directeur/bestuurder leiding geeft aan een managementteam dat bestaat uit integraal verantwoordelijke lijnmanagers en ondersteunende en beleidsontwikkende en –bewakende stafhoofden. Gezien de omgang van de organisatie bestaat het aantal leidinggevende lagen onder de bestuurder uit maximaal twee: manager en direct leidinggevend die bij voorkeur optreden als meewerkend voorman of -vrouw. De indeling van de diensten is gebaseerd op inhoudelijke activiteit (wonen en werken) en niet op basis van een sectorindeling op basis van ziektebeelden. Directie en management werken op en vanuit het terrein van OlmenEs.

Dit besturingsmodel geeft uitdrukking aan de visie van OlmenEs:

- directie en management zijn zichtbaar en toegankelijk en hebben verbinding met de bewoners en medewerkers
- OlmenEs is een woon- en werkgemeenschap en geen behandelinstelling. Het ‘gewone’ leven en het werk van bewoners voor de gemeenschap en de buitenwereld krijgen de nadruk.

Samenwerking is nodig

Gezien de beperkte omvang van OlmenEs is het belangrijk dat steeds beoordeeld wordt wat zelf gedaan wordt, wat ingehuurd of uitbesteed wordt en wat in samenwerking met andere organisaties georganiseerd kan worden.

OlmEnEs zet in op samenwerkingsallianties met collega-instellingen (uit de regio) voor ondersteunende en voorwaardenscheppende processen die niet direct de identiteit van de organisatie raken. Te denken valt aan inkoopprocessen, automatisering, onderhoud, etc. Door dit soort processen samen te organiseren kunnen schaalvoordelen behaald worden. De huidige samenwerking met *ZuidOostZorg* zal uitgebouwd worden en afspraken zullen vastgelegd worden in een samenwerkingsconvenant, dat tegelijkertijd de afspraken over erfpacht en boekwaarde van het gebouw Stellinghaven bevat.

Met betrekking tot identiteitsgebonden processen zoekt OlmenEs bundeling met andere antroposofische zorginstellingen. Te denken valt aan het delen dan wel gezamenlijk aanstellen van inhoudelijke medewerkers; zoals artsen, orthopedagogen en therapeuten. Het is wenselijk om het opleidings- en scholingsbeleid met collega antroposofische instellingen te ontwikkelen en uit te voeren. Maar ook zaken als vastgoed, bedrijfsvoering en kennis van wet- en regelgeving zijn mogelijk op een grotere schaal beter te organiseren.

De samenwerking met *Ilmarinen* in Groningen wordt steeds intensiever. De applicatieopleiding voor therapeutisch begeleider wordt samen uitgevoerd, er wordt samengewerkt met betrekking tot klachtenregelingen en bedrijfshulpverlening en een medewerker van OlmenEs voert voor gemene rekening ook de salarisadministratie voor Ilmarinen uit. De komende jaren wordt beoogd om deze samenwerking verder uit te breiden. Afhankelijk van de omvang hiervan zal een passende bestuurlijke en juridische constructie gezocht worden.

Als ‘grote onder de kleintjes’ zet OlmenEs dus al kennis en expertise in ten behoeve van collega antroposofische zorginstellingen. Voor de komende jaren is het streven om dit verder uit te breiden in in ieder geval Noord-Nederland. Hierdoor kan de antroposofische zorg in Noord-Nederland verder en krachtiger ontwikkeld en geprofileerd worden, kunnen de overheadkosten voor de instellingen dalen en kan er meer deskundigheid aantrokken worden die aansluit op een gemeenschappelijke visie.

Concreet zal OlmenEs onderzoeken in hoeverre het de plannen voor 24-uurs zorg door zorgboerderij *De Naaberhoeve* kan ondersteunen. In dat geval zal OlmenEs de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de verblijfszorg en bij voorkeur ook voor de dagbesteding dragen. Een belangrijke afweging in de besluitvorming zal zijn of de ‘business case’ financieel haalbaar is en of er duidelijk onderscheidende doelgroepen zijn waardoor geen onderlinge concurrentie optreedt.

Op het gebied van inhoudelijke deskundigheid wordt bezien met welke zorginstellingen kan worden samengewerkt om gebruik te maken van expertise die OlmenEs niet zelf in huis heeft. Te denken valt aan expertise op het gebied van dementie, psychiatrie en gedragsstoornissen. Dat kan met reguliere instellingen. De voorkeur heeft echter om gebruik te maken

van gespecialiseerde antroposofische zorg.

De visie van OlmenEs is dat zelfstandigheid geen doel op zichzelf is. De woon- en werkgemeenschap in Appelscha wordt gezien als een eigen organisme dat zich verder kan ontwikkelen in zelfstandigheid of als onderdeel van een overkoepelende bestuurlijke eenheid. De levensvatbaarheid van het 'businessmodel' van OlmenEs zelf zal in deze afwegingen een belangrijke rol spelen. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

7. Financieel model

Gezien de almaar groeiende kosten van de AWBZ is het duidelijk dat dit huidige stelsel financieel onhoudbaar is voor de toekomst. Bovendien zullen er binnen enkele jaren ook te weinig beroepskrachten zijn als de zorg op de huidige wijze uitgevoerd blijft worden. De zorg zal dus op een andere manier georganiseerd en gefinancierd dienen te worden. Dit betreft vooral die zorgvormen die niet strikt behoren tot de langdurige en onverzekerbare zorg. In die zin zal een instelling als OlmenEs waarschijnlijk minder hard getroffen worden dan zorgorganisaties die zich vooral op extramurale zorg en begeleiding richten. Toch is de verwachting dat ook intramurale instellingen financieel gekort zullen worden in de komende jaren. De trend zal verder doorzetten dat alle zorg nauwkeurig in kaart wordt gebracht, direct gekoppeld wordt aan de indicatie en ook op deze wijze verantwoord dient te worden. De marges en eigen 'regelruimte' zullen daarmee uit de zorg verdwijnen.

De komende jaren kan OlmenEs beter gebruik maken van eerder niet benutte aanvullende toeslagen en subsidies. Maar op langere termijn moet OlmenEs onder ogen zien dat de overheid niet bereid zal zijn om de huidige kwaliteit en wijze van zorgverlening van OlmenEs zonder meer te bekostigen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de kwaliteit van de middelen en materialen die wij inzetten in de zorg, de bijzondere huisvestingskwaliteit van de werkgebouwen, het aanbod aan antroposofische therapieën en medicijnen, het middageten op de groepen. Willen wij dit doorzetten naar de toekomst dan dient OlmenEs alternatieve geldbronnen aan te boren. Zeker om de doelstelling te halen van een overschot van 2,5% op de exploitatie.

De komende jaren zal – afhankelijk van de mate waarin de AWBZ-budgetten teruglopen – dan ook gezocht dienen te worden naar alternatieve financiering. OlmenEs zet in op:

- Actieve fondswerving
- Meer inkomsten genereren uit de productie van de werkplaatsen
- Meer inzetten van vrijwilligers, stagiaires en familie/verwanten
- Mogelijkerwijs het invoeren van een eigen bijdrage door bewoners
- Het onderzoeken van innovatieve manieren om goedkoper vreemd kapitaal aan te trekken voor het financieren van nieuwe zorgvormen.

8. Fasering

De eerder genoemde speerpunten en prioriteiten voor de komende jaren zullen niet allemaal volgtijdelijk uitgevoerd worden. Vanzelfsprekend zullen sommige zaken ook tegelijkertijd ontwikkeld worden. Globaal ziet de fasering er als volgt uit:

- Professionalisering organisatie: 2010 - 2012
- Inbedding 3e fase: 2011 - 2012
- Versterking woon- en werkgemeenschap op het terrein: (o.a. winkelfunctie) 2010 - 2012
- Naar buiten treden met nieuwe buitenhuizen / werkvoorzieningen: 2012 - 2015
- Aangaan en uitbouw van samenwerkingsallianties: 2010 - 2015