

Algemeen Beleidsplan Mienskipssintrum Leppehiem 2017 – 2021 “Inhoud en Systeem”

Dit beleidsplan....

Dit beleidsplan heeft als doel de komende jaren richting te geven op hoofdlijnen. De uitwerkingen en praktische gevolgen worden uitgewerkt op meerdere niveaus in de organisatie. Leppehiem kent beleid op meerdere deelterreinen zoals personeelsbeleid, kwaliteitsbeleid, veiligheidsbeleid, arbobeleid en scholingsbeleid. Het algemene beleidsplan zal van invloed zijn op besluitvorming, het kwaliteitssysteem, de genoemde deelterreinen en de jaarwerkplannen van managers, stafteamleden en afdelingen.

Dit beleidsplan kwam tot stand op basis van: externe factoren; signalen van onze bewoners en klanten; tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, klanten en bewoners; gesprekken met managementteam en stafteam; onderwerpen die spelen op afdelingen en (met name) de gespreksdagen tussen kader, middenkader en vakspecialisten die inmiddels bekend staan als de Allardsoog-dagen. Op onderdelen komt het tegemoet aan de eisen uit voorgeschreven kwaliteitssystemen en kaders van anderen.

Dit beleidsplan zal organisatie breed worden besproken na de verkregen instemming van Managementteam, Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en Cliëntenraad. Doel is het verkrijgen van een breed draagvlak voor het beleid zodat uitwerkingen en resultaat in gezamenlijkheid leiden tot succesvolle jaren.

Dit beleidsplan heeft als uitgangspunt dat Mienskipssintrum Leppehiem een bijzondere en onderscheidende rol heeft in de lokale en regionale omgeving. Die rol opeisen kan alleen met voorrang voor de inhoud waarbij sommige systemen ondersteunen en andere systemen bezworen moeten worden.

INHOUD

Wat ons bijzonder maakt...

*Het is nog vroeg
de stille bewoonster
uit het niets
"Ik heb het naar mijn zin hier"*

*Een verwarde alcoholist
dat wordt niks
zegt het dorp
gedoseerd
een prima leven
inmiddels*

*Bijeenkomst nieuwe bewoners
"ik dacht ik ga hier voor het eerst
mijn levensverhaal vertellen"
een verhaal als een film
iedereen ontroerd
bewoner gekend
Is het niet beter*

*gezond, lekker en vers koken?
Dat doen wij al 40 jaar mijnheer*

*Soms weet ik niet wat voor een dag het
is, maar vandaag ga ik zwemmen*

*Dan zie ik
nieuwe medewerker
en bewoner
samen op het bankje
bij de receptie
gesprek
als gelijken
dan zie ik
écht talent*

*Goedemorgen
mag ik eerst even kwijt
die sfeer hier
die is wel heel bijzonder
hoor*

*Zag ik daar nu kinderen
gewoon op de gang*

*Ik was hier vrijwilliger
mijn ouders woonden hier
ik woon hier
leek mij logisch*

*Op dit eiland
krijg maar eens hulp
met die pont enzo
jullie kwamen gewoon
en vanavond
ga ik uit in Leppehiem
vannacht slaap ik
weer op mijn eiland*

*Ik zie
een zaal vol
bewoners
dorpsbewoners
medewerkers
eten samen
elke dag
behalve de kookclub
die eet apart*

*Het pad kwijt
elke dag
elk uur
triest
maar altijd
iemand
die zachtjes
terug leidt*

Gewoon bijzonder...

Wij durven te stellen dat Mienskipssintrum Leppehiem bijzonder is. Dat bijzondere lijkt gewoon. In het kader van dit beleidsplan is het echter ook goed stil te staan bij het feit dat wat gewoon lijkt, is ontstaan vanuit een visie en het van daaruit blijven werken. Niet uit toeval. Daarbij is oppositie niet geschuwd. Maar steeds bij elke externe of interne invloed, bij alle besluitvorming, op elk beleidsterrein van eten en drinken tot aannamebeleid, maar ook bij organisatiewijzigingen en plannen stond de visie centraal.

Visie

We weten wat we doen en waarom!

We maken met elkaar de wereld, ons land, ons dorp en onze omgeving. Iedereen draagt daar een steentje aan bij. Dat lukt het best als je gewoon jezelf kunt zijn, of dat nu thuis is, op het werk of ergens anders. Als iedereen respect heeft voor dit uitgangspunt en elkaar helpt dit (jezelf kunnen zijn) voor elkaar te krijgen, geeft dat uitzicht op geluk en een plezierige leefomgeving.

Mensen geven richting aan hun eigen leven. Dit is slechts mogelijk als er een evenwicht is tussen het individu en zijn omgeving. Er zijn veel omstandigheden die dit evenwicht kunnen verstoren. Leppehiem beschikt over de mogelijkheden om soms mensen te helpen bij het hervinden van het evenwicht, soms bij het aanpassen van de omgeving. Het is dan ook onze overtuiging dat onze organisatie onderdeel dient te zijn van de eigen lokale omgeving en dat deze lokale omgeving levendig, gevarieerd en leefbaar dient te zijn.

Missie

Wij willen alle mogelijkheden en onmogelijkheden binnen zorg en welzijn gebruiken om iedereen die daarop bij ons een beroep doet te helpen zichzelf te zijn in een plezierige leefomgeving.

Ondanks veel ontwikkelingen en hervormingen in de zorgsector hebben we uiteindelijk met hard werken, creativiteit, innoveren, en lerend vermogen steeds in gezamenlijkheid onze doelen bereikt. Voor de komende beleidsperiode is die wetenschap belangrijk. Door zelfvertrouwen en zelfbewustzijn ontstaat rust. Rust groeit naarmate er meer overzicht is. In deze beleidsperiode zal het creëren van overzicht daarom een belangrijke rol gaan spelen.

Wat is bijzonder....

Tijdens gespreksdagen tussen kader, middenkader en vakspecialisten die inmiddels bekend staan als de Allardsoog-dagen zijn de zaken benoemd die de organisatie bijzonder maken.

- * Snel handelen (voordeel kleinschaligheid)
- * Snelle service
- * Gastvrij
- * Vraaggestuurde horeca
- * Betrokken / bereid om iedereen te helpen
- * Gevoelig
- * Regionaal
- * Aantrekkingskracht
- * Goede naam
- * We kennen elkaar
- * Levendig / leefbaarheid
- * Welzijn / veel te doen
- * Klanten kunnen op ons rekenen / Verantwoordelijkheidsgevoel
- * Betrouwbare organisatie
- * Betrokken en veel vrijwilligers
- * Natuurlijke en persoonlijke omgang met bewoners
- * Middenkader met potentie
- * Geen leegstand
- * Multidisciplinaire samenwerking op een praktische manier
- * Creatieve oplossingen voor klanten
- * Creatieve oplossingen voor t.o.v. overheidsbeleid
- * Goede CR / OR / Rvt
- * Doel en uitstraling project Oars
- * Investeren: niet defensief of behoudend
- * Breed aanbod is aantrekkelijk en zorgt voor groter oplossend vermogen
- * Laagdrempelig
- * Goede werkgever
- * Trots op Leppehiem
- * Veel fans
- * Eigen keuken / gekoppeld koken / lekker eten en drinken
- * Je voelt je welkom, gewenst en kunt jezelf zijn
- * Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers
- * Loyaliteit medewerkers
- * Multifunctionaliteit gebouw (maatschappij in gebouw)

SYSTEEM

Een organisatie ontkomt niet aan het hanteren van systemen. Een systematische manier van werken kan bijdragen aan goede managementinformatie, het verwerken van belangrijke gegevens en zorgen voor overzicht. Maar in de eerste plaats moet het ondersteunend zijn, het moet bijdragen aan de kwaliteit van het werk, aansluiten bij onze visie en bij onze manier van werken.

Steeds meer worden systemen ingezet voor het richting geven van het werk waardoor de systemen en beheersinstrumenten leidend worden. Als oplossing voor de kosten in de zorg, als sturing voor problemen in de zorgsector, het op papier uitsluiten van risico's en om beleid af te dwingen. De verwachting voor de komende beleidsperiode is dat het aantal systemen en regelgeving zal toenemen en dat het tempo van wijzigingen daarbinnen (te) hoog blijft.

Vanuit de organisatie kwamen we tot een (niet volledige) opsomming.

Privacywetgeving: normen en controle verscherpt / Registratie van verzorgenden en verpleegkundigen (met verplichte scholing) / Ontwikkelplan WLZ / Wet werk en zekerheid (0-uren check / transitievergoeding) / Zeggenschap medewerkers werktijden (zelfroosteren) / BTW / WKKGZ / classificatiesysteem / Advance Care planning / zorgpaden / Platform palliatieve zorg / Mondzorg / Wondzorg / Infectiepreventie / Hygiëne voorschriften / Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg / Tarief en product differentiatie / Contracten medisch specialisten / Allergenenwet / HACCP wijzigingen / NEN 3140 (technische eisen gebouw) / Omzetplafonds / 7 aanbestedingen ZVW / nieuwe normen HKZ / Nieuw bekostigingssysteem zorg / Eerstelijnsverblijf naar ZVW / Inspectie-eisen / Module kwetsbare ouderen / Contracten met regioaanbieders / Nieuwe Governance Code / ONS van Nedap / WNT / Kwaliteitskader Wijkverpleegkundige zorg / Lerend netwerk

Of systemen en regels nu leidend, volgend, opgelegd of gewenst zijn: Mienskipssintrum Leppehiem zal aan regels en systemen mee moeten werken. Het niet voldoen aan eisen leidt vaak tot uitsluiting bij aanbestedingen, het niet verkrijgen van verplichte certificeringen of het kan leiden tot verscherpt toezicht van de Inspectie Volksgezondheid.

SYSTEEM EN INHOUD

In deze beleidsperiode zal een oplossing gevonden moeten worden voor het omgaan met toenemende regelgeving, extern uitgestippelde paden en systemen enerzijds, en het behoud van het bijzondere dat de organisatie kenmerkt anderzijds.

Andersom redenerend moet een organisatie met een sterk inhoudelijke gerichte zorg- en dienstverlening juist beter in staat zijn systemen en regelgeving de juiste plaats te geven.

In de Allardsoog-dagen werden de zwakke punten ook erkend. Ze bevestigen de noodzaak voor een evenwicht tussen inhoud en systeem en het belang van de overige beleidsvoornemens.

- * Complexere doelgroep met andere eisen / behoeftes
- * Lopen tegen grenzen aan op uitvoerend niveau
- * Deskundigheidsniveau voldoende voor complexe doelgroep?
- * Rommelig: organiseren / regelgeving / gebouw
- * Kosten/baten bewustzijn onder medewerkers (niet zakelijk)
- * Kwetsbare organisatie / geen machtsfactor (nadeel kleinschaligheid)
- * We zijn gevoelig
- * Wat we moeten is nauwelijks nog aan te voldoen
- * Discipline m.b.t. registraties (methodisch handelen)
- * Tegenstelling 'oude' en 'nieuwe' cultuur
- * Geen aanspreekcultuur
- * Communicatie onderling (tussen afdelingen) loopt niet altijd goed
- * Angst en terughoudendheid medewerkers voor nieuwe dingen
- * Veel zaken worden op 'gevoel' gedaan (regelgeving teveel achterwege)
- * Vertrouwen in elkaars intenties / waardering voor elkaars rol
- * Praktisch' scoort beter dan 'deskundig'
- * Eenduidige communicatie richting klant (klant is steeds kritischer)

OVERIGE UITGANGSPUNTEN

Kernwaarden blijven overeind...

Jezelf zijn: Bewoners en klanten worden gekend. De eigen regie is bepalend. Ook bij complexer wordende zorg is juist het denken namens bewoners en klanten een belangrijke professionele eigenschap welke van medewerkers wordt verlangd. Ook bij psychogeriatrische problematiek blijft de persoon zoals deze is, gevormd door zoals hij was, uitgangspunt voor benadering.

Intrinsieke waarde: Handelen vanuit de eigen persoonlijkheid en menselijke waarden maakt een belangrijk onderdeel uit van het professioneel handelen. Ook voor bewoners en klanten dient er oog te zijn voor wat mensen écht willen en dat hij daarin niet gehinderd wordt door systemen of groepsdruk.

Verantwoordelijkheid: Als organisatie willen we verantwoordelijkheid tonen aan iedereen die onze hulp of ondersteuning vraagt in ons werkgebied. Ondanks systemen of regelgeving. Van medewerkers vragen wij oog te hebben voor onze bewoners en klanten en zich daarbij niet te beperken tot de uit te voeren handeling.

Maatwerk: Wij willen blijven werken aan individuele oplossingen op maat. Binnen de kaders van gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoor maar ook buiten deze kaders.

Zelfstandigheid...

De plaats van de organisatie in de regio, de cultuur, de laagdrempeligheid, de levendigheid, de beleidskeuzes, het verantwoordelijkheidsgevoel, de betrokkenheid en wat de organisatie voor de diverse doelgroepen kan betekenen is voor een belangrijk deel debet aan de zelfstandigheid en schaalgrootte.

Regionaal...

Mienskipssintrum Leppenheim maakt onderdeel uit van de regio en de regio van Leppenheim. Omzetgroei maakt geen onderdeel uit van het beleid. Wel het blijvend versterken van de verbinding met de regio en het vergroten van de mogelijkheden tot het bieden van zorg- en dienstverlening die deze rol versterken.

RISICO'S IN DE KOMENDE JAREN

Wij denken bij voorkeur in doelstellingen en in termen van wat we willen bereiken. Deze geven meer motivatie en inspiratie dan het vermijden van risico's. In overheidsbeleid en bij controlerende en wetgevende instanties wordt dit onderdeel van het systeemdenken wel gehanteerd. Omwille van de vereiste noemen we de belangrijkste risico's voor de komende jaren. De beleidsvoornemens hebben het vermijden van deze risico's niet als primair doel maar houden daar wel rekening mee.

Snel en voortdurend wijzigende regelgeving en verplichte systemen...

Piekbelasting en toenemende werkdruk in het algemeen kunnen ten koste gaan van de uitvoer van het werk of leiden tot meer werkbelasting en toename van de kosten van overhead en daarmee de bedrijfskosten. Bovendien leiden afvinklijstjes en overprotocollering tot het risico dat professionals het totaalbeeld in cliëntsituaties uit het oog verliezen.

Inkomsten...

Door jaarlijkse aanbestedingen met veel uitsluitende criteria maken het onmogelijk om te werken met meerjarenbegrotingen. Daarbij komt dat zorgverzekeraars werken met omzetplafonds waardoor het vergoed krijgen van geleverde zorg aan het eind van het jaar een onzekere factor is.

Overzicht...

Doordat het systeemdenken op elk onderdeel van de organisatie toeneemt is de behoefte aan coördinatie toegenomen en dreigt hierin een toename van overhead en daarmee kosten. Er moet steeds meer geregistreerd worden en verantwoord worden op detailniveau. Hierdoor ontstaat een toename van overhead en daarmee kosten.

Grootschaligheid...

Sommige overheden en zorgverzekeraars laten merken liever zaken te doen met een paar aanbieders. Steeds vaker is de hoogte van omzet leidend in de positie die aanbieders gegund wordt.

Medicalisering...

Eenvoudige vormen van zorg en welzijn worden steeds minder vergoed. Steeds vaker worden voorzieningen alleen in stand gehouden vanwege medische noodzaak. Hoewel dit op termijn kostenverhogend zal werken voor de sector is dit proces op korte termijn voor een organisatie, die vooral zorg wil verlenen in de context van het dagelijkse leven een bedreiging.

Ondernemerschap...

Omdat steeds meer gewerkt moet worden met voorgeschreven paden, modellen en routes is de ruimte voor eigen creatieve, innovatieve en ondernemerschap beperkt.

BELEIDSVOORNEMENS

De volgende voornemens zijn inmiddels uitgezet of zullen de komende jaren uitgewerkt worden in jaarwerkplannen, specifieke beleidsterreinen, projecten of commissies. Deze uitgangspunten geven richting aan de uit de analyse voortkomende constatering, de risico's en het vinden van evenwicht tussen inhoud en systeem. Daarnaast worden voornemens benoemd welke omwille van dat evenwicht nu wenselijk zijn maar in het verleden werden uitgesloten.

Bestuur en management

In toenemende mate wordt het managen en besturen van de organisatie bepaald door snel wisselend overheidsbeleid, beleid van verzekeraars en toezichhoudende instanties. De verscheidenheid in aanbestedingen bij gemeenten, verzekeraars, daarmee samenhangende verplichtingen en onzekere inkomsten draagt tevens bij tot een groot beslag op de tijd en energie. Dit beleidsplan wil staffuncties en functies van middenkader en zaakkundigen versterken en werkzaamheden beter op elkaar afstemmen. Daarmee wordt ook het management in staat gesteld de aandacht weer meer te richten op innovatie en nieuwe ontwikkelingen en komt de inhoud weer centraal te staan.

Zorg en welzijn

Mienskip..

Inmiddels is een start gemaakt met het ontwikkelen van Mienskippen binnen het Mienskipssintrum. Een mienskip bestaat uit een relatief klein aantal bewoners waaromheen de zorg en leven van alledag wordt geregeld. De grootte van een mienskip wordt bepaald door de gemiddelde zorgzwaarte. Zorg en hulp wordt een samenspel van familie, bewoners onderling, vrijwilligers en medewerkers. Voor elke mienskip is een eindverantwoordelijk verzorgende/verpleegkundige verantwoordelijk voor het leven van alledag. Door een goed samenspel van alle deelnemers in de mienskip kan meer overzicht worden gecreëerd, neemt de kwaliteit van leven toe en kunnen professionals efficiënter worden ingezet. De mienskip wordt ondersteunt en getoetst door meerdere zaakkundigen als wijk-/praktijkverpleegkundigen, zorgregistratie en roosteraar. Eventuele andere (nieuwe) disciplines kunnen ter ondersteuning worden toegevoegd. Deze manier van werken maakt het mogelijk meer functiedifferentiatie toe te passen. Inzet van bijvoorbeeld huishoudelijke medewerkers, en weekendhulpen wordt daarmee gemakkelijker. Op deze manier kan een goede bezetting per unit worden gegarandeerd met minder financiële middelen.

Doelgroepen...

In het toewijzen van aanleunwoningen wordt vanwege de extramuralisering van zorg nadrukkelijker voorrang gegeven aan kandidaten welke intra- of extramurale zorg nodig hebben, mits de omzetplafonds dat toelaten.

Verpleegkundige zorg...

Via de geleidelijke weg zal vanwege de complexiteit van de zorg en de behoefte aan verpleegkundige vaardigheden gedurende 24/7 het aantal verpleegkundigen moeten toenemen. De functie van praktijkverpleegkundige zal blijven bestaan. Door minder uitvoering zal hun rol van coaching, controle en monitoring weer beter tot zijn recht komen. Uiteindelijk zal ernaar gestreefd worden om elke coördinator van een mienskip naar een hoger deskundigheidsniveau te krijgen. Waar nu nog wordt gewerkt met een externe verpleegkundige achterwacht in de nacht zal er op termijn gestreefd worden naar een invulling met eigen medewerkers.

OARS...

OARS blijft een belangrijke pijler van Leppehiem. In de eerste plaats om onze rol als meest verantwoordelijke partij voor de regio waar te kunnen maken. Daarnaast is de werkwijze steeds meer aan het opvallen in onze regio. De positie van OARS blijft echter kwetsbaar. Door onzekerheid, vanwege omzetplafonds bij verzekeraars in het algemeen en het inkoopbeleid van De Friesland in het bijzonder, moet ontwikkeld worden met de voet op de rem. In de projectfase van OARS is ruimte gegeven te ontwikkelen zonder de ballast van afspraken en regels zoals die gelden voor de rest van de organisatie. Om OARS minder kwetsbaar te maken wordt de samenvoeging met extramurale zorg op locatie verder ontwikkelt. Daarbij is het een noodzaak dat deze zorg op locatie zich nog meer gaat ontwikkelen volgens de werkwijze zoals bij Oars en minder gebaseerd wordt op de intramurale zorg. Oars verliest de status aparte en gaat volledig voldoen aan de regels, beleid en protocollering zoals die gelden voor alle zorgafdelingen.

Bedrijf en dienstverlening

Binnen bedrijf en dienstverlening geldt dezelfde wrijving tussen systeem en inhoud als bij zorg en welzijn. Klantvriendelijkheid, goede service, een prettig en representatief gebouw, veiligheid voor bewoners en klanten, lekker eten en drinken, de leefomgeving en gastvrijheid zijn aspecten waar de organisatie op afgerekend wordt. Aan de andere kant worden veiligheidseisen, kwaliteitseisen, beheerssystemen en samenwerkingsconstructies steeds tijdrovender en ingewikkelder.

Ontzorgen...

Met name de zaken welke onder de verantwoordelijkheid van de technische dienst vallen zijn in afnemende mate uit te voeren door eigen medewerkers. De rol van eigen medewerkers in de uitvoering zal met name gericht zijn op servicemomenten op het gebied van klein onderhoud. Coördinatie van ingekochte en nog in te kopen dienstverlening wordt van groter belang. Daarbij kan gedacht worden aan het inkopen van beheerssystemen en het volgen daarvan tot het gedeeltelijk ontzorgen op het gebied van technisch beheer.

Eten en drinken...

Het belang van een eigen keuken waar vers koken, diversiteit en oog voor duurzaamheid uitgangspunten zijn, en nog meer worden is inmiddels ook door onderzoek bewezen als van essentieel belang. De diversiteit van het aanbod en de diversiteit van doelgroepen vraagt om goede monitoring op het gebied van afrekenen en facturering. Met de financiële administratie zal daarvoor goede systematiek moeten worden ontwikkeld.

Gebouw...

Vanwege wisselend overheidsbeleid en onzekerheden bij inkomsten voor uitbreiding capaciteit of innovatieve plannen zal Leppenheim zich de komende jaren voorzichtig opstellen bij bouw en verbouwingen.

Staffuncties algemeen

Verbinding tussen functies...

Met een meer coördinerende en beherende rol van de staffuncties (personeels- en organisatie adviseur, proces- en kwaliteitsadviseur en controller) zal het samenspel met andere functies die een rol spelen op dit gebied nader verduidelijkt moeten worden waarmee een efficiënte taakverdeling kan ontstaan. Een duidelijk beeld van ieders verantwoordelijkheid en hoe dubbelingen in taken kunnen worden voorkomen wordt nader verkend en omschreven. Het is van belang op korte termijn de gewenste omvang van de staffuncties nader te bepalen met de genoemde rol als uitgangspunt. Bij staffuncties en ondersteunende functies ligt de prioriteit bij slimmer werken en wordt terughoudendheid betracht bij het uitbreiden van formatie, maar niet uitgesloten.

Uitbesteden...

Sommige trajecten op het gebied van proces en kwaliteit en personeelswerk zijn uit te besteden. Daarmee kan extra belasting tijdens werkpieken worden vermeden. Het voordeel van uitbesteden van deeltaken en organisatievraagstukken is, ondanks de tijdelijke hogere kosten, de bestuurbaarheid van deze kosten.

Tijdelijke klussen...

In geval van piekbelasting is het goed te kijken of geïsoleerde klussen met tijdelijke medewerkers kunnen worden opgelost. De ervaringen met deze werkwijze zijn positief.

Kwaliteit en proces

De functie voor kwaliteit en proces speelt een belangrijke rol bij het beheersen van regelgeving, kwaliteitseisen en invoer- en beheer van systemen.

Indirecter...

Uitvoer van de functie zal met name gericht zijn op de coördinatie en het houden van overzicht. Input wordt verkregen door extern beleid, gewenste verbeteringen, wijzigingen vanuit regelgeving en de managers. Output wordt via managers vertaald in concrete stappenplannen en terugkoppelingen.

Audits op eigen vakgebied en functie...

Interne audits worden minder uitgebreid. Bevraging en controle kan zich meer beperken tot de onderdelen die voor het vakgebied en de functie van belang zijn.

Meer invloed managementteam...

Interne audits, resultaten en uitvoer zullen meer in overleg met de managers plaats moeten vinden. Daardoor zijn prioriteiten en belang beter te wegen en te bepalen.

Dynamischer jaarplanner en jaarwerkplannen...

Door het tempo van wijzigingen in regelgeving, de invoer van systemen, gevraagde registraties en veel wetwijzigingen veranderen doelstellingen en prioriteiten voortdurend. De vraag is of het werken met een jaarwerkplan en jaarplanner in de huidige vorm nog reëel is. Een methode waarbij doelstellingen en taken dynamisch worden en het gehele jaar flexibel kan daarbij een oplossing zijn. Tevens wordt het daarmee een instrument voor coördinatie en overzicht. Automatisering zou daar een belangrijke rol bij kunnen vervullen.

Financiële administratie

De financiële administratie kent inmiddels een goede basis waar het gaat om het verwerken van inkomsten en uitgaven. Verantwoordelijkheden zijn goed verdeeld. Processen zijn goed ingericht, de afdeling is transparant en er wordt snel inzicht worden gegeven op het resultaat. Vanuit deze basis kan de afdeling zich de komende tijd ontwikkelen naar een grotere ondersteunende en controlerende functie voor de organisatie, het management en het bestuur.

Signalering...

Een structureel overleg tussen de controller, het management en het bestuur zal naast het geven van financieel overzicht en financiële onderbouwingen ook een proactieve rol van de controller vragen op de financiële gevolgen van beleid, overschrijdingen, achterblijvende betalingen, tijdigheid van declareren, risico's en de invloed van aanstaande controle eisen vanuit overheid, zorgverzekeraars, NZa en gemeenten.

Financiële kaders opstellen...

De financiële administratie ontwikkelt een houding naar eindverantwoordelijken in de organisatie volgens het principe: als dit? dan dat!

Controle...

De financiële administratie verwerkt voor meerdere afdelingen facturen en declaraties. Het in kaart brengen van welke controles (meer dan tot op heden) nodig zijn en door wie deze moeten worden uitgevoerd, alsmede de verantwoordelijkheid daarvoor, zal in gang worden gezet.

Externe controles op administratieve processen namen de afgelopen jaren toe en deze ontwikkeling zal zich voortzetten. Met name accountsverklaringen worden op steeds meer onderdelen gevraagd. De afdeling ontwikkelt een proactieve houding naar de leveranciers van gegevens voor deze controles en meldt vroegtijdig tekortkomingen bij het bestuur.

Personeel en organisatie

Net als bij andere staffuncties wordt ook bij personeel en organisatie gezocht naar een efficiëntere werkwijze welke bij P&O desondanks een lichte uitbreiding van overheadskosten betekent. De noodzakelijke omvang dient nader vastgesteld te worden. Inhoud en systeem is bij P&O nadrukkelijk aan de orde. De verplichtingen die voortkomen uit wetgeving voor de arbeidsmarkt, arbeidsomstandigheden en regelgeving ontstaan uit Cao-akkoorden beïnvloeden de inhoud gerichte vraagstukken enorm. Zo is individuele aandacht en volgen van de individuele ontwikkeling van en voor medewerkers een wens die daardoor niet genoeg aandacht kon krijgen. Met name ook de onzekerheid van bestendige financiering op onderdelen zorgt voor werkdruk op het gebied van aanname en selectie van medewerkers, omdat met de schommelingen in de "omzet" ook meer personeelwisselingen ontstaan. De rol van P&O is tevens belangrijk bij het begeleiden van selectieprocedures en de goede afwikkeling daarvan. In dat proces is bij een regionaal opererende organisatie een goede afwikkeling van belang. Verder zijn met name de verscherpte eisen op het gebied van scholing en bijscholing tijdrovend. De rol van de functie 'personeel en organisatie' vraagt daarom om herbezinning waarbij de te noemen uitgangspunten leidend zullen zijn.

Coördinerend...

Uitvoer van de functie zal met name gericht zijn op de coördinatie en het houden van overzicht. Daarbij zal duidelijk moeten worden gemaakt welke taken bij de personeel en organisatie adviseur komen te liggen en wat op het gebied van personeelswerk door de afdelingen, hun leidinggevend en bij het management horen. In de werkwijze van de afdeling wordt steeds een afweging gemaakt tussen ontlasten van de zorgverleners en noodzakelijke betrokkenheid bij personeelszaken.

Verhoudingen leidinggevenden en P&O

Binnen Leppehiem is het nog niet duidelijk dat personele zaken ook de verantwoordelijkheid zijn van het middenkader. De P&O adviseur is daarbij faciliterend en controlerend. Vanuit dat besef is het van belang de onderlinge taken en verantwoordelijkheden nader te bespreken en vast te stellen. Een verschuiving van taken van het middenkader en de werkvloer naar de afdeling is met uitbreiding van Fte's niet op voorhand uitgesloten. Daarnaast zal formeel overleg tussen de personeel en organisatie adviseur met leidinggevend en managers een vast plaats moeten krijgen binnen de organisatie.

Functioneren...

Leppehiem is zich bewust van het feit dat enerzijds persoonlijke aandacht en begeleiding van alle medewerkers van essentieel belang is maar dat het systeem van functioneringsgesprekken daarbij omslachtig, tijdrovend en te veel gaat om momentopnames. De komende beleidsperiode zal gezocht worden naar een voor de organisatie eenvoudig instrument persoonlijke aandacht voor alle medewerkers te realiseren en het functioneren van individuele medewerkers te volgen.

Professionalisering...

Voor de toekomst van de organisatie is het van belang op posities in de primaire processen van de organisatie een analyse te maken van geschiktheid voor die positie. Daarbij zal op individueel niveau een ontwikkelplan moeten worden opgesteld waarbij conclusies worden getrokken als het bestendigen van de positie, de juiste inschaling versus het functioneren, stimulering en scholing.

Mobiliteit....

Vanwege een sterk wisselende zorgvraag per afdeling zal onderlinge personeelsuitwisseling gemakkelijker moeten worden. Begrenzing daarbij is echter het voorkomen van veel verschillende medewerkers die bij bewoners en klanten over de vloer komen.

Regulier overleg met bestuur, leidinggevenden en managementteamleden...

De personeel en organisatie adviseur zal volgens een vast te stellen schema overleg hebben met partijen om werkzaamheden af te stemmen.

Cultuur

Een organisatie in ontwikkeling heeft het risico zich te verliezen in uitvoerende taken. Daarbij dreigt er gebrek aan communicatie, eenzijdige besluitvorming en minder betrokkenheid. In deze beleidsperiode zal met name aandacht zijn voor de besluitstructuur en een grotere betrokkenheid daarbij van de deskundigheden die de organisatie kent. Om de werkvloer bij besluitvorming te betrekken zullen managers meer betrokken zijn bij de communicatie naar de medewerkers.

Instrumentarium

Verbinden van medewerkers in systeemprocessen...

We realiseren ons dat er een belangrijke fase aanbreekt voor Mienskipssintrum Leppehiem. We weten ook dat er een breed kennisniveau aanwezig is om de juiste verhouding tussen systeem en inhoud tot stand te brengen. Dat kan alleen als verbindingen ontstaan tussen zaakkundigen en leidinggevenden waarbij de uitdagingen voor de toekomst gezamenlijke uitdagingen worden. Het is goed om op korte termijn, naast het middenkader, een verbinding te maken in de organisatie tussen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de instrumenten op het gebied van systemen. Daarbij is het de uitdaging om in gezamenlijkheid oplossingen te vinden in het verwerken van pieken en het vinden van een betere afsteming. Dat kan met name door meer medewerkers te betrekken bij de voorbereiding van voorstellen voor besluit.

Automatisering...

Onderzocht wordt welke uitbreiding van managementinformatie door automatisering vereenvoudigd kan worden gepresenteerd. De rol van automatisering voor het creëren van meer overzicht, en daarmee meer rust, zal steeds belangrijker worden. Daarbij staat het in dienst van de wensen van de organisatie en is het eigen beheer ontwikkelen van applicaties een blijvende voorkeur.

Samenwerkingspartners

Mienskipssintrum Leppehiem stelt in de samenwerking voor de komende jaren nadrukkelijk de bewoners, klanten en daarmee hun sociale netwerk voorop. In elke vorm van samenwerking met andere partijen staat het belang van de regio en haar inwoners voorop. De keuze voor samenwerking is gericht op de inhoud en nooit op strategische afwegingen. Daarmee liggen sterke verbindingen met de huisartsenpraktijk, regionale aanbieders, leveranciers en regionale initiatieven voor de hand. Waar het kan wordt met collega aanbieders samengewerkt op basis van de persoonlijke inbreng van hun medewerkers. De organisatie gaat verkennen welke terreinen zich lenen voor structurele samenwerking zoals dat nu gebeurt bij de functie behandeling in de zorg. Provinciaal is collegiale samenwerking mogelijk op basis van gedeelde visie en positieve intenties.

Rollen

Vertrouwen...

Bij de uitvoer van dit beleidsplan spelen alle lagen in de organisatie een belangrijke rol. Toenemende complexiteit vraagt om vertrouwen in de rol die elke positie in de hiërarchie en op deskundigheidsniveau speelt. Daarbij zal vertrouwen niet alleen gevraagd moeten worden maar zal vertrouwen ook gewonnen moeten worden. Het managementteam speelt daarin een belangrijke rol en ziet dat dat ook als een belangrijke taak.

Veranderingsgezind...

Er zal binnen de organisatie gewerkt moeten worden aan een grotere veranderingsgezindheid. Naast het winnen en geven van vertrouwen zal de toenemende complexiteit van onze omgeving ook vragen om leergierigheid en leervermogen. Dat kan niet vrijblijvend zijn en dat zal binnen de organisatie ook duidelijk gecommuniceerd worden.

TENSLOTTE

Leppehiem bestaat inmiddels 40 jaar. Leppehiem is, zoals het heet, een sterk merk. Vertrouwd, modern, levendig en onderdeel van de samenleving in haar regio.

Als een van de weinige organisaties in de zorgsector bestaat Leppehiem als een zelfstandige organisatie. Mienskipssintrum Leppehiem is het gelukt staande te blijven en ook als organisatie zichzelf te blijven.

Met dit beleidsplan hopen wij, vanuit een mooi verleden, een zelfverzekerde basis te geven voor een lange en mooie toekomst waarbij het draait om één ding: ik heb het hier naar mijn zin en ben mijzelf.

*Het is nog vroeg
de stille bewoonster
uit het niets
"Ik heb het naar mijn zin hier"*