



**Samen
op weg naar
2027**

**maas
waarden**
ouderenzorg

INLEIDING

Ontwikkelingen en maatschappelijke opdracht

De zorgwereld is continu in beweging. Dit zien we al jarenlang. De impact van COVID-19 heeft voor alle Nederlanders duidelijk gemaakt dat de zorgsector kwetsbaar is. De zorg staat voor de opgave om antwoorden te vinden op de groeiende kloof tussen de stijgende vraag naar zorg, het tekort aan verpleeghuiscapaciteit en de steeds krappere arbeidsmarkt. Deze groeiende kloof wordt de zorgkloof genoemd en samen met de financiële druk stelt dit veel zorgorganisaties voor een uitdaging.

De zorgkloof zal een enorme impact hebben op de jaren tot 2040. Het programma Wonen, Ondersteuning, Zorg voor Ouderen (WOZO), het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) zijn hierin bepalend voor de komende ontwikkelingen. Uitgangspunt hierbij is **Zelf als het kan, Thuis als het kan en Digitaal als het kan**. Maaswaarden ouderenzorg sluit zich hier volledig bij aan en ondersteunt deze akkoorden. Met name in regionaal verband zal hier vorm aan worden gegeven. Als altijd volgen wij deze ontwikkelingen. Op een tempo dat passend is voor de cliënten, medewerkers en organisatie.

Als organisatie richten wij ons met name op het verlenen van basiszorg. Ook daar zien wij dat er sprake is van alsmaar intensievere zorg op het niveau van de individuele cliënt, zowel in de intra- als de extramurale setting. Complexer gedrag maakt dat we nadrukkelijk inzetten, qua opleiding en ondersteuning, op gespecialiseerde collega's. Zij ondersteunen de teams toekomstgericht bij deze ontwikkeling.

Ontschotten tussen intra- en extramurale zorg is binnen Maaswaarden ouderenzorg al voorzichtig ingezet. Onder andere in de samenwerking met de specialist ouderengeneeskunde, psycholoog en huisartsen op het gebied van behandeling, zal hier vorm aan worden gegeven. Taakerschikking in deze functies is een van de uitdagingen om de arbeidsproblematiek in deze functies het hoofd te bieden.

Daarnaast zetten wij in op het opleiden van meerdere verpleegkundig specialisten. Om flexibel en wendbaar te blijven en te kunnen voldoen aan de zorgvraag zal dit de komende jaren verder doorontwikkeld worden. Met name op het scheidsvlak van thuiszorg en zorg in de verpleeghuizen. Een uitdaging voor iedereen om over de eigen schaduw heen te springen, vanuit het perspectief van de cliënt. Met de verwachting dat dit helpend is voor de te verwachten arbeidsmarktproblematiek.

Anders werken is een van de uitgangspunten in de regio Brabant West voor alle VVT-organisaties. Dit betreft vooral het gebruik van zorgtechnologie. Wij zijn en blijven ons daar bij aansluiten. Nu en in de toekomst.

Het vinden van mogelijkheden om de zorg anders te organiseren is niet alleen een uitdaging voor zorgorganisaties. Meer en meer zijn we als organisaties in al hun diversiteit, in de regio, op zoek naar samenwerkingsverbanden. In de verbinding met zorgkantoor, gemeente, woningbouwcoöperaties en welzijnsorganisaties liggen kansen. Een van de grote speerpunten hierbij is het thema Community Care. Inmiddels door voornoemde partijen onderschreven als mogelijkheid voor de toekomst. In de gemeente Altena door Maaswaarden inmiddels ingebracht om op de kaart te zetten, in relatie tot het bestuursakkoord van de gemeente Altena.

ONDERNEMINGSPLAN

“SAMEN OP WEG NAAR 2027”

In dit ondernemingsplan 2023-2027 beschrijven wij als Maaswaarden ouderenzorg hoe we onze nabije toekomst zien. Hoe wij ons verhouden tot onze omgeving in het Land van Heusden en Altena. En waar we de komende jaren als organisatie in gaan investeren.

De maatschappelijke opdracht is ook voor ons groot.

Dit ondernemingsplan geeft een doorontwikkeling weer van de het ondernemingsplan 2019-2023. Daarnaast is het ondernemingsplan een onderdeel van het Kwaliteits Management Systeem (KMS) waarin ons werken rondom successen en verbetermogelijkheden methodisch en systematisch is geborgd.

De leidende principes van het KMS zijn het werken volgens de PDCA-cyclus met per kwartaal een evaluatie van doelen en acties op zowel operationeel als tactisch/strategisch niveau. De input is afkomstig vanuit vijf doelen (tevreden cliënten, tevreden medewerkers, leren van fouten, inzicht in kwaliteit en veiligheid en gezonde bedrijfsvoering). Het ondernemingsplan is het meerjaren kader waar de jaarplannen uit worden afgeleid. De jaarplannen worden door de manager, in samenspraak met de leden van hun teams, ontwikkeld. Dit laatste borgt dat het werken vanuit de wensen van onze cliënten centraal staat.

In 2021 zijn we gestart met een vervolg op onze strategie voor de komende jaren. Samen met de raad van toezicht (RvT), ondernemingsraad (OR), cliëntenraad (CR), verzorgende en verpleegkundige adviesraad (VVAR) en het managementteam (MT) hebben we een eerste bijeenkomst gehad. Daarna zijn er diverse vervolgbijeenkomsten geweest in verschillende samenstellingen, waarbij vele (vrijwillige) collega's hebben kunnen meepraten.

Leidende vraag in al deze gesprekken was:

“Hoe zien wij
Maaswaarden
ouderenzorg
in 2027”

Binnen het Land van Heusden en Altena is er behoefte aan een eigentijdse én ambitieuze zorgorganisatie. Een organisatie die staat voor de tradities, sfeer en cultuur van deze regio. Een organisatie dat warme en betrokken zorg met persoonlijke aandacht levert.

Bij Maaswaarden ouderenzorg kennen we elkaar en zijn wij groot genoeg om het verschil te maken, maar klein genoeg om onze belofte waar te maken. Dit doen we vanuit verbinding in de regio groeiend naar een verdubbelde omzet om daarmee continuïteit en stabiliteit voor de gehele organisatie en onze omgeving te creëren. Zodat wij een kleinschalige én krachtige organisatie zijn en blijven voor de komende jaren.

In vervolg op het ingezette beleid in de periode van 2019-2023 is dit ondernemingsplan geschreven. Opnieuw een ambitieus plan. Waarbij ik nu al kan zeggen dat ik weet dat wij dit als organisatie gaan waarmaken. Betrokken en loyale (vrijwillige) collega's die al hebben laten zien dat zij staan voor warme en betrokken zorg. Een organisatie die er klaar voor is om de verdiepingsslag te gaan maken. Die nog geen grote arbeidsmarktproblematiek kent en bedrijfsmatig stabiel is. Wat een mooie startpositie voor de komende jaren!

Met veel enthousiasme en energie zijn wij klaar om voor al onze cliënten bij te dragen aan liefde en geluk. Klein, krachtig en warm zien wij onze toekomst als Maaswaarden ouderenzorg positief tegemoet!

Mede namens alle (vrijwillige) collega's,



W.J.M. (Liselotte) van Bokhoven
Bestuurder Maaswaarden ouderenzorg

STRATEGISCHE KOERS

KLEIN KRACHTIG WARM

Als dynamische zorgorganisatie in het Land van Heusden en Altena levert Maaswaarden ouderenzorg de volgende zorg: verblijf met behandeling, verpleging en verzorging, thuiszorg, hulp bij het huishouden, ondersteunende begeleiding en dagbesteding. Vanuit onze missie en visie werken wij dagelijkse aan de best mogelijke zorg voor onze cliënten. Dit doen wij samen met het (medische) behandelteam, geestelijk verzorger en een grote groep vrijwillige collega's.

Bij alle ontwikkelingen die wij als organisatie in gang zetten zijn de medezeggenschapsraden vanaf het begin betrokken. De voorzitters van de OR, CR en VVAR hebben samen met het MT, sinds 2022, zitting in de bestuursraad. Een raad die nog volop in ontwikkeling is. Gezamenlijk gaan we de bestuursraad de komende jaren verder vorm geven.

In nauw overleg met de RvT draagt de bestuurder zorg voor een organisatie die telkens weer een stap voorwaarts zet. Innovatief en vernieuwend, passend bij de huidige landelijke ontwikkelingen én Maaswaarden ouderenzorg. Duurzaam en vitaal voor onze (vrijwillige) collega's en cliënten. Waarbij stabiliteit en continuïteit gewaarborgd is.

Ons werkgebied breidt zich langzaam maar gestaag uit van de gemeente Altena naar het Land van Heusden en Altena. De wens van Maaswaarden ouderenzorg is om dit gehele gebied te kunnen bedienen. Zowel op het gebied van thuiszorg en WMO als intramurale zorg.



MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Ontmoeten is voor Maaswaarden ouderenzorg het vertrekpunt voor zorg en begeleiding. We beseffen dat goede zorg bereikt wordt als wij de dialoog, en daarmee de relatie, aangaan met de cliënten en alle mensen die hierbij horen. Mensen ontmoeten elkaar binnen en buiten Maaswaarden ouderenzorg, ieder met zijn of haar eigen achtergrond. Onze kernwaarden **Liefdevol, Respectvol en Waardevol** handhaven wij dan wij ook vanuit volle overtuiging in de komende jaren.

- LIEFDEVOL
- RESPECTVOL
- WAARDEVOL



MISSIE

ZORG MET HET HART

Onze missie: **'Wij vinden dat ieder mens een betekenisvol leven verdient, een plek heeft in de maatschappij en een eigen netwerk heeft om op terug te vallen'**, blijft leidend in de komende jaren.

Hoe we hier met elkaar aan werken zal de komende jaren gaan veranderen. We zetten in op:

- **Verdergaande digitalisering**
- **Inzet zorgtechnologie in de dagelijkse zorg**
- **Samenwerking rondom het thema informele zorg**
- **Juiste zorg op de Juiste plek: uitgangspunt hierbij zijn de drie pijlers uit het programma WOZO: Zelf als het kan, Thuis als het kan en Digitaal als het kan.**

We gaan samen op pad voor een gezonde toekomst. Voor onze medewerkers, onze cliënten en voor de organisatie.

VISIE

Onze VISIE die we in 2021 hebben vastgesteld zal ook de komende jaren nog leidend zijn.

'Wij zijn er voor bewoners en cliënten en wij zijn er voor de familie, naasten en hun netwerk. We kijken naar de kwaliteit van leven en wat de cliënt zelf kan. Samen met onze vrijwillige collega's zorgen we ervoor dat cliënten en bewoners zo zelfstandig mogelijk kunnen leven. Dit kan alleen door maatwerk te leveren, door oog te hebben voor de ander en zorg te bieden met het hart'. Warme zorg blijven leveren, samen met alle (vrijwillige) collega's, blijft hiermee ons uitgangspunt.



ONZE BELOFTE 2023-2027

Samen richting geven

De belofte uit het vorige jaarplan gaan we vervolgen en verdiepen. Onze activiteiten richten zich de komende periode op vier grote thema's. Vanuit de verschillende kwaliteitskaders zijn deze dan ook te herleiden. In de jaarplannen van de managers worden deze concreet uitgewerkt. Deze thema's zijn niet in beton gegoten. De wereld waarin wij leven ontwikkelt zich immers continu. Tegelijkertijd is een ondernemingsplan ook bedoeld om richting te geven aan de koers van een organisatie. Om focus te houden als er keuzes gemaakt dienen te worden en vanuit de gedachte dat de randvoorwaarden goed zijn georganiseerd. Veilig en methodisch werken is de basis van ons handelen en van daaruit gaan we slim en slagvaardig samen aan de slag met de thema's; leefplezier, leren/ontwikkelen en vernieuwen, bestaansrecht en groei, leiderschap.



Thema 1: Leefplezier



Welzijn neemt in de visie van Maaswaarden ouderenzorg een meer dan bijzondere plaats in. Al ons handelen is gericht op levensgeluk. Welzijn zien we als de hoogste prioriteit. Hierin komen vriendschap, liefde en geluk bij elkaar. Net als autonomie, eigen regie en keuzevrijheid bij elkaar komen. Hierin kunnen we waarmaken waar mensen voor staan en wat zij willen.

Waar zetten we op in:

- De documenten Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Integrale Zorg Akkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) zijn kaders vanuit de overheid die richting geven voor de gezondheidszorg van Nederland. Als organisatie hanteren wij deze kaders als uitgangspunt. Daarnaast worden de diverse kwaliteitskaders op dit moment nog herzien. Als het nieuwe, integrale, kwaliteitskader bekend is zal dit worden verwerkt in ondernemingsplan en jaarplannen.
- Binnen Maaswaarden ouderenzorg is respect voor de autonomie van de cliënt het uitgangspunt. Dat houdt in dat mensen zonder dwang van anderen beslissingen kunnen nemen over welke zorg zij wel en niet willen. Wij kiezen er bewust voor om bij ieder individu uit te gaan van de kracht van de mens, naast dat we de cliënt zien als een uniek persoon met specifieke wensen en behoeften. Autonomie in het werk betekent binnen Maaswaarden dat collega's zelfstandig te werk gaan. Eigen keuzes maken. Het werk met compassie uitvoeren. En waarbij de relatie van mens tot mens centraal staat. Het 'samen' optrekken brengt inspiratie om welzijn en wonen voor onze cliënten maximaal de ruimte te geven.
- Het uniek zijn van de individuele mens willen en kunnen wij zien, en wij kennen het verhaal achter de mens. Ongeacht of je cliënt of (vrijwillige) collega bent. Daarmee een zinvolle dagbesteding hebben vraagt om verdere professionalisering. Het gebruik maken van familieparticipatie en de inzet van het eigen netwerk is cruciaal geworden voor het welbevinden van cliënten.

- De huidige maatschappij met steeds mondigere cliënten en netwerk, vraagt om individuele aandacht. Maatwerk zal toekomstgericht meer en meer de boventoon gaan voeren. Communicatieve en sociale vaardigheden bij alle (vrijwillige) collega's komen centraal te staan. Het voeren van het goede gesprek is essentieel voor een goede samenwerking.

- Het door ontwikkelen van de extramurale zorg, inclusief WMO, zien we als een opdracht voor de eerste termijn van de komende vier jaar. Zowel inhoudelijk als qua omzet.

Denk hierbij onder andere aan:

- » Volledig Pakket Thuis (VPT);
- » Gebruik van zorgtechnologie;
- » Virtuele thuiszorgteams;
- » Samenwerking in de eerstelijns zorg;
- » Taakherschikking van de huisarts, specialist ouderengeneeskunde, de verpleegkundig specialist en psycholoog;
- » Medewerkers in positie conform functie en opleiding;
- » Samenwerking in wijkteams, in gezamenlijkheid met andere organisaties en gemeente.

Langer thuis wonen is al jaren een speerpunt vanuit de overheid voor burgers van ons land. Ook binnen Maaswaarden ouderenzorg zien wij deze ontwikkeling nadrukkelijker dan voorheen op ons afkomen. De vraag naar extramurale zorg stijgt enorm. De omzet is in 2022 flink toegenomen. Toekomstgericht is het van belang om dit onderdeel van onze organisatie nadrukkelijk op de kaart te zetten. Door in te zetten op bovengenoemde ontwikkelingen zal dit zichtbaar worden. Het ultieme doel is het gehele gebied van het Land van Heusden en Altena vanuit onze zorgteams te kunnen bedienen. Integraal verbonden met de collega's die in de WMO werkzaam zijn.

- Verdere uitwerking van de Wet Zorg en Dwang, zowel intramuraal als extramuraal, draagt bij aan het leefplezier van cliënten. De afgelopen jaren hebben we dit al kunnen zien in de intramurale praktijk. Binnen de extramurale zorg vraagt dit onderwerp nadrukkelijk om aandacht en uitwerking, zowel landelijk als voor onze organisatie. In samenwerking met het regionale netwerk dementie zal hier invulling aan worden gegeven.

- Kleinschalig georganiseerde intramurale én extramurale woonvormen zijn toekomstbestendig. Naast dat we dit binnen onze organisatie op deze wijze inrichten, zal in samenwerking met collega instellingen en de woningcorporatie worden gezocht naar samenwerking. Waarbij het welbevinden en eigen regie van onze cliënten nog meer uitgangspunt van ons handelen dient te worden.



Leren en ontwikkelen is in onze organisatie de basis van ons handelen. Om succesvol te zijn als organisatie en als medewerker is het van belang eigenaarschap en professionaliteit te tonen. Je verantwoordelijk te voelen. Alert te zijn op wat goed en niet goed gaat. Het initiatief nemen tot verbetering. En het effect daarvan blijven volgen.

Dit draagt bij aan het zijn van een lerende organisatie. En draagt bij aan de ontwikkeling van onze professionals. Opleiden, coaching en training staan dan ook op vele manieren centraal bij Maaswaarden ouderenzorg.

Maaswaarden ouderenzorg is de laatste jaren een organisatie geworden waar leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is. Op elk niveau en voor alle wensen die aansluiten bij de strategie van de organisatie. Komende jaren zal dit beleid nog intensiever ingezet worden. Enerzijds om aan te kunnen blijven sluiten bij alle ontwikkelingen, anderzijds omdat het adagium 'een leven lang leren' de basis is van het handelen van bestuur en managementteam en inmiddels ook van vele (vrijwillige) collega's.

Waar zetten wij op in:

(Door)ontwikkelingen en leren op gebied van **opleiden**;

- Het opleidingsbudget is afgelopen jaren met 50% opgehoogd en geeft ons dan ook ruimte om op de ingeslagen weg door te gaan. Mogelijke financiële ruimte in de begroting zal aangewend worden om op dit thema, waar mogelijk, extra geld in te zetten.

De uitwerking van deze visie heeft naar onze mening ervoor gezorgd dat de arbeidsmarktproblematiek vooralsnog niet zichtbaar is bij Maaswaarden ouderenzorg. Toekomstgericht zal Maaswaarden dan ook vol inzetten op extra opleiden en nieuwe opleidingsmogelijkheden die helpend zijn binnen de regio.

- Opleidingsinstituten zijn blij met de samenwerking en vragen ons gericht om meer mensen op te leiden. Met diverse stakeholders zijn we in gesprek over nieuwe en vernieuwende leervormen. Een regionale rol oppakken rondom het thema opleiden voor collega-instellingen is één van de ambities.

- Ook binnen de gemeente Altena zijn gesprekken op het gebied van opleiden en scholing gaande. Maaswaarden ouderenzorg is lid van de Stuurgroep van 'Onderwijs tot arbeidsmarkt' een samenwerkingsverband tussen techniek, zorg en onderwijs op MBO-niveau. Het bestuursakkoord 'Samen leven, wonen, werken in vitaal Altena 2022-2026' van de gemeente Altena sluit hierbij aan, en zal de komende jaren helpend zijn.

- De eerste leerafdeling in de extramurale zorg is gestart. De intentie is om dit op meer plaatsen in de organisatie vorm te gaan geven. Naast het gangbare leerlingen- en stagebeleid zal het Lefgozer-traject doorgezet worden. Binnen de zorgteams is dit eerste al van oudsher, beleid. Wenselijk is dat met name in de ondersteunende stafdiensten deze ontwikkeling start en geborgd wordt. Vernieuwingskracht is op alle gebieden in de organisatie een belangrijke factor. Waar we dan ook graag in willen investeren.

- Bestuurder, managementteam en het middenkader, evenals de medezeggenschapsraden, volgen trainingen Deep Democracy. Deep Democracy is een zienswijze en een methode die de onderstroom in groepen zichtbaar en hanteerbaar maakt, de 'wijsheid van de minderheid'. Tegenstellingen en botsende meningen worden op respectvolle wijze met elkaar onderzocht, in dialoog en in discussie. Besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Door grondiger besluiten neemt de daadkracht toe. Gericht op inclusieve besluitvorming, co-creatie en duurzame verandering, op participatief en dienend leiderschap.

(Door)ontwikkelingen en leren op gebied van **HRM**;

Op dit moment is het landelijke probleem van de arbeidsmarktproblematiek nog niet binnen onze organisatie aan de orde. Tegelijkertijd is het realistisch om aan te nemen dat ook wij hier niet in gespaard zullen worden. Actief HR-beleid is noodzakelijk rondom:

- » Werving en selectie;
- » Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid: 'Gezond en met plezier werken. Nu en in de toekomst;
- » Strategische personeelsplanning;
- » Goed werkgeverschap.

(Door)ontwikkelingen en leren op gebied van **vernieuwen**;

Introductie van zorgtechnologie binnen de organisatie.

- » Op die plaatsen waar dit van toegevoegde waarde is. In een tempo dat past bij de organisatie en de zorgvraag van cliënten. In de afgelopen jaren is inmiddels door data onderzoek gebleken dat kleinere zorgorganisatie minder snel profiteren van inzet van zorgtechnologie. Het weloverwogen maken van keuzes en investeringen is prioriteit.

- » Slimmer en anders werken wordt leidend op de agenda in de organisatie.

- » Twee collega's volgen de Health Innovation School; een ontwikkeling vanuit vijfendertig zorg en welzijn organisaties in Brabant en Limburg, in samenwerking met Transvorm. Een samenwerking gericht op het implementeren en opschalen van sociale en technologische innovaties.

- In de extramurale zorg zal er toenemend een beweging gaan plaatsvinden van zorg naar gezondheid. Niet langer reactief maar proactief. Het programma GALA, op 6 februari 2023 gelanceerd door de overheid, zal hierbij leidend worden. Beleid zal met name regionaal worden ontwikkeld in de komende jaren.

- De maatschappelijke opdracht om de ouderenzorg anders te organiseren, met meer aandacht voor preventie van functionele achteruitgang en het optimaliseren van zelfredzaamheid van ouderen krijgt hierin een plaats. Passend bij het regionale beleid van alle VVT-organisaties in West-Brabant.

- » Een mooi voorbeeld hiervan is Lang Actief Thuis. Een multidisciplinair programma van wijkverpleging, ergotherapie en fysiotherapie. Waarbij iedere cliënt met een aanvraag voor thuiszorg wordt ondersteund en getraind bij het maximaal zelfredzaam blijven om daarmee functionele achteruitgang te verminderen. Als derde organisatie in de regio Brabant West is Maaswaarden ouderenzorg hierbij aangesloten. In de komende jaren gaan we dit beleid uitrollen in de WMO en mogelijk ook op de afdelingen somatiek in het verpleeghuis.



Thema 3: Bestaansrecht & groei



Een stabiele organisatie zijn waarbij de continuïteit is gewaarborgd zal ook de komende jaren veel van ons vragen. Als relatief kleine organisatie gaan we aan de slag met de kansen die op ons pad komen. De thuiszorg en WMO zullen zich meer en meer ontwikkelen tot de ruggengraat van Maaswaarden ouderenzorg. De uitdaging om het gehele gebied van het Land van Heusden en Altena te bedienen is de ambitie waar wij voor staan.

Waar denken wij dan aan en waar zetten wij op in:

- Maaswaarden ouderenzorg is een stabiele en financiële gezonde organisatie. Waarbij tot op heden de koers is geweest, en vooralsnog ook toekomstgericht, een zelfstandig werkende organisatie te zijn en te blijven.
- De financiële uitdagingen van zorg Nederland zijn groot. Zorg wordt alsmat complexer. De dubbele vergrijzing zal de komende twintig jaar een enorme impact hebben op de gezondheidszorg van Nederland. En daarmee voor iedere organisatie die daar een rol in speelt. Budgetten, tarieven blijven veelal gelijk. De beweging van meer doen met minder geld en middelen lijkt leidend. Een uitdaging voor Maaswaarden ouderenzorg! Waarbij anders werken leidend zal worden.
- Maaswaarden ouderenzorg is, conform de definitie van ActiZ, een kleine zorgorganisatie. Geworteld in de gemeente Altena, tot voor kort ons adherentiegebied. Langzaam maar gestaag uitbreidend richting het Land van Heusden en Altena. In de regio zijn we bekend en gekend. Aanwas van (nieuwe) cliënten is dan ook veelal uit dit gebied.
- Ondanks alle beperkende invloeden kiezen we er als organisatie voor om ons ook in groeimogelijkheden ambitieus op te stellen. Om alle uitdagingen de komende twintig tot vijftig jaar het hoofd te kunnen bieden, is het raadzaam om een bredere financiële basis te creëren voor de organisatie. Deze bredere basis gaan we bereiken door onze thuiszorg maximaal te laten groeien in het huidige gebied.

- Daarnaast zal in samenspraak met het zorgkantoor en collega's in de directe omgeving gezien worden hoe we de intramurale capaciteit passend krijgen bij de demografische ontwikkelingen in ons adherentiegebied. Exact de balans zien te vinden tot schaalvergroting en toch niet te groot te worden is de uitdaging. Immers klein, krachtig en warm is ons uitgangspunt. Ook voor de toekomst. Haalbaarheid van deze ambitie zal denken in kansen en mogelijkheden, ook als dit ingewikkeld lijkt te zijn, als basis dienen te hebben.
- Groei mogelijk maken begint bij het besef dat het kapitaal van je organisatie de (vrijwillige) collega's zijn. Veel valt of staat bij het strategisch personeelsbeleid in de breedste zin van het woord. In de afgelopen jaren hebben we vooral ingestoken op basis in orde maken. Deze fase zit langzamerhand in de afronding. In de komende jaren zal strategisch personeelsbeleid op de agenda staan. Het vasthouden van de huidige positieve flow rondom het personeelsbeleid zal een enorme inspanning vragen van alle betrokkenen vragen. Van laag tot hoog.
- Vanuit vertrouwen, waardering en erkenning voor de professionaliteit van eenieder zal Maaswaarden ouderenzorg verder tot groei en bloei komen. De vraag tot samenwerking of overname komt dan vanzelf op ons af. Komende jaren zal duidelijk worden waar dit omslagpunt zich bevindt. Het streven is om door te groeien naar een organisatie met een omzet van vijftig tot dertig miljoen euro.
- Bedrijfsvoering zal zich verder automatiseren en digitaliseren. Op het gebied van data gedreven werken gaan we in 2023 onze eerste stappen zetten voor het in gebruik nemen van een Business Intelligence (BI) tool. Ook de verdere ontwikkeling van onze beide andere systemen AFAS en ONS zal de komende jaren hoge prioriteit hebben. Dit alles ter ondersteuning van de dagelijkse werkprocessen ten behoeve van onze cliënten en collega's.

Thema 4: Leiderschap



Het werken vanuit waardierend leiderschap zal, meer dan nu, leidend worden. Wij denken in kansen, mogelijkheden en uitdagingen. Hiervoor is lef en vertrouwen nodig. Samenwerking over de eigen grenzen heen is de basis van ons handelen. Waarbij successen tot stand komen door de gebundelde krachten van alle betrokkenen. Iedereen, in welke rol en functie dan ook, draagt bij aan de ontwikkeling van Maaswaarden ouderenzorg. Samen maken wij het verschil voor onze cliënten én elkaar.

Om bovenstaande richting en ontwikkeling van onze organisatie in de komende jaren voor elkaar te krijgen is leiderschap nodig. Leiderschap is niet slechts iets dat een toezichthouder, bestuurder of manager aan gaat. Leiderschap is van ons allemaal. Als mens in iedere rol en functie.

Waar denken wij aan:

- Bestuurder en toezichthouder hebben bestuurlijke wijsheid nodig in de huidige context van de maatschappij. Het verandertempo neemt toe. Strategie en planning zijn soms al achterhaald voordat ze bekend gemaakt worden. Onvoorspelbaarheid neemt toe. En er is sprake van toenemende complexiteit. Van **stroomwereld naar leefwereld** is de omslag waar we midden inzitten. Waarderend toezicht is binnen Maaswaarden ouderenzorg uitgangspunt. Dit vraagt de komende jaren om verdere ontwikkeling en verdieping.
- Van elke betrokkene binnen onze organisatie verwachten we dat zij in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf als **professional**. Ondersteunt door de managers, teamleiders en andere collega's.
- Het leidinggevend kader ontwikkelt zich meer en meer naar een stijl waarin een goede balans ontstaat tussen het stellen van kaders enerzijds, en autonomie en verantwoordelijkheid van collega's anderzijds. Zij inspireren en stimuleren de teamleden om het **persoonlijk leiderschap** op te pakken. Dit vraagt om moed en lef van een ieder. De manager én teamleiders geven de collega's het vertrouwen om de ruimte te pakken. Te leren en te ontwikkelen, waarbij fouten maken mag. We zijn immers een lerende organisatie.



TOT SLOT

Klein, krachtig en warm. Dat is waar wij voor staan. Wij richten ons op het behoud van een gezonde en flexibele kleinschalige organisatie die met haar tijd mee kan en zichzelf ook uitdaagt. In de afgelopen jaren hebben we gezien dat wij met elkaar binnen onze organisatie tot veel in staat zijn. Met het blijven richten op het stimuleren van de eigen regie, het ontwikkelen van professionaliteit en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid gaan we gezamenlijk op weg naar de beste passende (ouderen) zorg voor het Land van Heusden en Altena. Wat ons motto **"Zorg met het hart"** nog maar eens onderschrijft.

- Alhoewel we binnen Maaswaarden ouderenzorg niet op weg zijn naar een zelfsturende organisatie, is de balans vinden tussen sturing top-down en zelforganisatie nadrukkelijk het pad dat we op zijn gegaan. Dit willen we de komende jaren doorzetten en verder ontwikkelen. Trainen, opleiden, open communicatie, sociale vaardigheden en anders werken zal op dit pad ondersteunend zijn. Met als eindresultaat op lange termijn een **intrinsiek veranderde organisatie**.

Waarbij een positieve dynamiek van motivatie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid tot een goede balans leidt in relatie tot de te behalen resultaten. Onze cliënten staan hierbij in alles centraal.

Binnen Maaswaarden ouderenzorg heeft het bestuur en het managementteam tot taak de collega's te stimuleren om de afgesproken resultaten te bereiken. Zij hebben een duidelijke toekomstvisie, motiveren alle (vrijwillige) collega's en dagen hen uit.



