

1. Leppehiem en haar concept

Leppehiem kent een beleidsplanmatige traditie van inmiddels 20 jaar. In die beleidsplannen is een rode draad te ontdekken die zijn te omschrijven aan de hand van een aantal termen. Inmiddels kunnen we spreken van een concept. De organisatie gaat tegelijkertijd met dit beleidsplan voor de komende jaren, zich nader profileren met wat we als ons concept beschouwen voor een maatschappelijke zorgorganisatie. Sinds 7 jaar noemen we ons Mienskipssintrum Leppehiem. Dat begrip benadrukt het concept. Het gemeenschapselement waar mienskip voor staat, is niet voor niets ook terug te vinden in Mienskipsssoarch. Het initiatief waar Leppehiem 5 jaar geleden mee is begonnen.

De organisatie ervaart naast de successen van het concept, namelijk efficiëntie, een inspirerende woon- en werkomgeving, het kunnen leveren van alle vormen van zorg, comfort en een leefbaar gebouw, ook een aantal nadelen. De stringente kaders van overheidswege en onze brancheorganisatie gaan vaak over gelijkschakeling terwijl Leppehiem gelooft in het moeten onderscheiden aan de ene kant. Aan de andere kant levert het succes een grote aanwas van activiteiten, cliënten, en daardoor ook medewerkers op. De cultuur van de organisatie daarentegen is vooral gebaseerd op compactheid en kleinere schaal. Dit beleidsplan zal ondermeer daarover gaan.

We hebben een prachtig en herkenbaar concept, maar hoe we zorgen dat dit succes blijft voortduren en uitgebouwd kan worden, is de vraag die centraal staat.

1.1 Kenmerken van het concept

- Kwaliteit van het leven
Voorop staat dat mensen het leven kunnen leiden dat ze willen. Zorg is daarbij een hulpmiddel. Kwaliteit van leven staat voorop. "Ook al is het maar een glimlach op een dag"
- Jong en oud
Het welbevinden van ouderen wordt bepaald door een prikkelende omgeving waar alle leeftijdsgroepen deel uit blijven maken van hun leven. Alle leeftijdsgroepen dienen in contact te blijven met ouderen en categorisering lijdt tot stigma's. "Iedereen in de regio heeft wel een reden om het Mienskipssintrum regelmatig te bezoeken"
- Individueel
Aanbod is geen confectie omdat ieder mens uniek is. "We streven niet naar een organisatie gebaseerd op de grootste gemene deler maar waar iedereen zichzelf kan zijn"
- Inspirerend
Een aanbod dat niet alledaags is en niet steeds teruggrijpt op het verleden maar ook uitdaagt. "Medewerkers en bewoners maken samen theaterstukken, ouderen krijgen een demonstratie graffiti en computerles"
- Genieten
In de thuissituatie en in het centrum hebben we aandacht voor dingen waar ook van valt te genieten. Een goede keuken, een glas wijn, muziek en een aangenaam gebouw. "In ons straatbeeld passen de bewoners in badjas, onderweg naar ons zwembad"

- Praktisch
Ingewikkeld als het moet maar praktisch als het kan. "Als protocollen simpele zaken moeilijk gaan maken dan doen we daar niet aan mee"
- Vrijwilligers
We betrekken de omgeving bij het Mienskipssintrum waarbij de betrokkenheid blijkt uit het grote vrijwilligerspotentieel. "De jaarlijkse feestelijke bijeenkomst voor 125 vrijwilligers is vooral een 'dankjulliewel'-avond".
- Vindingrijk
Als we ergens echt in geloven gaan we uit van de mogelijkheden en niet de belemmeringen. "Onze verpleeghuiszorg is vooral mogelijk dankzij een unieke samenwerking tussen huisartsen en de specialist ouderengeneeskunde"
- Dorpscentrum
Het Mienskipssintrum is een belangrijk centrum voor de regio voor alle leeftijdscategorieën. "Verloskundepraktijk, kinderdagverblijven, theaterschool, muziekschool, repetitieruimte, zwembad en ontmoetingsruimte maken Leppenheim een organisch onderdeel van de samenleving".
- Krimp
In Akkrum zijn, door het combineren van voorzieningen in ons Mienskipssintrum, de gevolgen van krimp in dorpen nauwelijks merkbaar. "Door het bieden van bouwmogelijkheden aan een huisartsenpraktijk, het verhuren van ruimte aan een apotheek en verloskundepraktijk, het bieden van ruimte aan een bank, paramedische voorzieningen en het verzorgen van uitleen van hulpmiddelen ontstaan voordelen voor Leppenheim en het dorp".
- Mienskipsssoarch en omgekeerde beweging
We zien het als onze opdracht een bijdrage te leveren aan verbeteren van de zorgsector in brede zin, en werkwijzen daarbinnen. Het project de Omgekeerde Beweging kon door de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning vanuit Leppenheim worden ontwikkeld tot Mienskipsssoarch. "We baseerden Mienskipsssoarch op de sterke kanten van onze organisatie waarbij bewoners meteen en op alle onderdelen van het leven ondersteuning ervaren zonder daarop veel nadruk te leggen maar als een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven te maken"

2. De kern van de zaak (wat onderscheidt ons werkelijk)

Na het halen van veel doelstellingen blijft de vraag wat de organisatie in essentie onderscheidt en op welke kernwaarden we ons willen baseren. Alle genoemde successen zijn vooral kenmerken. Maar wat zijn onze kernwaarden? Wat drijft de organisatie en waar willen we op afgerekend worden? Het benoemen van deze drijfveren is essentieel omdat daar besluiten aan getoetst worden, medewerkers op worden geselecteerd, prioriteiten op worden gesteld en daarop het beleid gericht dient te zijn. Het leveren van basiskwaliteit, bijvoorbeeld een verantwoorde zorgverlening of goede hygiëne, scharen we onder de algemene voorwaarden maar vormen niet het onderscheidend vermogen.

De kernwaarden zijn als volgt geformuleerd:

Jezelf zijn met persoonlijke ruimte

Een aantal voorwaarden om te zorgen dat mensen zichzelf kunnen, laten zich als volgt omschrijven:

- Comfort
- Als individu benaderd worden
- Ontmoeten van andere mensen
- Het hebben van uitdagingen

Als Leppehiem eraan bij kan dragen dat mensen zichzelf kunnen zijn, maken we een verschil. Het geeft een onderscheidend vermogen, want zorg is hierbij een hulpmiddel en wordt geleverd in een breder perspectief.

(Een goed appartement met leefruimte, een prettig voelende omgeving, contacten, zelf baas blijven en iets meemaken)

Intrinsieke waarde

Handelen als mens en kijken naar wat 'normaal' is gaat verder dan alleen een professionele omgeving. In een professionele omgeving dreigt het gevaar dat natuurlijke en menselijke omgang verdwijnt door alleen functioneel handelen. De eigenheid van medewerkers mag onderdeel uitmaken van het professioneel handelen. Bovendien gaan ook cliënten zich in een, alleen professionele omgeving, schikken naar wat verondersteld wordt als: 'wat hoort'. Leppehiem wil de nadruk te leggen op het individuele karakter en levensritme van de bewoners.

(Wie ben je, en hoe kunnen we dat zien in jouw werk of in uw daginvulling)

Verantwoordelijkheid

Goede medewerkers zijn zij die verder kijken dan alleen het uitvoeren van die ene handeling. Een verantwoordelijkheid die verder gaat maakt een onderscheidend verschil. Ook een verantwoordelijkheid die verder gaat dan alleen de eigen taak binnen de organisatie. Het is alleen door het samenspel in de organisatie mogelijk om mensen te ondersteunen bij het zichzelf zijn. Daarnaast moeten we bewoners en cliënten de kans geven om hun eigen verantwoordelijkheid te behouden en zelf keuzes te maken. Dat men in een zorginstelling als de onze komt wonen of zorg ontvangt, wil nog niet zeggen dat alles van hen overgenomen moet worden. Laat mensen zelf de keuzes maken voor zover dit mogelijk is en hier ook verantwoordelijk voor zijn.

(Als mensen na het wassen, aankleden en medicijnen verstrekken geen perspectief hebben voor de verdere dag, of hulpeloos achterblijven dan dient de vraag zich aan wat dat betekent voor het doel van dat wassen, aankleden en medicijnen verstrekken)

Maatwerk

Standaarden worden opgelegd aan zorgorganisaties omdat men denkt zo de kwaliteit te kunnen beheersen en meten. Kwaliteit wordt vaak echter niet ervaren op deze gebieden. Kwaliteit is juist datgene dat we kunnen bieden boven de meetbare standaard. Dat is juist hetgeen waar we ons als organisatie kunnen onderscheiden. Leppehiem zal zich houden aan de opgelegde standaard maar blijft proberen die te vertalen richting de bewoner en cliënten. Het is een uitdaging te blijven bedenken hoe we het zelf zouden willen. Ons doel is te blijven denken buiten de vast omliggende kaders.

(In man, the things which are not measurable are more important than those which are measurable. (Alexis Carrel))

Onderzoek

Mienskipssintrum Leppehiem kwam via de Provinsje Fryslân in contact met het Talmalectoraat van de Noorderlijke Hogeschool Leeuwarden. Aanleiding was de bijzondere positie die we als organisatie innemen in de zorgsector. Het Talmalectoraat doet samen met studenten uit meerdere afstudeerrichtingen onderzoek op het gebied van zorg en welzijn voor ouderen op hoge leeftijd. Op de zoektocht naar ons onderscheidend vermogen is het verzoek gedaan om te onderzoeken hoe de kernwaarden van de organisatie worden beleefd zonder deze expliciet te benoemen bij de te bevragen groepen; bewoners, familieleden van bewoners en medewerkers. De uitkomsten zullen leiden tot de uitgangspunten voor het beleid voor de komende jaren. Immers; waar er verschil bestaat tussen de beoogde kernwaarden en de ervaringen van mensen, zal het opheffen van dat verschil een belangrijkste doel moeten zijn.

3. Input voor beleid vanuit het NHL-onderzoek

Het onmeetbare meten is een contradictie. Toch heeft het onderzoek en de reeks van gesprekken over het onderzoek belangrijke inzichten opgeleverd voor het beleid voor de komende jaren.

- Wat opvalt is dat het weinig zinvol is om mensen te vragen onze organisatie te vergelijken met andere organisaties en dan het verschil aan te geven. Voor medewerkers, bewoners en familie van bewoners is Leppehiem de standaard, of we het in vergelijking met anderen in onze eigen ogen nu beter doen of niet.
- De kenmerken van ons concept, als een groot activiteitenaanbod, de levendigheid en de voorzieningen, worden hoog gewaardeerd
- Als het gaat om de kernwaarden, worden door medewerkers begrepen als; maatwerk, jezelf zijn en een grote verantwoordelijkheid, duidelijk herkend. Opvallend is wel dat bij verantwoordelijkheid vaak alleen de eigen taak wordt bedoeld
- Ook bij bewoners en familieleden van bewoners zijn zaken genoemd die verband houden met de kernwaarden. Zo wordt de betrokkenheid van de organisatie bij de bewoners en medewerkers gezien, vindt men dat er veel mogelijk is, acht men medewerkers deskundig en zijn veel opmerkingen gemaakt die terug te leiden zijn tot het voelen van een persoonlijke sfeer

Wat echter het meest in het oog springt bij het onderzoek van de NHL-studenten zijn kleine ergernissen over praktische zaken. Zaken die wel geregeld zijn binnen Leppehiem maar die niet, of onduidelijk, worden gecommuniceerd. De vraag die zich daarbij aandient is of dit verband houdt met een conclusie uit het onderzoek naar medewerker-tevredenheid. Daaruit blijkt dat veel medewerkers zich zeer verantwoordelijk voelen, maar met name voor de eigen taak.

4. Andere input voor de beleidsperiode

- Groeiende overhead
Voor een goed draaiende organisatie die aan haar kernwaarden wil werken is een goede basis van ondersteunende (overhead)diensten noodzakelijk. Daarnaast worden van verschillende overheden eisen gesteld op het gebied van registratie, verantwoording, kwaliteitssystemen en uitvoering van protocollen op het gebied van arbobeleid, hygiëne, risicomangement, zorghandelingen, deskundigheid, analyses en klachten. Aan deze eisen is alleen te voldoen als er sprake is van genoeg budget verkregen uit, wellicht oneerbiedig genoemd, omzet.
- Gemeentelijke herindeling
De landelijke overheid delegeert steeds meer taken naar de lokale overheden. Deze ingezette trend zal alleen maar toenemen. Voor Leppehiem is daarbij de complexe factor dat de huidige gemeente Boarnsterhim tijdens dit proces wordt opgeheven. Ons werkgebied zal uiteenvallen in vier gemeenten. Elke gemeente met haar eigen beleid, werkwijze, netwerk en aanbestedingsprocedure. Als we als organisatie menen iets te kunnen toevoegen vanuit onze kernwaarden aan de zorg- en dienstverlening voor nieuwe cliënten en ons aanbod willen blijven inzetten voor bestaande cliënten, dan zal dat onze houding en organisatie sterk beïnvloeden.
- De groei van de organisatie
Leppehiem kende de afgelopen decennia meerdere groeiperiodes. Door de toevoeging van een nieuwe vleugel, de functie behandeling in ons zorgpallet, onze grote rol in het leveren van huishoudelijke verzorging in de WMO en de groei van voorzieningen en dienstverlening, is de groei de laatste 6 jaar verhoudingsgewijs groot. Bijna 250 medewerkers, 125 vrijwilligers en 500 cliënten vragen, ook bij de verwachting dat de groei door zal zetten, een ander beleid.
- Verzuim en incidenten
Waar de organisatie groeit, de activiteiten toenemen, inhoud van functies veranderen, maar vooral verwachtingen zijn gebaseerd op beelden uit het verleden, dreigt een hoog ziekteverzuim en irritatie. Om die reden vraagt een nieuwe beleidsperiode om doelstellingen op het gebied van communicatie, duidelijkheid en beheersing.
- Overheidsbeleid
Tijdens veel beleidsperiodes van Leppehiem is in overheidsbeleid en is in financieringsvormen veel veranderd. Toch zijn visie en missie altijd leidend geweest voor de organisatie. Dat geldt ook voor onze kernwaarden. De nieuwe beleidsperiode zal dat als basis hebben. Welke middelen daarvoor ingezet worden spelen daarbij een ondergeschikte rol. Het eindresultaat geldt. Dat resultaat is niet gebonden aan standaardproducten of indicaties. Leppehiem is een voorstander voor budgetten met een grote vrijheid voor cliënten om dat naar eigen levensstijl in te vullen, boven de declaratiemethode van nu.

5. Het 'hier en nu' en 'daar en straks'

5.1 Hier en nu

- De **kernmerken** van de organisatie worden positief ervaren en vormen het succes van de organisatie wat zich vertaalt in een grote tevredenheid van klanten, medewerkers, familieleden van bewoners en groei van de organisatie. De **kernwaarden** van Leppehiem zijn te herkennen en ervaringen vormen een goede basis voor een betere uitwerking daarvan.
- De communicatie naar klanten, bewoners, familieleden van bewoners en de omgeving in de 'oog in oog' contacten laat te wensen over.
Er van uit gaande dat tevredenheid het resultaat is van verwachtingen en de mate waarin die uitkomen, is het verstrekken van duidelijkheid over wat men kan verwachten essentieel.
- Als er sprake is van een goed concept, er successen zijn en er een goede basis is voor de kernwaarden van de organisatie, maar de interne communicatie door de groei en omvang dreigt te vertroebelen, dan zal helderheid en transparantie het belangrijkste doel moeten zijn voor een nieuwe beleidsperiode.
- Beheersing en locatie hebben een verband. Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is altijd groot geweest. Dat heeft zeker te maken met het feit dat alle activiteiten vanuit een centraal punt worden uitgevoerd. De druk op de locatie, qua bezoekersaantallen, aanwezige medewerkers, stafdiensten, facilitair bedrijf en de logistieke vraagstukken daarbij vragen echter om nieuwe oplossingen. We moeten door de bomen het bos wel blijven zien.
- De verhouding tussen enerzijds de aandacht voor onvrede en persoonlijke verhoudingen, en anderzijds taakopvatting en te leveren prestaties, dreigt bij het ontbreken van beleid op het beoordelen van prestaties door te slaan naar afnemen van de focus op de taakuitvoering.

5.2 Daar en straks

Kernmerken

Zoals gesteld, de kenmerken van het concept Mienskipssintrum zijn onze sterke kant. Wat voor alles geldt: ook sterke punten moeten worden onderhouden, verbeterd en geprofileerd. In die zin zullen we streven naar de volgende doelen:

- Het positioneren van een duidelijk 'gezicht' naar gebruikers en huurders.
- Meer aandacht voor representatie, klantvriendelijkheid, verantwoordelijkheid en een dienstverlenende houding naar alle gebruikers. Communicatie is daarbij een sleutelwoord: terugkomen op vragen en afspraken, het vermelden van termijnen, geen toezeggingen welke niet kunnen worden nagekomen. Gewekte verwachtingen zijn bepalend zijn voor tevredenheid. Ook zaken die niet direct tot de eigen, omschreven, verantwoordelijkheden horen maar ze wel raken, worden op dat moment deel van de eigen verantwoordelijkheid.
- Onderhoud en kwaliteit van het gebouw zijn voordurend punt van aandacht. Hoe staat het gebouw er bij is een vraag die niet alleen de verantwoordelijkheid is van de betreffende dienst.
- Vanuit een zakelijke dienstverleningsperspectief gesteld: hoe wil je zelf dat een ruimte aangeboden wordt als je die zou huren?

- De multifunctionaliteit van het gebouw is een bedrijfstak en een dienst die we aanbieden. Met nadruk niet iets wat we erbij doen.
- Meer naar buiten treden om het succes van ons concept te presenteren.
- *"Ik heb het doorgegeven" betekent niet dat iemand is ontslagen van de verantwoordelijkheid.*

Kernwaarden

Elk huidig en potentieel aanbod zullen we toetsen aan de kernwaarden van de organisatie. Medewerkers selecteren we op kernwaarden, we scholen medewerkers op kernwaarden en kernwaarden worden vertaald in werkwijzen. Medewerkers die kunnen werken vanuit de kernwaarden mogen binnen de organisatie een meer bepalende positie innemen dan collega's die zich willen beperken tot de eigen 'enkelvoudige' taken. Het positioneren van medewerkers die kunnen werken vanuit de kernwaarden was tot op heden niet gebruikelijk. Leppehiem denkt dat we dat in de toekomst nadrukkelijk wel moeten doen.

Veel zorgorganisaties kiezen voor specialistische en complexe zorg als prioriteit in de toekomst. Vooral financieel een logische keuze omdat deze vormen van zorg beter betaald zullen blijven worden. Vanuit de kernwaarden kan Leppehiem niet anders dan kiezen voor de totaalbenadering. Daarom blijft de keuze het aanbieden van een totaalpakket. De keuze voor de klant en niet de organisatie is een vergaande, maar wel de voornaamste consequentie van de kernwaarden.

Op dit moment is opvallend dat de afdeling Begeleid Wonen dicht bij de kernwaarden van Leppehiem komt. De verantwoordelijkheid voor de bewoners wordt daar heel direct gevoeld en is sturing op de kernwaarden daar meteen van invloed. De conclusie die we daaruit trekken is dat het "kleiner" organiseren van zorg zowel in- als extern een belangrijke doelstelling moet worden. Na de reorganisatie in 2011 is daar een begin mee gemaakt maar zal nog verder uitgevoerd worden.

Medewerkers werken dicht bij cliënten in kleinere groepen. Daarbij komt ook de huishoudelijke verzorging en huishoudelijke medewerker terug in de context van de zorg van alle dag. Bij een organisatie die zelf de "meitinkerrol" heeft bedacht, zal deze rol, zowel extern als intern, onderdeel van het werk gaan uitmaken. Daarmee kan de werkwijze van Leppehiem, die ooit diende als inspiratiebron voor Mienskipssouch weer geïnspireerd worden door de oorspronkelijk bedoelde werkwijze van Mienskipssouch. In dat proces zullen medewerkers die een verantwoordelijke rol hebben worden getraind, exclusief worden gepositioneerd en worden beloond. Een Meitinker of Coördinerend Verzorgende werkt voor een aantal bewoners, met een eigen formatie, coaching door het Unithoofd en een BackOffice van specialisten.

De BackOffice van specialisten bestaat feitelijk al binnen Leppehiem. Wij willen dit nader invullen en professionaliseren. Voorbeeld zijn de Praktijkverpleegkundigen, in dit verband wellicht beter te omschrijven als Verpleegkundige Coaches. Andere voorbeelden zijn tilspecialisten, arbospecialisten en leden van commissies voor fouten, farmacie en bedrijfsveiligheid. De functies zullen alleen nog op basis van sollicitatie en met permanente scholing worden ingevuld. Commissies worden altijd begeleid door medewerkers in staffuncties, managers of middenkader.

Individuele benadering van medewerkers is een consequentie vanuit de kernwaarden. In een groter wordende organisatie dienen alle medewerkers in beeld te zijn. Daarbij maken we geen uitzonderingen. Ook jongeren, weekendhulpverleners, en invalmedewerkers maken daar onderdeel van uit. De gedachte dat een individueel Leef en Zorgplan bij bewoners een noodzaak is zou logischerwijs voor medewerkers moeten gelden in de vorm van een Werk en Ontwikkelingsplan.

Persoonlijke aandacht, scholing, ontwikkeling, verzuim, taakopvatting en welbevinden als onderdeel van een dergelijk plan maken instrumenten als functioneringsgesprekken overbodig. De verantwoordelijkheid voor een Werk en Ontwikkelingsplan kan meer getrap zijn en hoeft niet langer voorbehouden te zijn aan het middenkader of management.

("Zo doen we het nu eenmaal" of "dat hebben ze hier zo geregeld" maakt plaats voor "we vinden het belangrijk om het zo te doen want..." en "ik weet dat we het zo geregeld hebben maar zal nog eens navragen waarom dat zo is, en kom er binnenkort bij u op terug")

Rust en overzicht

Om meer overzicht en rust te creëren zal ontkoppelen van de WMO en ZorgThuis noodzakelijk zijn. De werkprocessen op de locatie van het Mienskipssintrum worden onoverzichtelijk en zoals aangegeven is de logistieke druk toegenomen en zal nog toenemen. Maar ook inhoudelijk is een scheiding te wensen. Als Leppehiem vindt dat een persoonlijke benadering, verantwoordelijkheid voor cliënten tot haar kernwaarden behoort, maar ook haar diensten wil organiseren rond Meitinkers, dan zal Huishoudelijke Verzorging daar onderdeel van moeten zijn. Ook strategisch is deze benadering een voorwaarde, omdat de komende jaren meer AWBZ-onderdelen op WMO-niveau zullen worden uitgevoerd. De nieuwe tak zal vanuit een andere locatie worden aangestuurd. Dat maakt tevens de weg vrij naar het ruimhartig doen van aanbestedingen in het werkgebied dat onder meerdere gemeenten gaat vallen.

In het spreiden over locaties zal onderzocht worden welke "overheadfuncties" noodzakelijkerwijs op de huidige locatie moeten worden uitgevoerd.

Mocht Mienskipsssoarch na de gemeentelijke herindeling niet meer als werkwijze herkenbaar zijn dan opteert Leppehiem voor het terugkrijgen van de naam. Eventueel met de overname van een deel van de organisatie. Leppehiem bestaat dan uit: Mienskipssintrum Leppehiem en Mienskipsssoarch Leppehiem. Het betrekken van het pand van Leppehiem in Aldeboarn hiervoor ligt dan ook voor de hand.

Cultuur en verantwoordelijkheid

Veel medewerkers, vooral zij die al lang in Leppehiem werken, spreken van het "Leppehiem gevoel". Dit gevoel heeft veel te maken met: we kennen iedereen, gezamenlijkheid, vergeten zaken worden door anderen opgepakt, wat niet wordt nagekomen wordt weer opgelost en er is sprake van veel informaliteit. Hoewel deze cultuur in positieve zin heeft bij gedragen aan wie we zijn is het krampachtig vasthouden van die sfeer in een groter geworden organisatie met nieuwe eisen en andere verantwoordelijkheden ook een gevaar. Medewerkers die dat gevoel blijven missen en er aan blijven refereren zullen nooit tevreden kunnen zijn, omdat de wereld om hen heen zal blijven veranderen.

Een goede sfeer blijft voorwaarde voor het leveren van kwaliteit en het welbevinden van medewerkers is voorwaarde voor het kunnen leveren van goede zorg en dienstverlening.

Als echter het blijven terugkijken een remmende factor wordt zal de organisatie daar niet voortdurend haar best voor kunnen blijven doen. Zoals gesteld is tevredenheid altijd gekoppeld aan verwachtingen en de mate waarin deze uitkomen. De verwachting dat de wereld weer wordt zoals deze was, is irreëel. Het wordt dan meer zinvol om energie te steken in potenties en medewerkers die deze potentie tonen.

Leppehiem streeft naar het stellen van duidelijke doelen voor medewerkers die een verantwoordelijke positie innemen en het afrekenen daarop. Een van de middelen daartoe is het alleen verhogen van anciënniteit als er sprake is van goed functioneren. Van deze vorm van het automatisch oplussen in de salarisschaal mag CAO-technisch afgeweken worden.

Niet traditie, maar het herkennen en benutten van talent, het op juiste wijze inschatten van nieuwe en jongere medewerkers, hun begeleiding en hun waardering, zijn punt van aandacht. Wat je doet en de toetsing aan de kernwaarden zijn uitgangspunt en niet een lang dienstverband of informeel leiderschap. Leppehiem wil daarbij de consequentie nemen voor de beloning van Coördinerend Verzorgenden en specialisten.

Ook voor leidinggevendenden geldt dat zij verantwoordelijk zijn voor hun afdeling, afspraken en uitvoer van het beleid. Dat vraagt kwaliteiten die, of in de persoon te vinden zijn, of op andere wijze binnen een afdeling gecompenseerd kunnen worden.

Communicatie

Leppehiem zal trainingen geven aan medewerkers op verantwoordelijke posities op kennis van de organisatie en het communiceren daarvan. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld alleen bewoners introduceren in de organisatie als deze kennis aanwezig is.

Communicatie is bij veel onderzoeken naar klanttevredenheid een sleutelwoord. Wat we willen verbeteren is: terugkomen op vragen en afspraken, het vermelden van termijnen, geen toezeggingen doen welke niet kunnen worden nagekomen. Gewekte verwachtingen zijn bepalend zijn voor tevredenheid. Zaken die voor (sommige) medewerkers duidelijk zijn, worden door anderen niet altijd herkend. Dat geldt voor bezoekers, familie van bewoners, bewoners, cliënten, collega's en leveranciers. Een goede communicatie betekent daarom ook; uitleggen waarom we de dingen doen. Daarbij is het in ieders, eigen, belang om Leppehiem te vertegenwoordigen als onderdeel van Leppehiem. Tevredenheid van alle participanten bepaald ons succes als totaal en daarmee zelfs de eigen loopbaan en het eigen inkomen.

Communicatie tussen afdelingen en collega's is eenvoudig te verbeteren. Daarbij is verantwoordelijkheid, wat we als kernwaarde zien, van belang. Zaken die niet direct tot de eigen, omschreven, verantwoordelijkheden horen maar ze wel raken, worden op dat moment deel van de eigen verantwoordelijkheid. Het aanspreken daarop en het niet accepteren van verwijzingen naar anderen zal de taakvolwassenheid van medewerkers snel kunnen vergroten.

Wijze van aanbieden

Met een nieuwe afdeling, die bestaat uit alle zorg, inclusief huishoudelijke verzorging, die in de thuissituatie wordt geleverd ontstaat een nieuwe ambitie. Vanuit de overtuiging dat we het beter kunnen dan anderen, zal uitbreiding niet worden geschuwd. Essentieel voor deze afdeling zijn ook onze kernwaarden. Wat we meer bieden zal daarbij geconcretiseerd moeten worden. Voorop staat dat het juist een meerwaarde heeft als dat niet meteen betekent dat we meer omzet nastreven. De principes zoals oorspronkelijk bedoeld in Mienskipsssoarch vormen daarbij uitgangspunt. (In bijlage: projectplan Mienskipsssoarch 2006).

Praktische voordelen bieden bij afname van ZorgThuis of Huishoudelijke Hulp, als het standaard gratis aanbieden van alarmering, bemiddeling naar andere diensten (ook die van anderen), het coördineren van andere zaken voor cliënten kunnen een bijdrage leveren aan een belangrijker positie binnen een grotere regio.

In principe ontstaat zowel bij de intramurale als bij de extramurale tak een zelfde werkwijze. Een coördinator (Meitinker of Coördinerend Verzorgende) stuurt de zorg en welzijn aan rond een kleine groep klanten. Daaronder vallen dan ook de klanten voor huishoudelijke verzorging.

Nieuwe kwaliteiten

- ICT
Leppehiem streeft naar een verbetering van de kwaliteit van automatisering. In de toenemende complexiteit en de toename van deeladministraties is door het aanstellen van een medewerker met dit aandachtsgebied winst te behalen in efficiëntie. De medewerker zal op de werkplek tevens medewerkers begeleiden bij het gebruik van software en afstemming daarbij.
- Scholing medewerkers
We eisen meer van medewerkers in de directe aansturing, verantwoordelijkheid, het representant zijn van de organisatie, het over de eigen muren heen kijken, creativiteit en verwachten minder 'standaarddenken'. Daarvoor dienen medewerkers wel toegerust te worden. In het scholingsbeleid krijgt dat prioriteit. De ingezette trend, dat bijscholing op het verkrijgen van een positie in de organisatie, een verplichting is, wordt verder doorgezet. Verantwoordelijke medewerkers krijgen eens per jaar scholing op het gebied van inhuissprocedures, kernwaarden, klantbegeleiding, kennis van doelgroepen, representatie en kennis van de organisatie, al naar gelang functie en afdeling.
- Personeel en Ontwikkeling
De grote ambitie op het gebied van persoonlijk ontwikkelingsplannen en scholing, rechtvaardigt uitbreiding van inzet op dit gebied. Zeker als beloningssystemen en afrekenen op prestaties onderdeel worden van de ontwikkelingsplannen.
- Administratieve zaken
Een onderzoek naar administratieve processen in combinatie met de ICT-ambities zal worden uitgevoerd om zorg te dragen voor een blijvend goede beheersing van deze processen.

6. Werkwijze

Voor de komende jaren streven we niet naar een plotselinge ruk aan het stuur. Leppehiem kent veel sterke punten en we steken in onze beleving boven de rest uit als het gaat om ons concept en de kenmerken daarvan. Wel streven we naar een snelle introductie van de in dit beleidsplan beschreven koers, binnen alle geleidingen. Dat maakt het mogelijk om elke kans te pakken die zich voordoet en het iedereen op zo'n moment duidelijk is waarom dan een besluit valt.

Kansen die zich voor zouden kunnen doen: een aangekondigde aanbesteding bij een gemeente; een vrijkomend pand; het door gemeentelijke herindeling beëindigen van Mienskipssorch; een vraag naar initiatief door een andere partij.

Netwerken (als werkwoord) is een beladen woord. Toch zullen we moeten laten merken wie we zijn, wat we doen en waarom we dat doen, in meerdere netwerken. Het versterken van externe relaties zal daarvoor moeten toenemen.

Op korte termijn zullen we stappen nemen om ons beter te profileren met het concept Mienskipssintrum. Daarbij zal een minder bescheiden rol worden aangemeten dan voorheen.

Marktverkenning wordt niet meteen gekoppeld aan Leppehiem. Toch is daarin altijd veel succes geboekt. In kleine opzet starten met projecten en bij succes uitbreiden, is de start geweest van onze maaltijdvoorziening, het multifunctionele centrum, Mienskipssorch, Zorg Thuis, dagverzorging, en veel andere voorzieningen. Zo zal ook omgegaan worden met de zaken in dit beleidsplan.

Een beleidskoers wijzigen kost geld. De kosten lopen voor de baten uit. We zullen reserveren op de begroting door besparingen in de bedrijfsvoering te zoeken.

Stap 1

Voor de nieuwe beleidsperiode zullen we gespreksessies plannen in Bakkeveen.

1. Met bestuurder en Raad van Toezicht
2. Met stafteam en Managementteam
3. Met middenkader uit Zorg en Welzijn aangevuld met betrokken medewerkers
4. Met middenkader uit Bedrijf en Dienstverlening aangevuld met betrokken medewerkers

Stap 2

Het beleidsplan wordt voorgelegd aan Ondernemingsraad en Cliëntenraad

Stap 3

Het organiseren van medewerkerbijeenkomsten die verplicht zijn om bij te wonen

Stap 4

Het selecteren van medewerkers die onderdeel uitmaken van een denktank en tijdens de beleidsperiode het begin vormen van een nieuw elan.