



**Koers voor 2020 en verder:  
Vanuit de bedoeling verder bouwen**

# Inhoud

Voorwoord.....	3
Hoofdstuk 1. Wie zijn wij.....	4
1.1. Missie, visie en kernwaarden van OlmenEs .....	4
Hoofdstuk 2. Wat zien we om ons heen .....	5
Hoofdstuk 3: De Koers van OlmenEs .....	6
3.1. Het speelveld.....	6
3.2. OlmenEs en haar externe omgeving.....	7
3.3. Strategisch personeelsbeleid.....	8
3.4. Versterken identiteit en cultuur .....	9
3.5. Medezeggenschap.....	10
3.5.1. Medezeggenschap van bewoners en vertegenwoordigers.....	10
3.5.2. Medezeggenschap medewerkers .....	11
3.6. Werken vanuit wet en regelgeving als kader en instrument.....	11
3.7. OlmenEs als organisatie .....	12
3.8. Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg als instrument.....	13
3.9. Innovatie.....	15
3.10. Financieel gezond.....	15
3.11. Vastgoed.....	16
3.12. Duurzaamheid.....	16
Bijlage 1. De visie op zorg van OlmenEs vanuit het antroposofisch mensbeeld .....	19
Bijlage 2. De besturingsfilosofie van OlmenEs.....	22

# OlmenEs 2020 en verder. Onze koers: Verder bouwen vanuit de bedoeling

## Voorwoord

De keuze van de titel is een bewuste keuze: Verder bouwen vanuit de bedoeling, “het creëren van een woon-werkgemeenschap voor bewoners<sup>1</sup> met een verstandelijke beperking in het noorden van het land, gebaseerd op de antroposofische zorg- en mensvisie”. Daar staan we voor, dit is en blijft onze koers. Nog steeds.

Na 25 jaar, waarin we de conclusie hebben getrokken dat we als organisatie volwassen zijn, willen wij ons verder ontwikkelen en professionaliseren. Het is daarbij belangrijk weer stil te staan bij de oorspronkelijke bedoeling. Daar houden we aan vast, hetgeen niet inhoudt dat we terug willen gaan naar hoe het was. Integendeel, we gaan terug naar de vraag: Wie is OlmenEs? Waarvoor is zij opgericht? En hoe vertalen we die bedoeling naar de huidige tijd, met de huidige ontwikkelingen intern en extern, om zo aan de oorspronkelijke bedoeling te kunnen voldoen.

Met veel trots leggen we u daarom het koersplan van OlmenEs voor. Bij het uitwerken ervan hebben we geconstateerd dat we het uitgangspunt van een meerjarenbeleidsplan los wilden laten. Het beleid is moeilijk te plannen, de toekomst laat zich niet voorspellen. Wel kunnen we als OlmenEs onze eigen koers aanhouden, uitgaande van de informatie van nu, rekening houdend met het gegeven dat we alert blijven op ontwikkelingen in de branche en regio en we zullen met regelmaat evalueren of de gevolgde koers nog langer zal leiden tot het realiseren van onze missie.

Om deze koers tot stand te laten komen zijn er meerdere sessies geweest met zowel medewerkers als cliëntenraad, bewonerscliëntenraad, raad van toezicht en ondernemingsraad, om een interne en externe analyse te maken van OlmenEs. Waar zien we kansen, bedreigingen, sterke en zwakke kanten van OlmenEs en hoe vertalen we deze naar onze koers.

Naast deze interne sessies zijn er gesprekken geweest met de externe stakeholders, zoals zorgkantoor, gemeenten en collega-instellingen.

Na het verzamelen van al deze informatie zijn er bijeenkomsten gepland, met de leden van het beleidsteam OlmenEs, een afvaardiging van ondernemingsraad en cliëntenraad om deze informatie te vertalen naar een koers.

Deze koers wordt vervolgens aan de achterban voorgelegd om van daaruit vertaald te worden naar onze opgaven en doelstellingen. We gaan uitwerken wat deze koers betekent voor de drie pijlers waarmee OlmenEs werkt, te weten; een goed leven voor onze bewoners, mooi werk voor medewerkers en een financieel gezonde organisatie.

We kijken terug op een intensief maar mooi traject en verheugen ons op het vervolg!

Rob de Breij  
maart 2020

---

<sup>1</sup> Waar ‘bewoner’ staat kan ook ‘dagwerker’ (dagbesteders die niet bij OlmenEs woont) worden gelezen; ook op hen is de inhoud van deze notitie van toepassing.

## Hoofdstuk 1. Wie zijn wij

Olmens is een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Antroposofie is onze basis. We bieden zorg, begeleiding en ondersteuning bij het samen wonen, samen werken en samen leven in een woon-werkgemeenschap. Hierbij is de persoonlijkheid van de bewoner leidend, niet zijn beperking.

Olmens is prachtig gelegen in ruim 30 hectare bos. Hier zijn meerdere woonhuizen, werkplaatsen, een boerderij en vele andere voorzieningen gerealiseerd, zoals een theeschenkerij/winkel.

We zijn een zelfstandige zorginstelling en tellen 133 bewoners, 14 dagbesteders, ongeveer 250 medewerkers, stagiaires en vele vrijwilligers.

De wettelijke eindverantwoordelijkheid voor de zorg die geboden wordt en de exploitatie van Olmens is neergelegd bij directeur/bestuurder. De Raad van Toezicht met vertegenwoordigers vanuit de maatschappij houdt toezicht hierop.

### 1.1. Missie, visie en kernwaarden van Olmens

De missie van Olmens is als volgt verwoord:

*“Olmens biedt aan mensen met een verstandelijke beperking en een passende indicatie, een veilige plek om te wonen en/of te werken. Vanuit de antroposofische zorgvisie wordt binnen de woon- en werkgemeenschap op een beschermd terrein gewerkt aan de ontwikkelingsmogelijkheden van zowel bewoners als medewerkers. Er is naast het wonen en werken sprake van een sterk sociaal cultureel leven binnen Olmens. Bewoners, dagwerkers, medewerkers en verwanten/vertegenwoordigers kunnen hieraan deelnemen, afgestemd op ieders mogelijkheden, wensen en behoeften.”*

#### Onze zorgvisie

Zorg is voor Olmens meer dan het waken over lichamelijk en psychisch welzijn. De ontwikkeling van bewoners staat centraal. Ze worden aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoel van volwaardigheid. Werk en culturele activiteiten zijn belangrijke onderdelen van het leven. Structuur in dag, week en jaar bieden houvast en veiligheid. Kenmerkend voor Olmens zijn ook de verzorgde omgeving en de antroposofische therapieën.

Olmens biedt zorg vanuit het antroposofische mensbeeld. Dit betekent dat we uitgaan van de uniciteit van ieder individu en dat we ons richten op diens ontwikkelingsmogelijkheden en talenten.

Vanuit de kernwaarden van de sociaaltherapie 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:

- **Gelijkwaardigheid** (uniciteit van het individu);
- **dienstbaarheid** (wederzijds respect);
- handelen vanuit **tegenwoordigheid van geest** (deze 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).

We vinden in de begeleiding van bewoners het samenwerken in de Driehoek bewoner-ouders-zorgprofessional van essentieel belang (zie ook onder paragraaf 3.5.1.).

Daarnaast is een andere belangrijke waarde van waaruit wordt gewerkt en geleefd 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 we gebruik van maken. Daarom gebruikt OlmenEs zoveel mogelijk natuurlijke materialen en milieuvriendelijke middelen. Ook onze biologisch-dynamische land-, bos- en tuinbouw 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, willen we op deze manier ook bijdragen aan het gezond houden van de aarde waarop we leven. Een uitgebreide beschrijving van onze zorgvisie is te vinden op [www.olmenes.nl](http://www.olmenes.nl) en in bijlage 1.

## Hoofdstuk 2. Wat zien we om ons heen

In de wereld om ons heen zien we in toenemende mate dat het wonen in instellingen, zoals OlmenEs minder toegankelijk is geworden voor mensen met een verstandelijke beperking dan voorheen. Zij wonen langer thuis met verschillende vormen van ambulante zorg. Wanneer uiteindelijk de situatie zich voordoet dat een intramurale woonplek wenselijk lijkt, is er ook zichtbaar dat er in toenemende mate sprake is van meervoudige beperkingen, zoals psychiatrische problematiek. Dit vraagt ook specifieke kennis en vaardigheden van medewerkers om deze begeleiding goed te kunnen bieden. Daarnaast is zichtbaar dat voor de cliënten met een indicatie voor verblijf waarbij er sprake is van een intensieve zorgvraag, de deuren van de instellingen niet altijd opengaan. Er zijn inmiddels in Nederland meerdere moeilijk plaatsbare cliënten met een intensieve zorgvraag waarvoor geen plek geboden kan worden binnen de intramurale voorzieningen in Nederland. Hiertoe is het traject “Volwaardig leven” gestart vanuit het ministerie, om daarmee deze cliënten een plaats te bieden die recht doet aan hun zorgvraag. In de noordelijke provincies Friesland, Groningen Drenthe is een aantal grotere instellingen welke, in samenwerking, meewerken aan genoemd programma.

De overgang naar de WMO in 2015 is voor de gemeenten een grote opgave, welke niet direct leidt tot een vermindering van de administratieve last. De inkoopprocedures voor de WMO-clieënten dragen zorg voor een grote administratieve last voor instellingen. Instellingen, zoals OlmenEs, worden door de gemeenten nog niet als strategisch partner ingezet, maar als instrument om de knelpunten op te lossen. Er is sprake van een klant-leveranciersverhouding in plaats van een relatie als businesspartner.

De mens in algemeenheid wordt steeds ouder, mede door alle medische ontwikkelingen die er zijn. Ook de mens, waarbij er sprake is van een verstandelijke beperking, wordt ouder en vraagt meer specialistische hulp wanneer er naast de verstandelijke beperking ook sprake is van problematiek bij ouder worden. Dit vraagt specifieke kennis en vaardigheden van medewerkers.

Er is sprake van een groeiende arbeidsmarkt problematiek, waardoor er krapte in de bezetting van woonhuizen en werkplaatsen kan ontstaan. Appelscha en omliggende dorpen zijn niet direct populair bij jongeren als woonplek om zich te gaan vestigen en de dorpen vergrijzen sterk.

Er is sprake van een forse toename in de zorgkosten, in zowel care als cure. Kijkend naar de wachtlijst van OlmenEs is er een constante wachtlijst van 20-25 cliënten, die bij OlmenEs willen komen wonen en werken. De voornaamste redenen hiervoor zijn gelegen in de specifieke antroposofische visie op zorg, als ook in het concept wonen-werken op één terrein, zonder vervoersbewegingen met busjes.

Vanuit het gemeentelijk domein is vooral vraag naar zorg voor de ouder wordende mens, waarbij er sprake is van dementie en vraag naar respijtzorg<sup>2</sup> voor de mantelzorgers rondom deze inwoners van de gemeente.

De digitale wereld verandert snel. Niet alleen voor OlmenEs als organisatie of voor medewerkers, maar ook voor bewoners, die toenemend gebruik maken van de mogelijkheden van internet en social media en niet altijd kunnen overzien welke risico's hieraan zitten.

De afgelopen jaren is zichtbaar dat het voor een aantal antroposofische instellingen moeilijk is gebleken hun zelfstandigheid en identiteit te bewaken. Inmiddels zijn meerdere instellingen gefuseerd met niet-antroposofische collega's.

## Hoofdstuk 3: De Koers van OlmenEs

### 3.1. Het speelveld

Het speelveld van OlmenEs speelt zich af in de sector van de gehandicaptenzorg. OlmenEs wil verdere specialisatie aanbrenge in het bieden van zorg en begeleiding aan bewoners met een intensieve begeleidingsvraag en aan de ouder wordende bewoner met een verstandelijke beperking.

OlmenEs ziet het als haar maatschappelijke opgave om zoveel als mogelijk zorg te bieden aan bewoners met een passende indicatie. Gezien de omvang van het huidige bewonersbestand en de bouwbeperkingen die het terrein met zich meebrengt, kiest OlmenEs voor behoud van de kleinschaligheid. Daarmee maken we de keuze om niet op het terrein zelf uit te breiden, maar op zoek te gaan naar een andere (satelliet) locatie. Het uitgangspunt is dat deze satelliet locatie volgens gelijke principes als bij OlmenEs wordt ingericht. Dat wil zeggen dat er wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van een woon-werkgemeenschap, waarbij wonen, werken en cultureel leven vanuit de principes van sociaaltherapie wordt opgezet en zoveel als mogelijk op het terrein van deze satelliet locatie wordt vormgegeven. De omvang van de satelliet locatie moet zodanig groot zijn dat de kostenopbouw voor huisvesting, personeel, gebruik overhead en opbouw van reserve voldoet aan de uitgangspunten, zoals deze ook voor OlmenEs gelden. Dit betekent dat een satelliet een financieel dekkende exploitatie moet hebben, waarbij er geen middelen overgeheveld hoeven te worden vanuit de exploitatie van de hoofdlocatie.

Tot nu toe loste OlmenEs intensieve begeleidingsvragen in de werkplaatsen vaak op door het inzetten van meer begeleidingsuren. Omdat OlmenEs voor het behouden van een gezonde financiële organisatie een begroting wil realiseren op basis van ZZP-normen is het nodig om te onderzoeken hoe we via het verdunnen van personeelsuren deze doelgroep op een andere manier kunnen bedienen.

---

<sup>2</sup> Respijtzorg is zorg voor de mantelzorger zelf in plaats van voor degene waaraan hij mantelzorg verleent.

Ook is sprake van een veelheid aan activiteiten in de werkplaatsen. De vraag is of OlmenEs dit moet handhaven of verminderen.

Het is nodig gebleken om de mogelijkheden voor beleving uit te breiden, voor specifieke doelgroepen. Ook voor hen is immers het bijdragen aan de realisatie van dienst of product en het hebben van zinvol werk van belang.

Eén en ander zal onderdeel uitmaken van de uitwerking van onze visie op mooi werk voor bewoners/dagwerkers.

OlmenEs wil meer externe dagbesteders (dagwerkers) aantrekken, met mogelijkheid tot logeren. Daarbij willen we ons vooral richten op financiering via persoonsgebonden budgetten. Dit om de administratieve last tot een minimum te beperken.

OlmenEs kiest ervoor om geen doelgroepen aan te trekken met een sectorvreemde indicatie, dat wil zeggen anders dan 'verstandelijke beperking'.

### **3.2. OlmenEs en haar externe omgeving**

OlmenEs is lid van het noordelijk platform gehandicaptenzorg ([www.npgz.nl](http://www.npgz.nl)). Vanuit dit platform wil OlmenEs actief **bijdragen** aan de uitwisseling van kennis, ervaringen en dilemma's om zodoende een goed antwoord te kunnen geven op vraagstukken in de gehandicaptenzorg in de noordelijke provincies.

OlmenEs wil, ondanks haar relatief beperkte omvang, zich hierin opstellen als volwaardig partner, met eigen, specifieke kennis en expertise en daarnaast gebruikmaken van de ervaringen, kennis en expertise van de collega instellingen die aan dit platform deelnemen.

Breder dan in NPGZ verband zal OlmenEs een toenemend actieve rol gaan vervullen als het gaat om de ontwikkeling van de gehandicaptenzorg in Nederland, middels het actief bijwonen, participeren in werkgroepen binnen de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland ([www.vgn.nl](http://www.vgn.nl)). Om invloed te hebben op de kwaliteit van de gehandicaptenzorg, is een actieve houding ten opzichte van de branchevereniging noodzakelijk.

Binnen het gemeentelijk domein is OlmenEs een strategisch partner voor de gemeente. Niet alleen op het gebied van zorg, maar ook op het gebied van werkgelegenheid en het tegengaan van de verdere vergrijzing en leegloop van de dorpen in de gemeente. Als grootste werkgever van de gemeente Ooststellingwerf voelt OlmenEs zich verantwoordelijk voor de werkgelegenheid in de gemeente, als ook medeverantwoordelijk om samen met de lokale ondernemers en gemeente bij te dragen aan het aantrekkelijk maken van de dorpen binnen de gemeente voor (jonge) gezinnen. Het strategisch personeelsbeleid van OlmenEs, gericht op het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, grote contractvormen voor kostwinners en goede secundaire arbeidsvoorwaarden, kunnen hieraan bijdragen.

OlmenEs is als antroposofische zorginstelling op dit moment de grootste instelling binnen de Nederlandse Vereniging Antroposofische Zorgaanbieders ([www.nvaz.nl](http://www.nvaz.nl)). Vanuit deze positie voelt OlmenEs zich sterk verantwoordelijk om de antroposofische zorg in de care sector te borgen, ook voor de toekomst. Deze vorm van zorg, vormgegeven vanuit de principes van de sociaaltherapeutische woon-werkgemeenschap, overdraagbaar te maken aan nieuwe medewerkers. Hiervoor is de ontwikkeling van een passend scholingsplan voorwaarde, waarin OlmenEs het voortouw zal nemen en de collega-instellingen hierin zal betrekken. Voor het beschikbaar houden van de antroposofisch geschoolde medici en paramedici zal OlmenEs vooral binnen de NVAZ de samenwerking met de andere sectoren binnen de

antroposofische zorg zoeken om zo gezamenlijk tot een plan van aanpak te komen om de inzet van antroposofisch geschoolde medewerkers duurzaam te borgen. Daarnaast zal OlmenEs actief deelnemen en anticiperen in de wetenschappelijke onderzoeken vanuit het Lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg in Leiden, om de antroposofische zorg binnen de care zichtbaar en evidence-based te krijgen.

### **3.3. Strategisch personeelsbeleid**

Gezien de ontwikkelingen in de wereld om ons heen en in het speelveld zal OlmenEs voortdurend moeten reageren en anticiperen op veranderingen om de kwaliteit van zorg te kunnen blijven garanderen voor onze bewoners. Immers, de medewerker van OlmenEs is dé kritische succesfactor voor de kwaliteit van zorg die OlmenEs biedt aan haar bewoners.

De ontwikkeling van de mens staat centraal binnen OlmenEs, zowel voor bewoners als voor medewerkers. In ons strategisch personeelsbeleid willen we hierbij ook aandacht hebben voor de (professionele) ontwikkeling van de medewerkers. Een belangrijk speerpunt is daarom de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De medewerker van OlmenEs is duurzaam inzetbaar als hij<sup>3</sup> zijn kwaliteiten en talenten benut en optimaal inzet ten behoeve van datgene wat OlmenEs nodig heeft om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden aan haar bewoners. Hierbij wordt rekening gehouden met verschillende aspecten van de individuele inzetbaarheid; competenties, ontwikkelpotentieel, motivatie, belastbaarheid (fysiek, mentaal), levensfase en de balans werk-privé.

Er is een continue afstemming tussen enerzijds datgene wat OlmenEs nodig heeft om haar doelstellingen na te streven en anderzijds de inzetbaarheid van de individuele medewerkers in het geheel. Deze afstemming is een proces van strategische personeelsplanning en vormt de basis van de verschillende personeelsinstrumenten, zoals; werving- en selectiebeleid, mobiliteitsbeleid, opleidingsplan, gesprekkencyclus e.d.

Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij zichzelf verantwoordelijk stelt voor de eigen inzetbaarheid binnen OlmenEs.

Het personeelsbeleid is sterk gericht op ontwikkeling en deskundigheidsbevordering. De medewerker wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om eigen regie te pakken en een ontwikkelplan op te stellen om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn, voor nu én in de toekomst. Rekening houdend met de ontwikkelingen binnen en buiten OlmenEs. Zo zullen bewoners met een veranderende zorgvraag (bijvoorbeeld de ouder wordende bewoner en de toenemende zorgzwaarte) andere eisen stellen aan competenties van (groepen) medewerkers. Medewerkers worden gestimuleerd om hierop te anticiperen door bijvoorbeeld het volgen van specifieke scholing. Om het team van medewerkers, die rondom de bewoners staan, optimaal te kunnen laten functioneren is het van belang om binnen een team diverse competenties en kwaliteiten af te stemmen. We weten van elkaar waar eenieder goed in is en deze kwaliteiten gaan we benutten. Er is aandacht voor interne mobiliteit omdat mogelijk individuele kwaliteiten op een andere plek nog beter tot hun recht komen. Of te wel, iedere medewerker zit op de plek waar hij het beste uit zichzelf kan halen ten behoeve van de bewoners en OlmenEs als geheel.

In het strategisch personeelsbeleid staat de volgende missie centraal:

**‘Alle medewerkers stimuleren verantwoordelijkheid te nemen, zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf naar boven te halen en in te zetten voor de organisatiedoelen’.**

---

<sup>3</sup> Daar waar “hij” staat kan ook zij gelezen worden



De missie is uitgewerkt in een aantal pijlers:

- We verbinden ons met de visie en organisatiedoelen en dragen die actief uit;
- we zijn regiehouder en ondernemer in eigen werk en loopbaan;
- we zijn in ontwikkeling en leren van elkaar;
- we reflecteren en zijn aanspreekbaar op ons eigen gedrag en handelen.

Alle medewerkers binnen OlmenEs verbinden zich met bovengenoemde pijlers en zijn hierop aanspreekbaar.

Ten aanzien van verzuim zal OlmenEs onderzoek doen naar de factoren die van invloed zijn op verzuim bij medewerkers om daarmee te komen tot preventief verzuimbeleid, door zowel medewerkers als leidinggevenden. Ondanks dat er structureel een daling van verzuim zichtbaar is gebleken, wordt er nog begroot op 5% verzuim. De middelen die daarvoor beschikbaar zijn kunnen gebruikt worden voor acties ter preventie van verzuim of voor vervanging, wanneer er sprake is van verzuim. Uiteindelijk streeft OlmenEs naar een nieuw verzuim en een reïntegratieprotocol met een sterke focus op preventie. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de toename van vergrijzing in de zorg, is het te verwachten dat de personeelskrapte in de zorg de komende jaren verder zal toenemen, net als in andere sectoren. Het vraagt van OlmenEs een actieve houding om te onderzoeken welke andere oplossingen voor handen zijn of komen om deze personeelskrapte op te lossen.

De innovatie van zorgtoepassingen is hierbij een belangrijk onderdeel, en ook hierin speelt de samenwerking met andere zorgaanbieders in de NPGZ en in VGN verband een belangrijke rol. Het zal de komende jaren, naast het beleid om mensen op te leiden en duurzaam inzetbaar te houden, van OlmenEs vragen ook hierin een oriëntatie op andere oplossingen te doen.

### **3.4. Versterken identiteit en cultuur**

Om onze antroposofische identiteit, hetgeen de basis is van onze zorg en dienstverlening, ook in de toekomst te borgen, is het van belang dat medewerkers zonnig kennis krijgen van deze identiteit en zich hiermee kunnen verhouden. Enkel kennisoverdracht is hiertoe onvoldoende, het gaat voornamelijk om de toepassing van die kennis in het dagelijks handelen met de bewoner. De aandachtfunctionarissen antroposofie, die vanuit ieder team afgevaardigd zijn, hebben als belangrijke opdracht hierover het gesprek binnen de teams te blijven voeren en nieuwe medewerkers hierin te begeleiden. Zeker binnen de medische dienst is de beschikking over antroposofisch geschoolde artsen en verpleegkundigen noodzakelijk om de antroposofische geneeskunst te blijven praktiseren.

Vanuit de uitgangspunten van sociaaltherapie hecht OlmenEs waarde aan het sociaal cultureel leven en richten we ons op het samendoen van activiteiten. We houden daarbij ook aandacht voor die unieke bewoner die niet aan de gemeenschappelijke activiteiten mee kan doen, maar wel onderdeel is van onze woon-werkgemeenschap en daarmee dus mee kan beleven van de gebeurtenissen in de gemeenschap. De woon-werkgemeenschap is de basis voor de ontwikkelingsmogelijkheden van de bewoner.

Sociale inclusie in de vorm van het naar die samenleving toe gaan is niet voor alle bewoners van OlmenEs mogelijk. We kiezen daarom vooral voor sociale inclusie in de vorm van die samenleving 'naar binnen halen'. De omgekeerde integratie wordt voornamelijk vormgegeven door het terrein van OlmenEs open te stellen voor bezoekers, met name wandelaars, de winkel met de theeschenkerij, de open dagen en markten, als ook de samenwerking met Bellis kinderopvang.

Het wonen op het terrein van OlmenEs, door medewerkers of andere burgers, wil OlmenEs blijven stimuleren. Zowel door het aanhouden van de medewerkerswoningen van de Bongerd, als ook de samenwerking met Zuid-Oost Zorg met de locatie Stellinghaven op het terrein van OlmenEs.

OlmenEs houdt zijn blik daarnaast naar buiten gericht om die bewoners, waarvoor dit beter passend is, te ondersteunen bij participatie in de maatschappij buiten OlmenEs.

### 3.5. Medezeggenschap

OlmenEs is van mening dat medezeggenschap, zeggenschap en inspraak alleen kan plaatsvinden wanneer bewoners, medewerkers en de medezeggenschapsraden vroegtijdig meegenomen worden in en kunnen meedenken over organisatieontwikkelingen en in veranderingen van de externe omgeving en/of wet- en regelgeving, welke van invloed zijn op de kwaliteit van zorg en/of het werkgeverschap van OlmenEs.

Het belangrijkste uitgangspunt binnen deze (mede)zeggenschap is een gezamenlijk doel, namelijk een goed leven en goede zorg voor bewoners. Om te werken aan dit gezamenlijke doel is de invalshoek vanuit ieders perspectief van waarde, om daarna tot een gezamenlijk beeld te komen.



Medezeggenschap is binnen OlmenEs zowel formeel als informeel geregeld.

#### 3.5.1. Medezeggenschap van bewoners en vertegenwoordigers

OlmenEs heeft al jaren de gewoonte om verwanten en afhankelijk van het onderwerp bewoners te betrekken bij werkgroepen of projectgroepen. Het verdient echter de aandacht om bij alle beleidsvraagstukken die er spelen, zoveel als mogelijk vanuit het samenwerken in de Driehoek<sup>4</sup> te denken.

---

<sup>4</sup> Samenwerken in de Driehoek (Driehoekskunde) is sinds 1997 ontwikkeld door orthopedagoog Chiel Egberts. Driehoekskunde benadrukt het belang van een goede basis in de driehoek bewoner-ouders-zorgprofessional. Een belangrijk uitgangspunt is dat elk kind of familielid niet los te zien is van zijn familie. Het samenwerken in deze Driehoek rondom de bewoner, waarin ieder zijn eigen plek heeft, is belangrijk om goede zorg te kunnen leveren.



(Afbeelding: De Driehoek bewoner-ouders-zorgprofessional)

Ook bij organisatievraagstukken is er een Driehoek, te weten OlmenEs als organisatie, de bewoner en de vertegenwoordiger. Deze groepen betrekken bij beleidsvoorbereiding en besluitvorming is een vorm van (mede)zeggenschap en inspraak.

Formele medezeggenschap is vormgegeven door middel van een bewonerscliëntenraad, ondersteund door een coach. De bewonerscliëntenraad is zo samengesteld dat er uit meerdere woonhuizen en werkplaatsen een afvaardiging aanwezig is. Daarnaast is er een cliëntenraad van wettelijk vertegenwoordigers.

Samen met de bewoners en vertegenwoordigersraad, samen te noemen cliëntenraad en een afvaardiging van OlmenEs, wordt periodiek vergaderd. Met name de kwaliteit van leven binnen OlmenEs wordt in deze vergaderingen besproken.

In de toenemende mate zullen de vier bouwstenen vanuit het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg (zie paragraaf 3.8) de basis zijn voor deze evaluatie en bespreking.

Inspraak, zoals de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorg 2018 beschrijft, wordt op verschillende momenten gerealiseerd. Zowel in de woonhuizen en werkplaatsen op het gebied van het dagelijks samen leven en werken, als in het tot stand brengen van het zorgplan van de individuele bewoner.

Zowel de cliëntenraad van wettelijk vertegenwoordigers als de bewonerscliëntenraad hebben zelf een werkwijze ontwikkeld om de contacten met de achterban te onderhouden, zodat de achterban zich vertegenwoordigd weet en gehoord voelt.

### **3.5.2. Medezeggenschap medewerkers**

OlmenEs kent ook voor medewerkers een informele en formele vorm van medezeggenschap en inspraak. Getracht wordt zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij beleidskeuzes, werkgroepen en projectgroepen. De formele medezeggenschap is geregeld via de ondernemingsraad. Het uitgangspunt is gelijk aan het uitgangspunt bij medezeggenschap van bewoners en vertegenwoordigers.

### **3.6. Werken vanuit wet en regelgeving als kader en instrument**

In de ontwikkeling van de afgelopen 25 jaar, heeft OlmenEs altijd sterk haar eigen impuls en visie gevolgd. Ondanks dat kreeg ook OlmenEs te maken met verandering van wet- en

regelgeving, kaders die door externe partijen werden gesteld, verandering van de bewonerspopulatie en verandering van het personeelsbestand. De externe druk heeft daarbij gemaakt dat OlmenEs zich bij momenten genoodzaakt voelde aanpassingen in de uitvoering van de zorg of het zorgproces aan te brengen, welke niet altijd het draagvlak verkregen zoals gewenst en als ballast werden ervaren.

Vanuit het uitgangspunt dat we terug zijn bij de bedoeling, met onze visie op zorg, zijn wet en regelgeving het kader van ons handelen en het Kwaliteitskader Gehandicapten zorg het instrument (zie paragraaf 3.8). De wet- en regelgeving is daarmee niet beperkend, maar geeft helderheid en maakt ons handelen toetsbaar. Goede zorg vanuit de visie van OlmenEs verschilt in de basis niet van goede zorg vanuit het perspectief van de wetgever. Deze stelt alleen eisen aan de wijze waarop we deze goede zorg uitvoeren en vastleggen.

Bij de verdere implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd) blijkt deze wet en regelgeving zelfs passend te zijn bij onze visie. Immers, één van onze kernwaarden; het uitgaan van gelijkwaardigheid, staat natuurlijk in de basis haaks op het toepassen van onvrijwillige zorg en wordt ook als zodanig in de Wet zorg en dwang beschreven: Het “nee, geen onvrijwillige zorg, tenzij...”.

De vernieuwde Wet op de medezeggenschap cliënten in de zorg (Wmcz 2018), waarbij de nadruk wordt gelegd op medezeggenschap, zeggenschap en inspraak van bewoners en verwanten, sluit volledig aan bij de visie van OlmenEs, waarin het samenwerken in de driehoek als basisprincipe wordt gezien om goede zorg te leveren.

Het werken vanuit deze wetten en regelgeving, wanneer getoetst aan onze zorgvisie, kan op deze manier juist een instrument zijn om ons handelen zichtbaar en toetsbaar te maken. Hetgeen ons ook de mogelijkheid biedt de resultaten hiervan te meten en te verbeteren of te bestendigen waar mogelijk.

### **3.7. OlmenEs als organisatie**

In 2016 is de organisatieverandering naar zelforganisatie ingezet. Hierdoor kregen medewerkers de mogelijkheid om hun eigen kwaliteiten en talenten een prominentere plek te geven binnen het eigen team en/of de organisatie. De medewerker krijgt in toenemende mate regie op eigen werkzaamheden, waarbij de rol van de leidinggevende steeds meer gaat naar facilitator/ondersteuner. Zie hiervoor de besturingsfilosofie van OlmenEs, bijlage 2. Er is een heldere vertaling van teamrollen en -taken, waarbij de rol van ieder lid van het team voor een iedere duidelijk is en de uitvoerder van de rol of taak zich gemandateerd en gefaciliteerd weet door het team.

Zelfreflectie, teamreflectie en het vertalen van de uitkomst van bewonerservaringsonderzoeken naar de jaarplannen op teamniveau dragen bij aan het continue verbeteren en zijn hierdoor aan de uitgangspunten van een lerende organisatie.

Als onderdeel van de transitie naar zelforganisatie is een evaluatie van de huidige ondersteunende diensten gewenst. Het is duidelijk dat binnen de uitgangspunten van een (woon-werk-) gemeenschap, de ondersteunende diensten onderdeel zijn in het gehele proces rondom de zorg voor onze bewoners en de uitgangspunten dat hierin ontwikkeling aan elkaar plaatsvindt binnen de gemeenschap. OlmenEs hecht hier veel waarde aan. De ondersteunende diensten zijn daarom gevestigd op het terrein van OlmenEs en actief in de activiteiten en feesten binnen de gemeenschap.

De organisatievorm van de ondersteunende diensten verdient nader onderzoek. De wijze waarop de ondersteunende diensten op dit moment zijn ingericht lijkt kwetsbaar. Functies

zijn persoonsafhankelijk en niet alle taken lijken overdraagbaar te zijn of langdurig geborgd in geval van uitval.

Ook de toename van ICT-toepassingen zorgen ervoor dat OlmenEs onderzoekt op welke wijze beheer en aanschaf van ICT-pakketten belegd kan worden en hoe maximaal rendement behaald kan worden. Het doel van deze onderzoeken is het behoud van de kwaliteit van dienstverlening en het verlagen van kosten en kwetsbaarheid en daarmee risico's op discontinuïteit. Er vindt een verkenning plaats om vooral de backoffice activiteiten in samenwerking met collega-instellingen vorm te geven. Daarbij is het de bedoeling om te onderzoeken hoe de backoffice goed, verantwoord en deskundig georganiseerd kan worden. Het is geen doel om functies op te heffen.

Om in de verdere ontwikkeling naar zelforganisatie medewerkers voldoende te kunnen ondersteunen en faciliteren, is nabijheid en beschikbaarheid van leidinggevenden nog gewenst. De span of support van leidinggevenden zal daarom de komende jaren niet toenemen.

### **3.8. Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg als instrument**

Het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg is voor OlmenEs leidend als het gaat om kwaliteit van zorg, een goed leven voor onze bewoners. De bouwstenen van het kwaliteitskader zijn voor OlmenEs de basis van waaruit zij haar zorg- en dienstverlening wil inrichten en wil toetsen. Het samenwerken in de Driehoek sluit naadloos aan op de ontwikkelingen binnen het kwaliteitskader gehandicaptenzorg en op de Wmcz, waarin de dialoog met de cliënt en zijn vertegenwoordiger centraal is komen te staan.

Werken vanuit de vier bouwstenen uit het Kwaliteitskader:

1. Het zorgproces rond de individuele bewoner;
2. onderzoek naar de ervaringen van bewoners (en hun vertegenwoordigers);
3. zelfreflectie in zorgteams;
4. kwaliteitsrapport en visitatie.



Schema Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

1. De eerste bouwsteen, gericht op het zorgproces rond de individuele bewoner, is in 2018 en 2019 uitgebreid geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een vernieuwd zorgproces. In dit vernieuwde zorgproces gaan we samen met de bewoner en zijn wettelijk vertegenwoordiger in gesprek. Vanzelfsprekend willen we de bewoner steeds beter leren kennen, met al zijn mogelijkheden, ondanks de beperkingen. Maar bovenal willen we opzoek naar de mens, de vraag van zijn bestaan. Middels de beeldvormende bespreking willen we de mens achter de beperking zoeken, hetgeen de basis vormt voor ons totale zorgproces. Er wordt geluisterd naar en gesproken over de wensen, ontwikkelingsvragen, risico's die er zijn en problemen die ervaren worden. Op deze wijze willen we in samenwerking met de bewoner en zijn wettelijk vertegenwoordiger komen tot een zorgplan met bijbehorende doelen en acties, die we met regelmaat evalueren.
2. De tweede bouwsteen, gericht op onderzoek naar de ervaringen van bewoners, heeft er binnen OlmenEs toe geleid dat er een jaarlijks bewonerservaringsonderzoek plaatsvindt. Hierbij worden zowel de bewoners naar hun ervaringen gevraagd, als ook de wettelijk vertegenwoordigers. OlmenEs kiest er bewust voor deze meting jaarlijks te doen, om op deze wijze zicht te krijgen op wensen en behoeften van bewoners. Een driejaarlijkse meting zou hiervoor onvoldoende informatie geven. We kunnen zo op teamniveau en op bewonersniveau naar de uitkomst kijken en verbeterpunten kunnen worden opgepakt, in samenspraak met bewoners en vertegenwoordigers. De uitkomst is net als de uitkomst van de teamreflectie, input voor de jaarplannen.

Bewoners die niet in staat zijn zelfstandig dit onderzoek in te vullen en vragen te beantwoorden worden hierbij door OlmenEs ondersteund, om zo de respons zo hoog mogelijk te laten zijn.

In de kwartaalrapportage binnen OlmenEs zal de uitkomst van het bewonerservaringsonderzoek gemonitord worden, evenals de mogelijke interventies.

3. De derde bouwsteen, teamreflectie, vindt jaarlijks twee keer plaats aan de hand van de bouwstenen van het kwaliteitskader en de aandachtspunten die in de jaarlijkse Kaderbrief worden meegegeven.
4. De vierde bouwsteen is gericht op het kwaliteitsrapport en visitatie. Ontwikkelen staat centraal in de visie van OlmenEs; dat geldt daarmee ook voor het werken vanuit het kwaliteitskader. OlmenEs legt deze ontwikkeling vast in het kwaliteitsrapport en laat zich jaarlijks hierop toetsen door een collega-instelling. Om ook de opvolging van de eerdere visitatie te kunnen volgen geniet het de voorkeur de komende twee jaar de wederzijdse visitatie nog met collega-instelling Maeykehiem in te vullen. Intussen zijn we in gesprek met Nieuw Woelwijck om op termijn daar de wederzijdse visitatie mee in te vullen. Dit om zo geen blinde vlekken voor elkaar te krijgen, wanneer er te lang met dezelfde partner wordt samengewerkt in het visitatietraject.

### **3.9. Innovatie**

Zoals genoemd vraagt de toename van de arbeidsmarktkrapte, naast een goed personeelsbeleid, ook om verdere verkenning van alternatieve, innovatieve zorgtoepassingen. We noemen het gebruik van domotica, robotica, andere zorgvormen. OlmenEs wil hierin actief de mogelijkheden verkennen die bijdragen aan de continuïteit en kwaliteit van zorg, voor nu en in de toekomst.

### **3.10. Financieel gezond**

Om financieel gezond te blijven heeft OlmenEs in haar begroting het uitgangspunt gehanteerd dat er een resultaat afspraak dient te zijn van 2-2,5% van de totale jaaromzet per jaar. Deze reserve dient te worden opgebouwd om tegenslagen te kunnen verwerken en om toekomstige aanpassing en renovaties van het vastgoed (zie onder paragraaf 3.11) te kunnen financieren.

Om ook in de toekomst een financieel gezonde exploitatie te houden is het onder meer nodig om de substitutie van middelen te herstellen. Substitutie vindt nu plaats door het positief resultaat van het vastgoed te gebruiken voor de extra inzet van medewerkers. Echter, toekomstige aanpassing en renovatie van vastgoed zal leiden tot hogere kapitaalslasten (rente en afschrijving), waardoor deze substitutie niet meer mogelijk is. Er zullen meer inkomsten gegenereerd moeten worden met gelijke personeelskosten.

OlmenEs wil ten behoeve van de financiering van renovaties en nieuwbouw gaan werken met een meerjarenbegroting. Daarnaast zal deze begroting gerelateerd zijn aan de indicatie van de bewoner per woonhuis en werkplaats (zogenaamde normbegroting). Na het opstellen van de meerjarenbegroting zal OlmenEs het treasury document aanpassen volgens de uitgangspunten van de meerjarenbegroting.

Er is een jaarlijks innovatiebudget beschikbaar van circa 0,5% en het opleidingsbudget wordt in het kader van deskundigheidsbevordering verhoogd naar 2,5%.

### **3.11. Vastgoed**

Nu we onze koers bepaald hebben, wordt ook steeds meer helder welke consequenties deze heeft voor het vastgoed van OlmenEs, wanneer we onze huidige en toekomstige populatie goed willen kunnen (blijven) huisvesten.

De afgelopen periode is een schouw gedaan bij alle gebouwen van OlmenEs, kijkend naar onze populatie. Hieruit bleek dat er geen grote verbouwingen nodig zijn, wel aanpassingen om de woningen te laten voldoen aan de eisen van onze huidige en toekomstige doelgroep. De eerste fasebouw van OlmenEs (i.c. Corylus, Juglans en Aesculus) zal vooralsnog worden gerenoveerd.

In de Wingerd en de Olm wonen en werken intensieve begeleidingsgroepen. De panden zijn hiervoor niet (langer) geschikt.

We vervangen de Wingerd en de Olm beide door nieuwbouw. Verbouw zou te veel kosten en beide panden zijn niet zodanig meer aan te passen om te kunnen voldoen aan de eisen die deze groepen stellen. De bedoeling is om de nieuwe Wingerd en Olm in één pand te realiseren en de Wingerd uit te breiden met twee woonplekken. Deze uitbreiding is noodzakelijk om de personele bezetting, die de bewonersdoelgroep vereist, te kunnen bekostigen.

In het pand zal een ruimte worden gecreëerd om crisisplaatsingen te realiseren. Ondanks dat deze in eerste instantie voor interne crisis bedoeld is, wordt onderzocht of aan de vraag van het zorgkantoor kan worden voldaan om een plaats te realiseren voor externe crisis. Om tegemoet te komen aan logeervragen van met name dagwerkers zal onderzocht worden of de Wingerd na het realiseren van de nieuwbouw beschikbaar kan komen als logeerfunctie. De overige panden op het terrein zullen binnen 20 jaar gerenoveerd moeten worden, maar zijn in principe voldoende toekomstbestendig.

Zoals genoemd zal OlmenEs gezien de vragen vanuit de wachtlijst en vanwege onze keuze om niet op het terrein zelf uit te breiden onderzoeken of en hoe een (satelliet) locatie gerealiseerd kan worden. Hier zal de zorg vanuit de gelijke principes als op het terrein en zoveel mogelijk vanuit de uitgangspunten van een woon-werkgemeenschap worden vormgegeven.

### **3.12. Duurzaamheid**

OlmenEs ligt in een bosrijke, prikkelarme omgeving. We vinden het - ook vanuit onze zorgvisie - belangrijk om daarmee duurzaam om te gaan. Zo wordt de omgeving goed onderhouden door de tuingroep en de technische dienst.

Door bewoners en medewerkers in de tuinwerkplaatsen worden op biologisch-dynamische wijze groenten, fruit en kruiden verbouwd en verwerkt. Producten worden in de winkel verkocht of tot maaltijden bereid die in de woonhuizen worden genuttigd. Dit geldt ook voor de melkproducten uit de boerderij.

In de brood- en banketbakkerij worden op bestelling producten gemaakt met biologische ingrediënten. Ook in de andere werkplaatsen worden zoveel mogelijk met natuurlijk materiaal duurzame producten gemaakt. Waar mogelijk zijn alle producten die binnen OlmenEs gebruikt worden biologisch.

### **De Green Deal**

OlmenEs heeft zich geconformeerd aan de Green Deal. Dit is een convenant tussen zorgorganisaties en overheid, met als doel bij te dragen aan een duurzame samenleving en het Klimaatakkoord.

In de Green Deal wordt een aantal speerpunten benoemd:



1. Klimaatverandering: CO2-reductie.
2. Zuinig zijn met grondstof: circulair werken.
3. Minder medicijnresten in het water.

## **Speerpunten uit de Green Deal in relatie tot duurzaamheid binnen OlmenEs**

### **1. Klimaatverandering: CO2-reductie**

Willen we binnen OlmenEs meer CO2-reductie realiseren dan tot nu toe, dan betekent dit dat de mogelijkheden voor energiebesparing en voor de inzet van duurzame energie vast onderdeel gaan vormen van beslissingen over de inkoop, de productie in de werkplaatsen en bouw en verbouw. Zie ook het kopje hieronder. Wat we onder meer gerealiseerd hebben zijn zonnepanelen op drie woonhuizen, een investering in 130 zonnepanelen in 2020, sedumdaken, een aardwarmtepomp, een gebouw energiebeheerssysteem op een viertal woonhuizen, waardoor fors op energie bespaard wordt en energiezuinige watertransportpompen.

### **2. Zuinig zijn met grondstoffen: circulair werken**

OlmenEs streeft naar een circulaire bedrijfsvoering. OlmenEs wil zelf grip houden op 'vergroening' en heeft daarom een energiecontract voor grijze energie voor twee jaar afgesloten. OlmenEs kiest ervoor om de vergroening zelf te organiseren en niet bij de energiemaatschappij te beleggen om zo ook zelf invloed te hebben op de wijze van vergroening. De meerkosten die we anders zouden besteden aan groene energie gebruiken we om op het terrein investeringen te doen in duurzaamheidsmaatregelen.

Circulair werken voorkomt verspilling in de hele keten.

Hoewel we binnen OlmenEs al veel maatregelen hebben ingevoerd om circulaire bedrijfsvoering en duurzaamheid te realiseren, zijn er zeker nog aanpassingen te doen in onze manier van werken, ons energie- en materiaalverbruik en in ons inkoopbeleid.

Aandachtsgebieden hierbij zijn:

- **Vervoer**  
OlmenEs werkt aan duurzamer vervoer, bijvoorbeeld door de inzet van elektrische auto's, waarmee bewoners vervoerd kunnen worden. Daarnaast rijdt een deel van onze auto's op schoon gas.
- **Terreinen en gebouwen**  
Duurzaam verbouwen en renoveren is voor OlmenEs vanzelfsprekend, want het past bij onze zorgvisie. Bij de eventuele ver- of nieuwbouw van woonhuizen en werkplaatsen zal gestreefd worden naar hergebruik van materialen en een zo laag mogelijk energieverbruik van installaties. We onderzoeken bijvoorbeeld of het mogelijk is om bij nieuwbouw afvalwater te hergebruiken en of het mogelijk is om de warmtevoorziening te verduurzamen.  
De buitenverlichting zijn Ledlampen. Ook de lampen in de woonhuizen worden als ze stuk zijn en bij renovatie vervangen door Led. In de boerderij wordt onderzocht of de huidige zonnepanelen vervangen kunnen worden door nieuwere.
- **Hardware en apparatuur**  
OlmenEs vervangt apparatuur alleen als dat nodig is. Daarmee zorgen we voor een forse verlaging van de inkoop (en afvalverwerking) van apparatuur. Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de duurzaamheid van ons witgoed.
- **Inkoop van kantoor en ander meubilair, en van overige artikelen**  
De inkoper van OlmenEs is samen met het hoofd Technische Dienst steeds op zoek naar leveranciers die zoveel mogelijk duurzame artikelen kunnen leveren. Dit is omschreven in ons inkoopbeleid. Wat betreft ons meubilair is het streven dit 100%

cradle-to-cradle<sup>5</sup> te laten zijn. Door hergebruik, preventief onderhoud en terugname door de leverancier van afgeschreven meubilair zal de CO2 impact van OlmenEs omlaaggaan. We hebben een 'groen' contract met onze energieleverancier.

- **Afvalverwerking**

Momenteel scheiden we glas, papier, metaal en overig afval. We willen de komende jaren de hoeveelheid restafval verder verkleinen. Dit gaan we doen door minder afval te produceren en afval nog meer te scheiden (ook het gft-afval scheiden van de rest en het hergebruiken via compost) en het transport hiervan naar afvalverwerkers minder vaak te laten plaatsvinden.

- **Cultuur**

Zoals gezegd werken bewoners en medewerkers van OlmenEs actief mee aan de ontwikkeling van duurzame, innovatieve en eerlijke producten. We zijn hier terecht trots op, maar we zijn er nog niet. Willen we met elkaar OlmenEs nog duurzamer maken, dan zal een gedragsverandering niet kunnen uitblijven. Hierbij valt te denken aan: Afval scheiden, apparaten niet op stand-by laten staan, douchetijd inkorten, ramen deuren dichtdoen als de verwarming aan is, de lichten uitdoen wanneer niemand in de kamer is? En ook: Hoe komen medewerkers op hun werk; met de auto, terwijl je op fietsafstand woont? Zo zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen. Duurzaamheid zal in werkoverleggen een steeds terugkerend onderwerp op de agenda moeten worden.

### **3. Minder medicijnresten in het water**

Voor het verminderen van medicijnresten in het water, is het allereerst noodzakelijk om alle medicijnen die door de bewoners van OlmenEs worden gebruikt tot op detailniveau te onderzoeken. Denk daarbij aan in welke mate medicijnresten door het lichaam worden afgescheiden en in het water terechtkomen. Dit is een specialistisch onderzoek wat vooralsnog niet door OlmenEs zelf zal gebeuren. We zullen volgen wat landelijk op dit gebied gaat gebeuren.


### **Onderzoek en planvorming**

In de Green Deal zijn geen concrete doelstellingen over bovengenoemde speerpunten afgesproken. OlmenEs zal hiervoor vooralsnog kritische prestatie-indicatoren gaan formuleren, zodat we deze speerpunten kunnen omzetten in concrete doelen, met daarbij een plan van aanpak hoe we deze willen realiseren en op welke termijn. Een student van de Accountancy-opleiding heeft inmiddels een voorzet hiervoor gedaan.

---

<sup>5</sup> Cradle to cradle is een nieuwe kijk op duurzaam ontwerpen en duurzaam produceren. De letterlijke betekenis is 'van wieg tot wieg'. Met andere woorden: er is geen levenscyclus 'van de wieg tot het graf', maar na het eerste gebruik wordt een product opnieuw grondstof voor het volgende product

## Bijlage 1. De visie op zorg van OlmenEs vanuit het antroposofisch mensbeeld

	
Titel	De zorgvisie van OlmenEs
Nr.	4A-B1
Doel van de procedure	Visie beschrijven
Proceseigenaar	Directeur/ bestuurder

### De visie op zorg van OlmenEs vanuit het antroposofisch mensbeeld.

In de antroposofische zorg voor mensen met een verstandelijke beperking is vanaf begin vorige eeuw een eigen zorgvisie ontwikkeld. Deze zorgvisie is onlosmakelijk verbonden met de opvattingen over de mens die Rudolf Steiner (1861-1925) initieerde en is vervolgens verder tot ontwikkeling gebracht in een groot aantal heilpedagogische (voor kinderen) en sociaaltherapeutische (voor volwassenen) instellingen.

#### De geestelijke individualiteit

Onze antroposofische zorgvisie gaat uit van de gedachte dat ieder mens, dus ook mensen met een verstandelijke beperking, in zijn diepste wezen de behoefte heeft zich verder te ontwikkelen. De wezenskern van elk individu is volstrekt eigen en wordt niet ge- of misvormd door opvoeding of erfelijkheid. We spreken daarbij over het ik van de mens. Dit ik is de geestelijke individualiteit en is uniek voor ieder mens. Dit ik reikt verder dan één aardeleven, het ontmoet daarbij de gevolgen van gebeurtenissen en daden uit eerdere aardelevens.

#### Verstandelijke beperking

In het leven op aarde heeft elk mensenwezen een lichaam en ziel nodig, waarmee de geestelijke individualiteit zich kan manifesteren en z'n levens- of ontwikkelingsopdracht vervullen. Het lichaam of de ziel waarvan de individualiteit gebruik moet maken kan beschadigd zijn of worden. In dat geval kan de mens in zijn ontwikkeling beperkt worden. De geestelijke individualiteit ondervindt dan een belemmering in het lichaam of de ziel, waardoor het niet goed mogelijk is zich in dit leven volledig uit te drukken.

#### Respect

De individualiteit van ieder mens streeft naar ontwikkelingsdoelen, bij de mens met een beperking evenzeer als bij de zich normaal ontwikkelende mens. Vandaar dat in de antroposofische zorg met groot respect wordt omgegaan met de mens met een beperking. Er wordt voortdurend gezocht, ondanks de belemmering in lichaam of ziel, naar de mogelijkheden om tegemoet te komen aan de ontwikkelingsbehoefte van iedereen. Het zoeken naar de (ontwikkelings-)vraag achter de dagelijkse zorgvraag is wezenlijk en vormt het centrale thema van onze bewonersbespreking.

#### De zorg voor het lichaam

Het lichaam van de mens, waar de individualiteit zich van bedient, heeft zorg nodig. Juist omdat in dat lichaam vaak de belemmerende factoren liggen, gaat het hier om een bijzondere zorg. Met grote aandacht wordt het lichaam van de mens met een verstandelijke

beperking verzorgd. Er wordt bijvoorbeeld op gelet of het schoon is, of het goed doorwarmd wordt, of de huid ademt en de haren geborsteld zijn. Het doel is niet zozeer het uiterlijk aanzien voor een ander te verbeteren, maar eerder door met deze zorg te trachten het ik van de mens een passender instrument te geven.

### **De zorg voor de omgeving**

Deze zorg drukt zich uit in zorgvuldige aandacht voor alle details. Het gaat verder dan alleen het lichaam. Ook de kleding en de directe omgeving is in deze visie van groot belang. De mens met een verstandelijke beperking heeft in de antroposofische visie, meer nog dan een ander, een 'schone' en zeer verzorgde omgeving nodig. De schoonheid van de dingen, van het meubilair, van de woning, de werkplaats draagt bij aan een steeds grotere mogelijkheid van de individualiteit om zich met het lichaam en de omgeving te verbinden.

### **De zorg voor de ziel**

Naast de basale zorg voor het lichaam en de fysieke omgeving heeft de mens met een verstandelijke beperking een grote zorg voor zijn ziel nodig. In het antroposofisch mensbeeld is de ziel de drager van het denken, voelen en het willen. Bij mensen met een verstandelijke beperking bevindt de beperking zich met name in deze zielegebieden. In de zorg voor deze zieleprocessen liggen de grootste mogelijkheden om de individualiteit, het ik, optimale kansen te geven gebruik te maken van de ziel en het lichaam. De behoefte aan intensieve zorg voor de zieleprocessen is voor elk individu verschillend. Dat betekent dat elk individu speciale aandacht vraagt en ook dient te krijgen. Antwoorden op de individuele zorgvragen kunnen alleen gegeven worden door mensen die zich intensief met deze individuele vraag bezighouden, die zich echt met de bewoner proberen te verbinden. Naast de individuele verbinding is ook een gemeenschappelijke weg belangrijk. Hoe kijken we samen naar de ontwikkeling van de bewoner en welke afspraken zijn onderling nodig om de bewoner zo goed mogelijk te kunnen begeleiden? Hierbij hoort de structurering van de tijd, een goed ritme en afwisseling van rust en activiteit.

### **Niet alleen, maar met een groep**

Het is bijna niet mogelijk dat iemand een antwoord op wezenlijke vragen (zoals hoe de inhoud van een zorgplan eruit moet zien) alleen formuleert. Het gaat er dan ook om dat een groep mensen met aandacht voor de kleine dingen, zich met de bewoner verbindt. In de sociaaltherapie gaat het er ook om, om samen de levensweg te bewandelen, samen te leven en samen te werken. Zo'n groep mensen is in staat specifieke zorgplannen te ontwikkelen. En daarbinnen is het mogelijk therapieën te verzorgen die het lichaam of de ziel specifiek, dus op het individu toegesneden, nodig heeft.

Hierbij kan gedacht worden aan speciale badtherapieën of kunstzinnige therapieën, maar ook aan euritmitherapie of muziektherapie. Evenzeer kan logopedie of fysiotherapie nodig zijn.

### **Gemeenschapsvormen**

In de zorg voor de ziel kan men echter niet alleen blijven stilstaan bij de specifieke, individuele zorgvraag. Juist in samenhang met andere mensen kan de ziel aangesproken worden. De sociale relaties zijn daarmee van wezenlijk belang.

In OlmenEs neemt het leren, het werken, het leven met anderen een belangrijke plaats in. Er wordt getracht een gemeenschapsvorm te ontwikkelen om in de behoefte aan zorg voor de zieleprocessen te voorzien. We zijn een woon- en werkgemeenschap.

### **Rijk cultureel leven**

Kenmerkend voor OlmenEs is het streven naar een rijk cultureel leven. Dat wat de ziel kan boeien wordt gezocht in de schoonheid van de dingen; de omgeving, de cultuur, de religieuze beleving, de voeding, alles wat de mens met aandacht kan omringen, levert een

bijdrage aan een intensieve zorg voor de ziel van de mens met een verstandelijke beperking.

### **Leren van elkaar**

Medewerkers die met enthousiasme en inzicht in deze zorgvisie willen samenwerken met mensen met een verstandelijke beperking bieden een ontwikkelingsmogelijkheid voor deze mensen, maar ook voor zichzelf. Pas in de relatie tussen bewoner en begeleider, waarin de begeleider ook aan de eigen ontwikkeling werkt, ontstaan de mogelijkheden tot ontwikkeling van de mens met een beperking.

In deze zorgvisie is het ook belangrijk dat voortdurend in het bewustzijn blijft dat niet de mens met een verstandelijke beperking ondergeschikt wordt aan de gemeenschap. Naarmate ieder mens in een gemeenschap er beter in slaagt rekening te houden met de ander, hoeft er minder sprake te zijn van aanpassing aan die gemeenschap. Uiteindelijk gaat het niet om de normalisatie van de mens met een beperking in de gemeenschap, maar van aanpassing van die gemeenschap aan de individuen.

## Bijlage 2. De besturingsfilosofie van OlmenEs

### Besturingsfilosofie OlmenEs

#### Inleiding

Onder besturingsfilosofie wordt verstaan: Onze visie op de manier waarop de totale organisatie wordt bestuurd en geleid.

In deze notitie beperken we ons tot het beschrijven van de besturingsfilosofie van OlmenEs. Bij de organisatieverandering in 2016 is reeds beschreven hoe het besturingsmodel eruit moest gaan zien. Dit is waar mogelijk geïmplementeerd. We verwijzen voor de achtergrond van deze verandering en het implementatieplan graag naar de desbetreffende stukken.

#### Besturingsfilosofie

Onze antroposofische identiteit en daarmee het antroposofisch mensbeeld is de basis voor onze denkrichting en handelingswijze. Kenmerkend voor de besturingsfilosofie van OlmenEs zijn het uitgangspunt van gelijkwaardigheid en de wens tot ontwikkeling van ieder mens.

De volgende vijf uitgangspunten en principes vormen samen onze besturingsfilosofie:

**1. Centraal staat de gelijkwaardige relatie tussen mensen**

Het leren, het werken en het leven met anderen neemt in OlmenEs een belangrijke plaats in, zowel voor bewoners, als medewerkers. 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. Menselijke gelijkwaardigheid is uitgangspunt binnen de woon-werkgemeenschap van OlmenEs. Bewoners én medewerkers worden aangesproken op hun sociale vermogens en gesterkt in hun gevoelens van volwaardigheid.

**2. Het leren van elkaar, (zich 'aan elkaar' ontwikkelen)**

De antroposofische (zorg-) visie gaat uit van de gedachte dat ieder mens, dus ook mensen met een verstandelijke beperking, in zijn diepste wezen de behoefte heeft zich verder te ontwikkelen. Medewerkers die met enthousiasme en inzicht in deze zorgvisie willen samenwerken met mensen met een verstandelijke beperking bieden een ontwikkelingsmogelijkheid voor deze mensen, maar ook voor zichzelf. In die relatie waarin men ook aan de eigen ontwikkeling werkt, ontstaan de mogelijkheden tot ontwikkeling van de mens.

Op alle niveaus van de organisatie gaat het om het vakmanschap, het competent handelen. Een vakman beheerst de bij het vak behorende kennis, technieken en competenties. De combinatie van deze vakkennis en door wie je bent als persoon, maakt je tot de professional in het vak. Elke medewerker binnen OlmenEs is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en draagt bij aan de ontwikkeling van de ander.

**3. Eigenaarschap en Zelforganisatie**

Door eind 2016 de organisatiestructuur van OlmenEs te veranderen werd recht gedaan aan de wens van medewerkers om zelf hun eigen werk te kunnen organiseren. Hierbij werd ruimte gecreëerd voor de autonomie van de professional,

voor zelfstandigheid en voor het verder ontwikkelen van kwaliteiten en vaardigheden. Professionals krijgen de gelegenheid en verantwoordelijkheid om in belangrijke mate invloed te hebben op de wijze waarop zijn/haar werkzaamheden inhoud krijgen. Er is gekozen voor het werken met zelforganiserende teams. Om dit te realiseren zijn het nemen van verantwoordelijkheid, eigenaarschap en zelfregie nodig. Dit houdt in dat er van medewerkers wordt verwacht dat zij zelf in staat zijn te reflecteren op eigen handelen en op team functioneren, om zodoende de kwaliteit van de zorgverlening en de kwaliteit van de werkzaamheden te optimaliseren.

#### 4. Inspirerend en (coachend) leiderschap

Bij het inzetten op de ontwikkeling naar professionalisering, naar zelforganisatie van de medewerkers is het van belang dat ook leidinggevendenden weten wat hun medewerkers beweegt en wat hun passies, talenten en ontwikkelingsvragen zijn.

Hoewel er vanzelfsprekend altijd sprake is van situationeel leiderschap, is er binnen OlmenEs een gewenste basisstijl van leidinggeven die zich typeert als Coachend leiderschap: een leidinggevende heeft daarmee aandacht voor de individuele competenties en hij/zij zoekt steeds samen met de teamleden naar de meest efficiënte manier van werken: Wie kan wat? Wie doet wat? Wie wil wat leren?. Leidinggevendenden zijn hiermee niet langer de mensen die de juiste antwoorden hebben of die vertellen hoe het moet, leidinggevendenden zijn de mensen die de juiste vragen stellen.

Leidinggeven richten zich er daarbij op om medewerkers in hun kracht te zetten en maximaal te faciliteren. Hierdoor zal er meer ruimte komen voor eigen inbreng en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zullen veel meer bij de medewerkers zelf komen te liggen. Leidinggevendenden zijn op die manier ondersteunend aan de ontwikkeling van de teams. Medewerkers zijn er verantwoordelijk voor om de juiste ondersteuningsvraag (wat heb ik nodig om mijn werk te kunnen doen?) aan hun leidinggevende te stellen.

#### 5. Samenwerking in de Driehoek bewoner, verwant en begeleider

Bij de teamreflecties op kwaliteit van zorg, als ook bij het samenwerken rondom de individuele bewoner, is het samenwerken met het systeem rondom de bewoner van essentieel belang. De teamontwikkeling op basis van reflectie zal altijd in nauw overleg met verwanten, vertegenwoordigers en waar mogelijk bewoners plaats vinden. Immers, zij hebben belangrijke informatie hoe zij de kwaliteit van zorg en dienstverlening ervaren, waar ontwikkelingsmogelijkheden zijn en waar kwaliteit ervaren wordt. De ervaring van verwanten (vertegenwoordigers) is hierbij van essentieel belang voor teamontwikkeling.

Daar waar het gaat om het individueel zorgplan van de bewoner, het vaststellen van de zorgvraag, werken we binnen OlmenEs op grond van de Driehoeks kunde<sup>1</sup>. De essentie

---

<sup>1</sup> Zie ook: Driehoeks kunde, en: Ouders op hún plaats - door Chiel Egberts

Daarvan is het op zodanige manier met elkaar samenwerken door begeleider, verwant en bewoner, dat behalve het beantwoorden van de dagelijkse zorgvraag van die bewoner ook een wezenlijke

bijdrage geleverd wordt aan diens dieperliggende existentiële ontwikkelingsvragen. Begeleiders investeren in een goede relatie met zowel verwant als bewoner, gebaseerd op vertrouwen.

Om op deze wijze de organisatie samen te besturen, ieder met zijn eigen rol en verantwoordelijkheid, is helderheid over taken en bevoegdheden van belang. De functiebeschrijvingen bieden daarvoor de belangrijkste maatstaf. Tactisch en strategische besluitvorming vindt plaats in het Beleidsoverleg, waarbij leidinggevend en bestuurder verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming, wetende dat zij de besluiten nemen als afvaardiging van de achterban. Bij dit beleidsoverleg zijn naast de leidinggevend en bestuurder ook de personeelsfunctionaris en beleidsmedewerker standaard aanwezig. Andere medewerkers kunnen altijd aanschuiven bij een agendapunt wat voor hen van belang is of waarin zij gehoord willen worden alvorens er tot besluitvorming wordt overgegaan.

Operationele besluiten worden genomen op team- of Clusterniveau.

Februari 2019