

# Meerjarenperspectief 2017-2020



**Realistisch werken  
aan het gewone leven**



GEMIVA-SVG GROEP

*Samen maken we het verschil*

*‘Het was lastig te zeggen wat een feit nu precies was,  
maar feiten, daarover waren we het eens,  
lieten zich bewerken tot verhalen die eeuwen konden voortrollen door de tijd.’*  
Frank Westerman, *Stikvallei*, 2013, p. 150

De Gemiva-SVG Groep bestaat bijna 50 jaar. Vanaf de oprichting wilden we voor mensen met een beperking een betekenisvol verschil maken. Bij het werken aan die bedoeling hebben we veel geleerd. Vaak omdat we fouten maakten. Soms lieten we ons teveel meeslepen door politiek correcte denkbeelden. Soms ontbrak het ons aan kennis of vaardigheid. Soms speelde het menselijk tekort ons parten. Toch is er in die bijna vijftig jaar veel bereikt door de inzet van medewerkers, vrijwilligers, verwanten en - niet in de laatste plaats - cliënten zelf. Daar zijn we trots op. En daar willen we de komende jaren mee doorgaan.

Onze koers bepalen we niet door een gebruikelijk meerjarenbeleidsplan met doelen en activiteiten op papier te zetten. Nee, we vragen ons opnieuw af wat de bedoeling is van onze inspanningen. Dat zien we niet als een eenmalige activiteit, maar als een belangrijke en voortdurende opgave voor iedereen die aan onze organisatie verbonden is. Deze waartoe-vraag houden we steeds voor ogen. We blijven ons er met elkaar en met de cliënt en zijn netwerk op bezinnen. Het is ons vak om antwoorden te ‘maken’ op die vraag. Antwoorden die aansluiten bij de behoeften van de cliënt en de situatie.

## De bedoeling

Bij de vraag naar de bedoeling gaat het niet alleen om de vraag van de cliënt. Natuurlijk is het belangrijk wat cliënten vinden en wensen. Voor ons staat echter voorop wat zij nodig hebben om een zo gewoon mogelijk leven te kunnen leiden. De term ‘gewoon’ lijkt misschien weinig ambitieus, maar sluit aan bij ons beeld van de bedoeling. Een gewoon leven is voor ons het leven dat je jezelf en je dierbaren gunt en dat je hieraan herkent:

- dat je zo veel mogelijk regie hebt over je leven;
- dat je je talenten kunt ontwikkelen en bijdraagt aan de samenleving;
- dat je een plek hebt voor jezelf, waar je je veilig en thuis voelt;
- dat je leeft in contact met anderen, met wie je op een respectvolle manier omgaat (en zij met jou);
- dat je kunt uitdrukken wat in je leeft;
- dat je kunt omgaan met de zorgen en problemen waarvoor het leven je stelt.

Dat is waar we met iedere cliënt aan werken. We beseffen dat deze kwaliteiten niet voor iedereen te realiseren zijn. En we verheffen deze ‘beginselen’ niet tot absolute waarheid. Toch vormen ze het baken waar wij ons naar richten.

We zoeken met de cliënt naar een invulling op maat om dichterbij het gewone leven te komen of te blijven. Daar zetten wij onze professionele kwaliteiten voor in. Als het even kan werken we daarbij nauw samen met ‘belangrijke anderen’, zoals de verwant of vertegenwoordiger van de cliënt, maar ook de vrijwilliger: het ‘werken in de driehoek’. Ook in die driehoek stellen we de waartoe-vraag.

## Waarden

‘Waartoe?’ betekent voor ons dat we ons niet primair willen laten sturen door normen, doelen en middelen, maar door onze visie en waarden. We gaan daarbij uit van de eigen kracht van onze medewerkers. Die eigen kracht staat voor:

- het gebruiken van het praktische, gezonde verstand;
- het voeren van het goede gesprek;
- het maken van wederzijds hanteerbare afspraken;
- het toetsen van ons gedrag aan de bedoeling: samen met cliënten het gewone leven mogelijk maken, herstellen of dichterbij brengen.

Daarom zijn we terughoudend in het aanpakken (of voorkomen) van problemen door nog meer protocollen, richtlijnen, verantwoording en bureaucratie. *Opgave nummer 1* – vooral voor bestuurders, managers en onze medezeggenschapsorganen – is dus om die reflex te bedwingen. Alleen dan kunnen we geloofwaardig met de andere opgaven aan de slag.

## Reflecteren en verhalen vertellen

*Opgave nummer 2* is: tijd maken voor reflectie. Tijd voor het vertellen van en luisteren naar verhalen over onze successen en over de mislukkingen. Tijd voor betekenisgeving en inspiratie. We laten de feiten – ook als je ze niet kunt tellen – spreken door onze verhalen. Deze opgave raakt ons allemaal, ook cliënten. Samen denken we serieus en oplossingsgericht na over onze praktijk. Daarmee voorkomen we dat routine en angst - om de cliënt tekort te doen of onze opdrachtgevers en toetsers te ontriefen - ons afhouden van de bedoeling. De werkdruk en het gevoel om tegen de bierkaai te vechten zullen ons anders verlammen. De kloof tussen systeem- en leefwereld wordt groter. We laten dat niet gebeuren en maken dus tijd voor reflectie. Wel op een slimme manier en zo dat we die tijd ook in dienst van de bedoeling gebruiken.

## Ondersteuning bij reflecteren

In onze organisatie is het team de logische plaats voor het nadenken en vertellen over onze praktijk en hoe die zich verhoudt tot onze waarden. Reflecteren doen we samen en verhalen hebben een publiek nodig. We zorgen dat teams en hun managers daarbij een beroep kunnen doen op ondersteuning. Dat organiseren is *opgave nummer 3*.

We waarderen ondernemerschap en zelfwerkzaamheid. Maar dat doet niets af aan de voorwaarden die elk team nodig heeft om zinvol over de bedoeling in gesprek te gaan. En dan het onderscheid te maken tussen wat belangrijk is en wat niet. Onze ‘reflectietijd’ moet renderen: we kiezen bewust wat we (blijven) doen en waar we mee stoppen of wat we anders gaan organiseren.

## De voorwaarde: leren aanspreken

Er zijn veel positieve beelden van de Gemiva-SVG Groep in omloop. We hoorden hartverwarmende kwalificaties tijdens gesprekken die we in 2015 hadden met groepen cliënten, verwanten, vrijwilligers en medewerkers. Maar als er één stevig kritiekpunt naar voren kwam, dan is het dat we erg vriendelijk voor elkaar zijn, de confrontatie uit de weg gaan en disfunctioneren blijkbaar veel te lang tolereren.

Zogenaamde zorgvuldigheid, angst of goede bedoelingen zijn te vaak een excuus om onacceptabele situaties te laten voortbestaan of halfslachtig aan te pakken. Daarin moeten we ons echt verbeteren. Dat begint met een heldere be- en aanspreekcultuur.

Ook aanspreken en je durven te laten aanspreken vragen om een houding die je niet met een pennenstreek uitvaardigt. *Opgave nummer 4* is dus om te werken aan een cultuur waarin het normaal is feedback te geven en te krijgen, je observaties te delen en het ongemakkelijke gesprek te voeren. We ondersteunen dat met het vertellen van verhalen en het organiseren van reflectie.

## De ondersteuners van de ondersteuners

De voorgaande teksten zijn geschreven met een blik op de cliënt en de medewerkers die hem ondersteunen (en hun leidinggevenden). We hebben ook medewerkers die zich indirect voor 'de bedoeling' inzetten. Zij hebben een essentiële maar niet altijd spraakmakende rol in het voeren van onze huishouding. Ook zij willen betrouwbare en constructieve partners zijn van hun interne en externe relaties. Zo dragen ze er aan bij dat wij onze maatschappelijke taak op een verantwoorde en te verantwoorden wijze uitvoeren. Veel van wat we in dit meerjarenperspectief over de directe ondersteuners schrijven, is te vertalen naar deze ondersteuners van de ondersteuners. Dat is ook wat wij van hen vragen.

## Ambities

De Gemiva-SVG Groep is méér dan een samenwerkingsverband van zorgverleners die zich bekommeren om zorgvragers. We zijn ook werkgever, manifesteren ons in de samenleving als grote organisatie en hebben zorg te dragen voor een gezonde financiële huishouding. Daaruit vloeien verantwoordelijkheden voort. Daarom benoemen we in dit meerjarenperspectief ook op deze terreinen ambities voor de komende jaren..

We kiezen bij het werken aan die ambities niet voor het opstellen van blauwdrukken die we vervolgens met militaire precisie doorvoeren en monitoren. Ons geloof in de effectiviteit van zo'n aanpak is door jarenlange ervaring nogal afgenomen. We denken dat een helder perspectief veel meer stimuleert. En dan zijn er veel wegen die naar die horizon leiden.

## Wij in 2020

In 2020 herken je aan het volgende of we de slag hebben gemaakt:

- Het is voor ons vanzelfsprekend om regelmatig met de cliënt te spreken over 'de bedoeling' en daar gebruiken we dan taal bij die bij hem past.

- Elke cliënt levert een bijdrage aan de samenleving, hoe bescheiden ook. Een bijdrage waarover hij thuis met trots vertelt of non-verbaal laat blijken dat hij er blij mee is. Een bijdrage waarin een beroep wordt gedaan op zijn persoonlijke talent en de ontwikkeling daarvan.
- Iedere verblijfscliënt heeft bij ons een veilige woonplek, waar hij met plezier is en waar hij de keuze heeft om alleen of samen met anderen (cliënten en/of derden) de avondmaaltijd te eten.
- Elke cliënt die dat wil – of zijn vertegenwoordiger – kan digitaal met zijn persoonlijk begeleider communiceren over zijn ondersteuning en heeft zo inzage in zijn elektronische dossier.
- Geen enkele cliënt wordt geconfronteerd met vrijheidsbeperkende maatregelen, zoals omschreven in de Wet Bopz of de Wet zorg en dwang.
- Elke vrijwilliger voelt zich een gerespecteerd en gewaardeerd onderdeel van de locatie waaraan hij zich heeft verbonden.
- Elke medewerker kan kort, bondig en overtuigend uitleggen wat zij of hij voor de cliënt betekent.
- Iedere medewerker ervaart de ruimte en de aanmoediging om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen werk, het reilen en zeilen van de locatie, de kwaliteit van het team en zijn eigen professionele ontwikkeling. We ervaren het als vanzelfsprekend dat we elkaar daar ook op aanspreken.
- Elke medewerker is een actieve en geïnformeerde gebruiker van ons intranet en de via dat intranet toegankelijke themapagina's, instructiefilmpjes, interactieve fora en andere faciliteiten.
- Alle managers en bestuurders hebben het idee van dienend leiderschap in hun gedrag verwerkt, op een voor medewerkers herkenbare en aansprekbare manier.
- We hebben onze ecologische voetafdruk ten opzichte van 2015 met 20% teruggebracht.
- Ons verzuim is stabiel op 3,5%, ondanks de stijging van de gemiddelde leeftijd van onze medewerkers.
- We realiseren nog steeds een positief verschil tussen opbrengsten en kosten. Daardoor kunnen we bij banken en op de kapitaalmarkt tegen normale voorwaarden geld lenen voor onze bedrijfsvoering en investeringen.

## Wetten en praktische bezwaren

In ons werk hebben we ook te maken met overheden, externe toezichthouders en zorgkantoren. Net als wij willen zij het beste voor de cliënt. Bij onze verschillende rollen hoort dat we met uiteenlopende krachten rekening moeten houden en dus andere afwegingen maken. Wij gaan uit van het principe 'ik ben okee, jij bent okee'. We willen samen tot resultaten komen. Dat schuurt zo af en toe. Ons streven is om op basis van redelijke argumenten in gesprek te blijven. We nemen deze samenwerkingspartners graag mee in onze kijk op de bedoeling en zijn nieuwsgierig naar de hunne.

## Aan de slag!

Voor de komende jaren maken we geen werkplannen meer op stichtingsniveau, maar faciliteren we het reflecteren, verhalen vertellen en aanspreken. Steeds gericht op 'de bedoeling'.

1. We vinden het heel belangrijk dat onze centrale medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht het gedachtegoed uit dit meerjarenperspectief herkennen en steunen. De Raad van Toezicht, de CMR en de OR staan daar achter. We vragen ook hen ons scherp te houden.
2. We zwichten niet voor de verleiding om dit perspectief van bovenaf 'uit te rollen'. We zijn ervan overtuigd dat dit het beste overkomt en betekenis krijgt in de uitwisseling op de werkvloer, aansluitend bij de omstandigheden waarin de locatie of het team verkeren.
3. We werken daarbij op een manier die 'van ons' is en waarin de cliënt en de medewerker samen centraal staan. Ons vertrekpunt ligt dan in de verhalen en ervaringen van individuele cliënten en medewerkers, maar we plaatsen die ook in de context van het grotere geheel. Daarover gaan de punten 4 tot en met 9.
4. Met elke cliënt – of als dat beter is – diens vertegenwoordiger voeren we – in een continu proces - met behulp van de methodiek 'Dit vind ik ervan! (of varianten daarop) het gesprek over wat voor hem of haar wezenlijk is. Die informatie verwerken we in overleg met de cliënt of de vertegenwoordiger jaarlijks in (een update van) het ondersteuningsplan.
5. In de teams van medewerkers voeren we regelmatig met het beeld van een individuele cliënt of ondersteuningssituatie voor ogen het gesprek over onze toegevoegde waarde. Kennen wij deze mens? Wat betekenen we voor hem? Wat kunnen we van hem leren om ons te verbeteren?
6. De geaggregeerde informatie over deze cliëntervaringen gebruiken we om ons beleid op gebieden als kwaliteit, communicatie en scholing te evalueren en te verbeteren. Daarbij besteden we ook aandacht aan het 'managen van verwachtingen'.
7. Elke medewerker schrijft eens per jaar een zelfreflectieverslag. We moedigen aan dat deze medewerker zich daarbij laat voeden door collega's en anderen die zij in de werksituatie ontmoet. Zij bespreekt dat verslag met haar leidinggevende en samen maken ze afspraken over ontwikkeling en faciliteiten.
8. Binnen elk team voeren we elke twee jaar medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Over de uitkomsten daarvan – wat vinden wij blijikbaar van onszelf – gaat het team in gesprek, eventueel in een begeleide of gestructureerde vorm zoals de Teamie van Effectory. Waar men dat samen nuttig vindt, maken de teams verbeterafspraken en verdelen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering daarvan.
9. Om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor 'de bedoeling' te benadrukken, verwachten we per locatie van elk team en van elk medezeggenschapsplatform dat ze elk jaar samen één verbeterpunt benoemen dat voor hen belangrijk is en waar zij dan ook samen aan gaan werken.

Dat is de werkwijze die we benutten om ons gezamenlijke 'eigenaarschap' te ondersteunen, reflectie te bevorderen (individueel en in het team) en teamwerk, aanspreken, een betere coördinatie en

uitwisseling van ideeën/innovaties te stimuleren. We zijn er van overtuigd dat we zo talenten beter benutten, initiatief en creativiteit aanmoedigen en medewerkers en cliënten effectief betrekken bij het vormgeven aan 'de bedoeling' .

10. We stellen een of meer verhalenvertellers aan die medewerkers desgevraagd helpen om hun successen en mislukkingen op een overdraagbare manier te verwoorden. We publiceren deze rijkdom op ons intranet.

11. Met onze managers gaan we in gesprek over hoe wij hen kunnen ondersteunen in hun cruciale rol. Hun bijdrage aan het perspectief dat we voor ogen hebben is essentieel. We beseffen dat we daartoe in hen moeten investeren en dat dit meerjarenperspectief 2016-2020 alleen realiseerbaar is als zij het mede dragen.

12. Binnen dit meerjarenperspectief past een aantal projecten waarmee we onderstrepen dat we niet 'alleen maar' een zorgorganisatie zijn, maar ook een gemeenschap van mensen die zich op een nuchtere manier van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid bewust zijn. Daarom werken we 'tussen de bedrijven door' aan het terugbrengen van onze ecologische voetafdruk op Moeder Aarde, we streven naar positieve en wederzijds respectvolle relaties met onze 'stakeholders', we laten ons horen in het maatschappelijke debat als we daaraan een zinvolle bijdrage kunnen leveren en we zorgen voor een gezonde financiële huishouding.

13. We noemen het hier als laatste 'actie', maar we hadden het net zo goed als onze eerste constatering kunnen benoemen: dit is geen radicale breuk met ons verleden. Misschien wel voor wie focust op uiterlijkheden die er in wezen niet toe doen. Maar zeker niet als het gaat om het elan waarmee we al bijna 50 jaar het betekenisvolle verschil maken voor mensen met een beperking en hun plek in onze samenleving. Als het daar om gaat, staat dit meerjarenperspectief voort een doorstart en absoluut niet voor een koerswending!

*Dit meerjarenperspectief 2017-2020 is na een uitvoerig overlegproces met betrokkenen binnen en buiten de Gemiva-SVG Groep door de Raad van Bestuur vastgesteld op 22 december 2016 en door de Raad van Toezicht goedgekeurd op 16 januari 2017.*