

Bestuursvisie

VISIE OP OUDERENZORG

Onze visie op ouderenzorg is een visie op ouder worden. Ouder worden is een individueel proces en iedereen heeft het recht om dat proces op zijn eigen wijze te ervaren of te doorlopen. Persoonlijkheid, levensloop, lichamelijke en sociale omstandigheden zijn daarin mede bepalend.

Er zal altijd een groep kwetsbare ouderen zijn die behoefte heeft aan een veilige leefomgeving. Een prettige, comfortabele woonomgeving waarin goed voor hen wordt gezorgd. De missie van Groenhuysen is deze veilige omgeving te creëren of aan te bieden en zo waarde toe te voegen aan de laatste fase van het leven van kwetsbare ouderen.

VISIE OP GROENHUYSEN

Groenhuysen levert in Roosendaal en omstreken goede zorg met deskundige, gemotiveerde medewerkers. Daarnaast staat de organisatie er financieel goed voor. Op deze basis kunnen we verder doorbouwen.

Groenhuysen is een organisatie van en voor mensen: medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en klanten. Onderling vertrouwen, op een respectvolle manier omgaan met elkaar, gebruikmakend van een gemeenschappelijke taal, maakt dat we met elkaar prettig kunnen samenwerken én samenleven.

VISIE OP BESTUREN

Besturen zien wij als het leiden, beheersen en sturen van een organisatie. Dit betekent richting geven aan de organisatie, maar vooral ook het leiden van mensen. De kracht is niet té veel te sturen, maar vooral om medewerkers te laten excelleren. Hiervoor is verbinding noodzakelijk: verbinding met elkaar als bestuurders, met de organisatie, de managers en medewerkers en de externe omgeving.

Het bestuursteam

Groenhuysen heeft een tweehoofdige raad van bestuur. Hierbij spelen twee succesfactoren een rol: complementariteit en collegialiteit. Wij willen als bestuurders elkaar niet alleen aanvullen, maar ook elkaar aanvoelen en verbonden zijn. Het is belangrijk om als bestuursteam in elkaar te investeren. Voor ons gaat het bij bestuurlijke samenwerking om een open dialoog, wederzijds respect en elkaar ruimte geven om te excelleren.

Als raad van bestuur presenteren wij ons nadrukkelijk als één bestuursteam, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Wij zijn bereid om in elkaars geest te denken en te handelen en maken hierbij gebruik van elkaars specifieke ervaring en competenties. Wij voelen ons beiden verantwoordelijk voor de totale portefeuille van Groenhuysen en zijn van mening dat juist het meedenken op het gebied van elkaars discipline de kwaliteit van de besluitvorming versterkt en zorgt voor een groter draagvlak in de organisatie. Een starre verdeling van de aandachtsgebieden tussen de bestuursleden past hier niet bij.

Het management (team)

Als raad van bestuur dragen wij de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie. Eén van de belangrijkste bijdragen die wij als bestuur daaraan leveren is de selectie én aansturing van managers en stafhoofden. Dit is van cruciaal belang, omdat:

- wij als bestuur bij het bepalen van de beleidsplannen sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit en input van managers en stafhoofden;
- managers en stafhoofden bepalend zijn voor de snelheid en kwaliteit waarmee vastgesteld beleid wordt uitgevoerd: de executiekracht van de organisatie.



Om besluitvorming meer in gezamenlijkheid vorm te geven en om de afstand tussen bestuur en management te verkleinen wordt er een managementteam gevormd dat verantwoordelijk is voor het beleid van de organisatie. We verwachten dat dit de betrokkenheid van managers en stafhoofden bij het besturen vergroot en zorgt voor een meer gedragen, integrale besluitvorming.

Tegenkracht

Als bestuur streven wij ernaar om voldoende tegenkracht te organiseren. We willen toegankelijk en benaderbaar zijn voor alle medewerkers op ieder functieniveau. Constructieve kritiek is van belang om als bestuurders met de beide benen op de grond te blijven staan. Daarnaast spiegelen we elkaars handelen en geven we als bestuur elkaar ook feedback. We verwachten vanzelfsprekend ook actief tegenspel van de raad van commissarissen en andere gremia zoals de ondernemingsraad, adviesraden en cliëntenraden.

Het is van belang goed te luisteren naar de signalen die vanuit de organisatie komen. Het geeft vaak aan waar kansen en creatieve mogelijkheden liggen. Hierbij willen we zowel richting als ruimte geven.

Besluitvorming

We vinden het van belang om debat en discussie te organiseren. Dit doen wij als bestuursteam en binnen het managementteam. Wanneer organisatiebrede beslissingen genomen moeten worden, vinden wij het belangrijk om de kring van raadpleging te vergroten. Deze consultatie zorgt voor input welke meehelpt in het nemen van het juiste besluit. Wij zijn ervan overtuigd door dat door de kring van consultatie te vergroten, het commitment van degenen die het belangrijke besluit later moeten dragen en uitvoeren, wordt vergroot.

Strategie

Binnen Groenhuysen is het gebruikelijk om met strak geformuleerde (meerjaren) strategieën, kaderbrieven en andere richtinggevende documenten te werken. Wij zien in de huidige tijdperiode dat de houdbaarheid van dit soort documenten steeds korter wordt door de steeds sneller veranderende omgeving waarin wij opereren. Voor medewerkers is het wel van belang een duidelijke stip op de horizon te hebben, een duidelijke richting waarin we ons willen ontwikkelen. Dit zal steeds meer in verhalende vorm gaan gebeuren in plaats van met duidelijke ('harde') kaders, waardoor bijsturing in een veranderde omgeving steeds mogelijk is. Bij plannen en wensen vanuit de organisatie of daarbuiten, wordt steeds gekeken of het ons dichterbij de stip op de horizon brengt of alleen maar afleidt van onze strategisch ambities.

Vertrouwen in plaats van controle

Door vertrouwen in de medewerkers en in elkaar, creëren we ruimte voor ieders professie en daarmee ook eigenaarschap. Met een positieve houding, het stimuleren van eigen ideeën, ruimte laten voor ontwikkeling en het leren van fouten brengen we passie en energie in de organisatie.

Bij werken vanuit vertrouwen hoort delegeren. En delegeren is loslaten. Niet alleen loslaten van de verantwoordelijkheid, maar ook van je recht op invloed op het proces. We geven medewerkers en leidinggevenden het vertrouwen om fouten te maken. Wij zijn van mening dat dit essentieel is voor een lerende organisatie.

Consolidatie én vernieuwing

Als bestuur willen wij de organisatie voor onnodige turbulentie behoeden. Het besef dat een bestuursbesluit tientallen uitvoeringsbesluiten tot gevolg kan hebben, maakt dat we hier zorgvuldig mee om moeten gaan. Daarnaast kunnen snel opeenvolgende veranderingen veel denk- en daadkracht onttrekken aan de organisatie. Soms is het van belang om dingen nog even niet te doen. Om de simpele reden dat nog onvoldoende profijt is getrokken van alle reeds ingezette veranderingen.



Tegelijkertijd gaan wij verandering niet uit de weg. Of die verandering nou noodzakelijk is voor het realiseren van een ambitie of voor het oplossen van een probleem. Wij zoeken daarbij de kleinste interventie met de grootste impact en streven ernaar om continu te verbeteren. Het beeld van Groenhuysen als een innovatieve en vernieuwende organisatie zal hierdoor worden versterkt.

VISIE OP DE INTERNE ORGANISATIE

Organisatiestructuur

De wijze waarop de organisatie is opgezet, moet ondersteunend zijn voor het bereiken van de doelstellingen. Zo nodig passen wij deze structuur aan, toegespitst op de aard of situatie van het organisatie onderdeel, waarbij er géén sprake is van 'one size fits all'.

Een organisatie functioneert goed als iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en als er echt in teamverband wordt gewerkt. We willen daarom dat medewerkers weten waar ze voor verantwoordelijk zijn en geven hen ook voldoende regelruimte en mandaat om dit te realiseren. Het eigenaarschap moet bij de juiste personen liggen. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij onze klanten. Ook onze stafmedewerkers moeten daarom betrokken zijn bij de werkvloer.

Verbinding met de medewerkers

We willen als raad van bestuur in verbinding blijven met de werkvloer, betrokken zijn bij onze medewerkers en klanten. Wij hebben de bestuurlijke opdracht om vanuit een in de laatste jaren losgeraakte positie, de afstanden te verkleinen. Tegelijkertijd moeten we ervoor waken om ons niet te veel met de werkvloer te bemoeien, omdat dit kan conflicteren met de eigen regelruimte en verantwoordelijkheden van de medewerkers. De medewerkers zullen ervaren dat we vaker op locaties aanwezig zijn, ook op informele momenten. We willen onszelf openstellen voor vragen, de échte vragen. Zo kunnen we de sfeer proeven, maar ook zien en horen wat onze medewerkers en bewoners bezighoudt.

Bestuur en werkvloer kunnen elkaar ook vinden in het invulling geven aan maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld door deze te koppelen aan de dagelijkse praktijk van de werkvloer en ze vanuit verschillende invalshoeken te bespreken. Door gezamenlijk betekenis te geven aan deze praktijkverhalen kan gezocht worden naar nieuwe, praktische en bestuurlijke oplossingen.

Gemotiveerde en deskundige medewerkers zijn het fundament van Groenhuysen. Medewerkers moeten hun werk met plezier kunnen doen en zich gewaardeerd voelen. Dit betekent dat zij zich kunnen ontwikkelen en voldoende regelruimte ervaren. Meer regelruimte betekent overigens niet per definitie minder leidinggevenden. Juist een (goede) leidinggevende kan deze persoonlijke ontwikkeling stimuleren.

Verbinding met mantelzorgers en vrijwilligers

In onze visie is er sprake van een gelijkwaardige samenwerking tussen onze betaalde zorgverleners en onbetaalde zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers). Het biedt kansen om de zorg nóg persoonlijker en mensgerichter te maken voor onze klanten. Alle zorgverleners maken integraal deel uit van onze organisatie. De onbetaalde zorgverleners denken in onze dagelijkse operatie ook op allerlei gebieden actief met ons mee. Dit zullen we zoveel mogelijk stimuleren.

Mantelzorgers krijgen binnen Groenhuysen extra aandacht. Zij kunnen te maken hebben met een vorm van rouwverwerking, overbelasting en vele vragen van praktische aard. We hebben oog voor de behoeften van mantelzorgers en gaan regelmatig met ze in gesprek.



Verbinding met en tussen de locaties

Groenhuysen voert een zogenaamd semi-endorsed locatiebeleid. Dat betekent dat locaties de ruimte hebben om zichzelf zelfstandig naar buiten te profileren, los van Groenhuysen. Het is van belang dat locaties hun eigen 'gezicht' hebben, maar we zien ook de nadelen van dit beleid. Van buitenaf wordt Groenhuysen als overkoepelende organisatie niet altijd gezien en er is maar weinig verbinding tussen de locaties onderling. Daarmee gaat de kracht van Groenhuysen als geheel verloren: de herkenbaarheid voor klanten, medewerkers en bezoekers, het delen van kennis en het vereenvoudigen van processen. Wij zien de meerwaarde van het geheel en willen dit beeld versterken, zonder de eigenheid van de locaties aan te tasten.

Lerende organisatie

Bij Groenhuysen ligt de taak om voortdurend te werken aan kennisoverdracht, voor medewerkers en onbetaalde zorgverleners. Leren van en met elkaar is een leidend principe. Dit kan binnen Groenhuysen maar ook bij andere zorgorganisaties of sectoren. Wij hechten als bestuur daarom veel waarde aan de samenwerking met onderwijs en kennisinstellingen. We streven ernaar deze samenwerking verder uit te bouwen en te verstevigen.

Deskundigheidsbevordering is niet alleen iets voor de medewerkers of het management. Het geldt ook voor klanten en hun netwerk. Hierbij gaat het niet alleen over kennis over ziektebeelden en aandoeningen, maar ook over competenties op het gebied van bijvoorbeeld communicatie. Juist op het gebied van opleiden en ontwikkelen kunnen klanten, medewerkers en vrijwilligers elkaar vinden. Deskundigheidsbevordering is, naast een invulling van een zinvolle dag, de verbindende factor tussen medewerkers en klanten.

Bedrijfsvoering

Het financieel resultaat van Groenhuysen is positief. Dit resultaat is vaak het gevolg van incidentele baten en een gunstig resultaat op vastgoed. Daarnaast is er binnen Groenhuysen sprake van compensatie tussen bedrijfsonderdelen. Om de continuïteit van de organisatie beter te borgen, willen wij meer aandacht geven aan een stabiel en positief resultaat op de verschillende bedrijfsonderdelen. Ook van nieuwe initiatieven wordt verwacht dat ze een positieve businesscase als uitgangspunt hebben.

Informatie

Wij willen goed op de hoogte te zijn van signalen uit de organisatie en de omgeving en deze juist interpreteren. Het beschikken over betrouwbare informatie is hierbij essentieel. Hierbij geldt focus op 'the vital few' in plaats van 'the trivial many'. We streven naar een compact dashboard zodat we gericht en efficiënt kunnen sturen.

VISIE OP DE OMGEVING

De buitenwereld

De vraag zal steeds meer zijn wat de 'buitenwereld' precies is, waar deze begint? Er ligt een 'tweede ring' rondom de organisatie met diensten zoals WMO, Zovie, vrijwilligers, et cetera die kan dienen om snel in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Hierdoor wordt het adaptief vermogen van Groenhuysen versterkt zodat de organisatie beter wendbaar wordt.

Bij het kiezen van onze samenwerkingspartners zal het 'waarom' voor de keuze duidelijk moeten zijn. Ook voor tijdelijke samenwerkingsverbanden is het van belang een verbindend thema te hebben, aansluitend bij onze eigen doelen. Door aandacht te geven aan thema's die zowel binnen als buiten Groenhuysen spelen zijn we als organisatie een centrum van kennis, vaardigheid en kunde.



Ketensamenwerking

Er is sprake van een toename van het aantal ouderen met een complexe zorgvraag. Om voor hen de juiste zorg op de juiste plaats te kunnen organiseren is lokale samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties noodzakelijk. Het zorgvraagstuk wordt dan niet meer primair op organisatieniveau benaderd, maar vanuit het perspectief van de totale keten. Het kan voorkomen dat het ketenbelang boven het organisatiebelang gesteld moet worden. Groenhuysen wordt steeds meer een netwerkorganisatie. Dit geeft meerwaarde aan de kwaliteit van zorg voor de klant. Bij samenwerking met andere organisaties geldt dat er overeenstemming moet zijn over het gezamenlijk resultaat ofwel een duidelijk gemeenschappelijk doel. De klant moet hierbij het uitgangspunt zijn, en niet het aanbod van de verschillende partijen.

Verbinding met stakeholders

Om voor elkaar te krijgen dat we met elkaar tot goede zorg komen, willen we als bestuur een luisterend oor bieden voor de behoeften van onze stakeholders. Naast de ouderen zelf gaat het immers ook om hun familieleden, medewerkers, vrijwilligers, gemeenten, andere zorgorganisaties en zorgfinanciers. We willen een open gesprek voeren en hebben daarbij de bereidheid om het eigen perspectief aan te passen. We streven ernaar dilemma's op tafel te leggen. Alleen dan kunnen we gezamenlijk komen tot zorg die er echt toe doet. Dit vereist een bestuurscultuur waarin de zorg voor ouderen wordt ingevuld vanuit gedeelde morele waarden. Door transparantie en raadpleging van stakeholders op relevante aspecten zal het vertrouwen in Groenhuysen toenemen en het maatschappelijk draagvlak worden vergroot.

Duurzaamheid

We kijken als raad van bestuur graag naar de lange termijn. We dragen immers iets over aan een volgende generatie medewerkers en klanten. Dat betekent dat we mooie resultaten willen laten zien, maar ook dat we bepaalde waarden willen behouden voor de toekomst. Een van deze waarden is mensgerichte zorg: een persoonlijke benadering en betrokkenheid bij bewoners en medewerkers. Duurzaamheid betekent ook zorg voor het milieu, bijvoorbeeld door zoveel mogelijk verse (streek)producten te gebruiken waardoor onnodig transport van eten en drinken wordt beperkt. Het betekent ook dat een zorggebouw bij voorkeur energieneutraal is en een aangenaam binnenklimaat heeft: behaaglijk voor de bewoners en goed voor het klimaat.

Arbeidsmarkt

De komende jaren zal het een uitdaging blijven om deskundige en gemotiveerde medewerkers aan Groenhuysen te binden. Wij denken ons te kunnen onderscheiden door een prettige en deskundige werkomgeving te bieden waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en aandacht krijgen. Medewerkers moeten trots kunnen zijn op hun organisatie. Maar er moet ook een duidelijke match zijn tussen de medewerker en de organisatie. We zoeken onze medewerkers daarom met zorg uit en kijken of ze bij Groenhuysen passen.

Ondernemerschap

Van Groenhuysen wordt maatschappelijk ondernemerschap verwacht. We staan immers midden in de maatschappij. Bij dit ondernemerschap gaat het niet zozeer om goede ideeën, maar om het realiseren ervan én het creatief omgaan met de beschikbare middelen zonder daarbij onverantwoorde risico's te nemen. Het is van belang om goed in verbinding te blijven met de externe omgeving en kansen te zien. We moeten waken dat het uitwerken van een idee niet ten koste gaat van de 'going concern'. Nieuwe initiatieven moeten zorgvuldig worden uitgewerkt en mogen de werkorganisatie nooit onevenredig belasten ■

