

De Riethorst Stromenland
Postbus 35
4930 AA Geertruidenberg

Beleidsplan 2011-2014

Bestemd voor medewerkers van De Riethorst Stromenland

Naam document: Beleidsplan 2011-2014	Soort document: Beleidsplan	HKZ-norm(en): 4.1.3	Vaststelling MT d.d.: 26-07-2010
Advies/instemming (C)CR d.d.: 19-10-2010	Advies/instemming O.R.d.d: 03-08- 2010	Goedkeuring RvT d.d.: 6-10-2010	Goedkeuring RvB: d.d: 26-07-2010
Geldig vanaf: 01-01-2011 Geldig tot: 31-12-2013	Datum evaluatie: 01-06-2013	Versie: 1	Aantal pagina's: 24

MT-verantwoordelijke: Raad van Bestuur	Auteur(s): Ernst-Jan Scheerder, Secretaris Raad van Bestuur
--	--

Proceseigenaar: Ernst-Jan Scheerder, Secretaris Raad van Bestuur

Inhoudsopgave

1. Inhoudsopgave	1
2. Missie en visie	3
2.1 Missie	3
2.2 Visie	3
2.2.1 Wonen	3
2.2.2 Mentaal welbevinden.....	3
2.2.3 Lichamelijk welbevinden	4
2.2.4 Participatie	4
2.3 Kernwaarden	4
2.3.1 Klantgericht	4
2.3.2 Betrokken.....	4
2.3.3 Verantwoordelijk	4
2.3.4 Kwaliteit	4
2.3.5 Collegiaal.....	4
3. Ontwikkelingen en verwachtingen	5
3.1 Externe analyse	5
3.1.1 Overheid	5
3.1.2 Cliënt	6
3.1.3 Medewerker	6
3.1.4 Extramuraal	6
3.1.5 Beleid stakeholders.....	7
3.1.6 Markt	8
3.1.7 Overig.....	8
3.2 Interne analyse.....	9
3.2.1 Strategie	9
3.2.2 Structuur.....	9
3.2.3 Cultuur.....	10
3.2.4 Mensen	10
3.2.5 Middelen.....	10
3.3 SWOT 10	
4. Beleidsprioriteiten 2011 – 2014	12
5. Beleidsterrein I: Wonen, Welbevinden en Zorg.....	14
5.1 Zorg	14
5.2 Wonen en welzijn	15
5.3 Profilering en klantrelatie	15
6. Beleidsterrein II: Personeel, educatie en onderzoek.....	17
6.1 Competentiegericht integraal personeelsbeleid.....	17
6.2 Inspirerend werkklimaat	17
6.3 Kennisontwikkeling en onderzoek.....	17

7. Beleidsterrein III: Organisatie.....	19
7.1 Inrichting van de organisatie	19
7.2 Kwaliteit.....	19
7.3 Maatschappelijk ondernemen.....	19
7.4 Financiën	20
7.5 Overig	20
8. Planning beleidsprioriteiten 2011 – 2014.....	21

1. Missie en visie

1.1 Missie

De Riethorst Stroomland is er in de eerste plaats voor mensen met ondersteuningsvragen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Hierbij zijn wij gericht op de kwaliteit van leven van onze cliënten.

Wij leveren op deskundige en persoonlijke wijze woon-, zorg- en welzijnsdiensten aan onze cliënten. Dit doen wij in elke woonomgeving, bij u thuis of in één van onze Zorghuizen.

Wij zien het als onze opdracht er voor te zorgen dat u zo lang als mogelijk zelfstandig kan blijven functioneren in een prettige woonomgeving die voor u veilig en vertrouwd is. Uw wensen en behoeften vormen daarbinnen de basis voor wat wij voor u kunnen betekenen. Ook als deze wensen en behoeften veranderen in de loop der tijd.

Wij werken samen met anderen in het belang van onze cliënten.

Als organisatie bieden we onze medewerkers naast goed werkgeverschap, kwaliteit in werk en een inspirerende werkomgeving.

1.2 Visie

We optimaliseren kwaliteit van leven vanuit een cliëntgerichte en vraaggerichte cultuur. Dit doen we vanuit de vier domeinen van verantwoorde zorg: wonen, mentaal welbevinden, lichamelijk welbevinden en participatie.

1.2.1 Wonen

Uitgangspunt voor ons is dat u bij ons komt wonen. Als u niet meer thuis kan wonen, ervaart u onze woonconcepten als een goed alternatief voor u. Wij creëren in elke woonsituatie een veilige en vertrouwde omgeving, waarin aandacht is voor uw comfort, privacy en autonomie en willen hiermee aansluiten bij uw wensen en behoeften. We bieden veiligheid en geborgenheid voor mensen die wilsonbekwaam zijn. We hechten een groot belang aan lokale verankering van onze huizen. We willen graag samenwerken met de mensen uit de eigen buurt en uit uw eigen omgeving en daarbij van betekenis zijn voor uw en onze omgeving.

1.2.2 Mentaal welbevinden

Iedereen houdt graag zo lang mogelijk grip op zijn of haar eigen leven. Zeggenschap houden over het eigen leven en het kunnen inrichten naar eigen inzichten is van groot belang. Wij zoeken derhalve samen met u naar de optimale zorgvorm. We bieden u keuzemogelijkheden, zonder irreële verwachtingen te scheppen. Als u zelf geen keuzes meer kan maken, ondersteunen we u daarbij. Steeds opnieuw gaan we uit van uw mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden.

1.2.3 Lichamelijk welbevinden

Ieder mens ervaart dat de mate van gezondheid het welzijn beïnvloedt. Wij willen daarom vanaf het eerste contact met u een band opbouwen en zo uw specifieke wensen en behoeften leren kennen. We zijn alert op elke vraag naar ondersteuning, ook op de niet gestelde vraag. We spelen op passende wijze in op veranderingen in uw zorgvraag. Binnen De Riethorst Stromenland ervaart u een samenhangend, opeenvolgend pakket van producten. Uw vraag is leidend voor onze productontwikkeling.

1.2.4 Participatie

Ieders eigen identiteit komt tot uiting in relatie met de omgeving, in de manier waarop men de dag doorbrengt en in de activiteiten die men graag onderneemt. De Riethorst Stromenland stelt u in de gelegenheid zoveel mogelijk uw eigen levensstijl waar te maken. Het welbevinden van al onze cliënten is ons uitgangspunt. Wij spannen ons in om u te leren kennen, wie u bent, wat voor u belangrijk is en waarom. De antwoorden op deze vragen zijn bepalend voor de afspraken die we samen met u maken.

1.3 Kernwaarden

In 2010 heeft De Riethorst Stromenland haar kernwaarden vastgesteld. De komende beleidsperiode worden deze in alle lagen van de organisatie verder geïmplementeerd. In 2014 zijn de kernwaarden een bekend en vaststaand gegeven binnen de gehele organisatie. De volgende kernwaarden zijn voor ons van belang:

1.3.1 Klantgericht

We communiceren duidelijk en komen afspraken na. We stellen ons open en uitnodigend op, we nemen de cliënt serieus en gaan uit van mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden.

1.3.2 Betrokken

We zijn begaan met de cliënt, de organisatie en onze omgeving. We hebben daar wat voor over.

1.3.3 Verantwoordelijk

We kennen en nemen onze verantwoordelijkheid in het gezamenlijk proces.

1.3.4 Kwaliteit

We doen wat we beloven op de afgesproken deskundige wijze in een voor de cliënt veilige omgeving. We streven daarbij naar een maximale tevredenheid van de cliënt.

1.3.5 Collegiaal

We zijn open, eerlijk en flexibel en we voelen ons verantwoordelijk voor elkaar.

In de komende beleidsperiode worden deze kernwaarden verder geïmplementeerd in de organisatie in bijvoorbeeld onze communicatie uitingen, competentieprofielen, functioneringsgesprekken of beleidsstukken.

2. Ontwikkelingen en verwachtingen

2.1 Externe analyse

2.1.1 Overheid

Nederland wordt momenteel geconfronteerd met een wereldwijde (financiële) crisis. Sterk opgelopen overheidsuitgaven hebben geleid tot een fors tekort op de overheidsbegroting. Dit tekort moet in de komende jaren worden ingelopen. Dat betekent dat alle departementen, ook VWS, getroffen zullen worden door bezuinigingen. De schatting is dat ongeveer 20% bezuinigd zal moeten worden op de uitgaven voor gezondheidszorg.

In de bekostigingsstructuur zijn er een aantal trends te onderscheiden. Door de opdeling van de oorspronkelijke AWBZ hebben we te maken met verschillende systemen (AWBZ, WMO en Zvw). Onze cliënten hebben vaak langdurige zorg nodig vanwege meerdere beperkingen of aandoeningen. Vanwege deze complexiteit hebben ze veelal ondersteuning nodig vanuit deze verschillende systemen.

Het systeem van zorgzwaartepakketten (ZZP) zal zich doorontwikkelen. De financiering is cliëntvolgend en kan verzilverd worden in ZIN (zorg in natura), PGB (persoonsgebonden budget) of VPT (volledig pakket thuis). Één van de mogelijke ontwikkelingen is het ontwikkelen van vouchers, die de cliënt zelf kan verzilveren als vorm van een persoonsvolgende bekostiging. Daarnaast zien we de trend dat private middelen steeds vaker ingezet worden in bijvoorbeeld de eigen financiering van huisvesting, servicekosten en aanvullende zorgmogelijkheden versus een basispakket. Ook wordt het belangrijk de overgang van functies vanuit de AWBZ naar de ZVW en WMO goed in de gaten te houden. Dit biedt kansen tot productontwikkeling.

Onder andere door de afschaffing van het bouwregime voor de langdurige zorg is een trend gezet in de afbouw van de WTZi (Wet Toelating Zorginstellingen). Te zijner tijd zal de gehele WTZi komen te vervallen en worden vervangen door nieuwe wetgeving. Dit heeft gevolgen voor de bekostiging van huisvesting. De normatieve huisvestingcomponent (NHC) en de beperking in vermogenssteun (ook terughoudendheid van de banken) maken een goede bedrijfsvoering noodzakelijk.

De overheid, maar ook verzekeraars, willen invloed uitoefenen en zicht houden op de financiële middelen die zij toekennen. De doelmatigheid van de zorg moet toenemen en we moeten ons handelen zichtbaar en meetbaar maken. In de huidige beleidsvoering gebeurt dat op het niveau van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur (WTZi en Good governance code voor de zorg), op het niveau van de organisatie als geheel (HKZ-certificering, jaardocument maatschappelijke verantwoording) en op het niveau van de cliënt en de daaraan gerelateerde zorgverlening (Normen voor verantwoorde zorg en geïntegreerd en gefaseerd toezicht door de IGZ). Daarnaast houdt de NMA en NZa toezicht op de mededinging en de zogenaamde aanmerkelijke marktmacht. Hierdoor zal elke samenwerking mogelijk gewikt en gewogen moeten worden.

De lokale overheid zal in de toekomst een steeds grotere verantwoordelijkheid gaan krijgen. De prestatievelen in de WMO zullen gaan uitbreiden.

De overheveling van AWBZ-functies (bijvoorbeeld ondersteunende begeleiding) zal zich voortzetten. De zorgkantoren zullen, zo als het er nu naar uit ziet, in de toekomst verdwijnen. Deze rol wordt dan overgenomen door de zorgverzekeringsmaatschappijen.

2.1.2 Cliënt

Dat Nederland vergrijst is geen nieuws. Cliënten worden gezonder ouder. Het kenmerk van de toekomstige cliënt is dat er culturele diversiteit gaat ontstaan, mensen welvarender zijn en tot op hoge leeftijd nog een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Op steeds latere leeftijd gaat de cliënt een beroep doen op zorg. De nieuwe cliënt wil zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen, waarbij maatschappelijke participatie en welzijn hoog worden gewaardeerd. De zorg moet op de achtergrond worden geborgd en zo nodig aanwezig zijn. Wanneer thuis wonen niet meer mogelijk is en is verhuizen onvermijdelijk, dan moet de cliënt een thuis kunnen vinden in één van onze zorghuizen. De cliënt weet over het algemeen wat hij of zij wil en maakt bewuste keuzes. Door middel van een PGB, kan de cliënt ook verblijven in particuliere initiatieven die vooralsnog buiten het zicht van de overheid blijven. Een verdere en scherpere tweedeling tussen sjiek en sjofel, bingo versus Bach is niet ondenkbaar de komende jaren. Cliënten zoeken aansluiting bij die organisatie die zoveel mogelijk handhaving van de eigen maatschappelijke verbanden en rollen kan bieden.

2.1.3 Medewerker

In het werkgebied van De Riethorst Stroomland, zijn wij de grootste werkgever in de zorg. Tot nu toe is het niet erg lastig geweest om bekwaam personeel te werven. De huidige economische omstandigheden droegen daartoe bij. Binnen het Land van Heusden en Altena is momenteel wel een migratie gaande. Jongeren trekken weg uit de plattelandsomgeving. De beschikbaarheid van personeel neemt daarmee af en er ontstaat een gespannen arbeidsmarkt.

Een ander fenomeen, wat lastig te rijmen is met wat eerder beschreven is over maatschappelijke participatie, is dat De Riethorst Stroomland het aantal vrijwilligers en mantelzorgers ziet afnemen. Zonder deze mensen is het steeds minder mogelijk die extra component toe te voegen aan ons dienstenpalet. Het vinden en binden van medewerkers en vrijwilligers wordt een steeds belangrijker aandachtspunt voor de organisatie.

2.1.4 Extramuraal

De behoefte van onze nieuwe cliënt is zo lang mogelijk in zijn of haar eigen 'thuis' te blijven wonen. Aan dit verzoek kan steeds langer voldaan worden door onder andere de komst van verschillende technieken op het gebied van domotica. Mogelijk dat dit gevolgen heeft voor het volume en de opzet van onze zorglocaties.

Er komen ook steeds meer spelers op de extramuraal markt. Vanuit de Europese aanbesteding krijgen steeds meer schoonmaakbedrijven een marktaandeel van de oorspronkelijke zorgmarkt. Deze ondernemers zitten niet stil en worden vanuit de WMO gedwongen óf samen te werken met reguliere zorgaanbieders óf zelf expertise te ontwikkelen als het

bijvoorbeeld gaat om Hbh2 zorg. Daarnaast staat de gehele aanbestedingssystematiek onder druk en zal wellicht op een andere wijze selectie plaats gaan vinden van WMO aanbieders.

2.1.5 Beleid stakeholders

Kijkend naar onze stakeholders kunnen we deze grofweg indelen in wonen, welzijn, zorg en overkoepelend de overheid. Daarnaast zijn er stakeholders te noemen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Woningcorporaties

De Riethorst Stroomland heeft expliciete samenwerkingsrelaties met Woonlinie in het Land van Heusden en Altena en met WSG in het West- en Midden Brabant.

Woonlinie ziet een duidelijke rol voor zichzelf weggelegd in de WZW-keten naast het bouwen van (geschikte) woningen en voorzieningen. Woonlinie wil niet de zorgverlener of welzijnswerker zijn maar bijvoorbeeld wel een signalerende rol aannemen. Zij komen immers vaak achter de voordeur van hun cliënt. Insteek hierbij is intensieve en vernieuwende samenwerking en preferred partnership met zorg- en welzijnsorganisaties.

WSG werkt samen met zorg- en welzijnsaanbieders door hen de zorg voor bouwen weg te nemen. Ze richten zich op exploitatie en verhuren van bijzondere woongelegenheden. WSG ziet de zorgsector als een boeiende samenwerkingspartner.

In het werkgebied van De Riethorst Stroomland zijn ook andere woningcorporaties actief waarmee geen strategische samenwerkingrelatie is. Dit zijn Volksbelang Raamsdonksveer, Woonstichting Land van Altena en Woonservice Meander.

Welzijn

De Riethorst Stroomland werkt samen met Trema. De Riethorst Stroomland verzorgt voor het Land van Heusden en Altena de maaltijden t.b.v. de maaltijdservice. Trema heeft in haar algemene doelstelling 'het vergroten van de zelfredzaamheid' staan. In de afgelopen jaren heeft Trema haar pijlen gericht op: kinderopvang, maatschappelijk werk en sociaal cultureel werk. Voor onze doelgroep 'ouderen' ondersteunen zij in de steunpunten in de woonkernen van het Land van Heusden en Altena. Trema geeft ook een 'senioren wijzer' uit.

Het SWOG is naast afnemer van maaltijden ook de verankeringsgroep die het onderzoek 'Geertruidenberg ouderenproof' heeft uitgevoerd. Vanuit dit onderzoek is in de gemeente Geertruidenberg een ouderenspreekuur gestart. Dit spreekuur is gestaakt vanwege het beperkte animo. Vanaf 1 juni 2010 is er voor het werkgebied van het SWOG en de samenwerkende gemeenten en zorgaanbieders van het Land van Heusden en Altena een full time dementieconsulent (verdeeld over 2 functionarissen) beschikbaar. Daarnaast ondersteunt De Riethorst Stroomland bij de dementie informatiepunten in Woudrichem en Geertruidenberg, onder andere in het beschikbaar stellen van ruimte. Voor Terminale thuiszorg wordt teruggevallen op Thebe, Mark en Maasmond. Vanuit het SWOG is recent ook een initiatief gestart om gezamenlijk na te denken over oplossingen voor de gevolgen van de pakketmaatregelen AWBZ (ondersteunende begeleiding).

Zorg

Wij werken met verschillende zorgorganisaties samen. Veelal gaat het over praktische samenwerking zoals bijvoorbeeld het oplossen van het nachtzorg probleem in de thuiszorg in het Land van Heusden en Altena. De Riethorst Stromenland levert daarnaast bijvoorbeeld ook de volledige behandelfunctie aan de BOPZ-afdeling van Het Hoge Veer of eerste lijns functies aan Prisma en bij zorgplein Maaswaarden. Ook wordt op diverse gebieden samenwerking of afstemming in de keten gezocht en zijn er diverse samenwerkingsrelaties met bijvoorbeeld een ziekenhuis, thuiszorgorganisaties of collega zorgorganisaties (ook buiten de V&V zoals bijvoorbeeld Prisma). Met de Volckaert-SBO wordt gekeken of een meer intensievere samenwerking op bepaalde gebieden een duidelijke meerwaarde voor de cliënt zou kunnen opleveren.

Samenwerkingspartner kunnen ook concurrenten zijn. We zijn bedacht op het wankel evenwicht tussen deze twee uitersten. Samenwerking wordt gezocht in eerste instantie vanuit het oogpunt om meerwaarde voor de cliënt te kunnen realiseren. In de meerjaren beleidsplannen van de collega instellingen is de intentie tot samenwerking ook terug te vinden.

Gemeenten

Gemeenten hebben een groot belang in een goed verankerde ouderenzorgketen. Vanuit hun verantwoordelijkheden zetten alle betrokken gemeenten zich in en ontwikkelen activiteiten om hun inwoner zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Het is voor de gemeenten van belang dat zorgorganisaties en andere partijen in de keten een constructieve en heldere bijdrage leveren. In het Land van Heusden en Altena is dit georganiseerd in het 'Zorgnetwerk'. Hierbij zitten gemeenten, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en woningcorporaties samen aan tafel. Vanuit een gezamenlijke visie wordt er naar gestreefd samenhangende zorginfrastructuur op te zetten en te onderhouden.

De gemeente Geertruidenberg kent geen ketenzorgoverleg zoals in het Land van Heusden en Altena het geval is. Desalniettemin zijn er in het beleid op het gebied van zorg en welzijn punten waarin De Riethorst Stromenland een rol zou kunnen spelen om zo onze positie in de gemeente steviger neer te zetten.

Het blijkt dat gemeenten graag willen dat De Riethorst Stromenland een duidelijke positie en rol kiest in de keten.

2.1.6 Markt

De sterke vergrijzing binnen het werkgebied van De Riethorst Stromenland leidt tot een toename tot de vraag om passende woonvormen, zorg en ondersteuning. Het is de uitdaging voor De Riethorst Stromenland om een passend aanbod te bieden op de juiste plaats, rekening houdend met de lokale verschillen. Hiervoor vormt de marktverkenning zoals deze in 2009 is uitgevoerd de basis voor verdere ontwikkeling.

2.1.7 Overig

In de cure sector zijn wijzigingen in de financiering doorgevoerd in de vorm van DBC's (Diagnose Behandel Combinaties). Deze financieringsvorm draagt er toe bij dat ziekenhuizen zich vooral gaan ontwikkelen als specialistische high-care centra.

De ligduur van patiënten wordt korter en vanuit de ziekenhuizen zal een steeds groter beroep gedaan worden op de care sector om de 'uitbehandelde' patiënt te voorzien van specialistische herstelgerichte zorgverlening.

De stakeholders van De Riethorst Stromenland zien ons als een betrouwbare en ook innovatieve partner in de zorg. Wel willen zij graag van De Riethorst Stromenland horen welke (leidende) rol zij wil spelen op het gebied van zorgverlening in de regionale keten. Ook de omvang van de schakel in de keten is niet altijd even duidelijk aan te geven, maar wordt wel van belang geacht.

2.2 Interne analyse

2.2.1 Strategie

Vastgesteld kan worden dat in de afgelopen jaren, sleutelposities zijn ingevuld, interne processen zijn ingeregeld en er een traject is doorlopen wat ingaat op de kernwaarden van de organisatie. Hiermee heeft de organisatie flinke stappen gezet in haar professionele ontwikkeling. Bij het herijken van de strategie gaat het er in essentie om dat er bij het kiezen voor de juiste strategie, balans wordt gevonden tussen de gewenste externe resultaten en de bestaande en/of te creëren interne mogelijkheden.

De Riethorst Stromenland is een financieel gezonde organisatie waarbij sprake is van een hoge betrokkenheid bij de cliënt en met een eigentijdse marktbenadering stevig verankerd is in de lokale samenleving. Binnen De Riethorst Stromenland ligt het accent vanuit de algemene filosofie meer op wonen en welzijn, deels ook extramuraal. Op dit moment wordt er aan specifieke doelgroepen, specialistische zorg geboden. Echter er kan nog niet worden gesteld dat er sprake is van een gebundelde expertise in de vorm van een expertisecentrum. Deze ambitie is er wel.

Het belang van ketensamenwerking wordt onderkend. Dit komt tot uiting in diverse samenwerkingsverbanden. Om in de specifiekere wordende wensen van de zorgconsument te voorzien maar zeker ook in reactie op het beleid van de stakeholders van de organisatie, dient het nastreven van ketensamenwerking een doel op zich te zijn en niet langer een middel. Hiertoe kan een vastgestelde marketingstrategie houvast bieden maar dient bovendien de plaats van de organisatie in de keten duidelijk te zijn. Door stakeholders en medewerkers is meermaals de behoefte uitgesproken dat duidelijk moet worden welke positie de organisatie in de keten voor wonen, zorg en welzijn inneemt, kortom waar ze voor staat.

2.2.2 Structuur

De organisatiestructuur heeft een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt de afgelopen beleidsperiode. De werkwijze van de organisatie en bijbehorende structuur is als aandachtspunt wel naar voren gekomen. Dit impliceert overigens niet dat de huidige structuur niet voldoet. Gesteld wordt echter dat, eenmaal bekend waar de organisatie voor staat de komende periode, de juiste daarbij passende structuur gezocht moet worden. Vast staat dat een onjuiste match tussen strategie en organisatiestructuur kan leiden tot trage besluitvorming en onvoldoende kunnen handelen en reageren op de ontwikkelingen

om ons heen. De Riethorst Stromenland heeft zich sinds de fusie tussen de Riethorst en Stromenland nog niet openlijk uitgesproken voor een besturingsfilosofie. Hier is wel behoefte aan en het is aan de organisatie om hier daadwerkelijk een keuze in te maken en de consequenties hiervan voor mensen en middelen te aanvaarden.

2.2.3 Cultuur

De organisatie heeft haar kernwaarden gedefinieerd en vastgesteld. Het incorporeren van de kernwaarden is momenteel in volle gang. De organisatie is sterk verankerd in de lokale samenleving. Het dichtbij de mensen staan voor wie de dienstverlening nodig is, staat hierbij voorop.

2.2.4 Mensen

In de externe analyse staat weergegeven wat de gevolgen zijn van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De Riethorst Stromenland staat voor de opgave om zijn goede mensen te behouden en nieuwe gekwalificeerde medewerkers aan te trekken op een krappe arbeidsmarkt. De organisatie heeft haar kernwaarden vastgesteld, maar nog niet volledig geïntegreerd in de profielen van haar medewerkers. Tevens dient het onderwerp competentie management aandacht te krijgen zodanig dat de kennisontwikkeling binnen de organisatie ook daadwerkelijk geborgd wordt.

2.2.5 Middelen

De organisatie heeft een sterke financiële positie. Daarnaast zijn de diverse inkoopprocessen ingeregeld en is er aandacht voor kwaliteitsdenken. Als aandachtspunten kan vermeld worden dat het de organisatie ontbreekt aan een Lange Termijn Huisvestingsplan en een Informatiseringsplan. Ten aanzien van de gebouwde faciliteiten kan gesteld worden dat een aantal vestigingen nog niet voldoen aan de waarde en wensen die de organisatie belangrijk vindt voor haar gebouwen.

2.3 SWOT

Een samenvatting van de SWOT-analyse laat het volgende beeld zien:

Sterk

- Strategische alliantie met woningbouwcorporaties
- Stevige naamsbekendheid binnen het werkgebied
- Sterke positie in intramurale markt
- Financieel gezond
- Goede relatie met primaire stakeholders (gemeente / zorgkantoor / ziekenhuis / onderwijs)

Zwak

- Strategische afhankelijkheid woningbouwcorporaties
- Inrichting interne organisatiestructuur niet optimaal voor gekozen strategie
- Te weinig externe focus

Kansen

- Toename omvang doelgroep en ontwikkeling zorgvraag
- Ontwikkelen integraal productaanbod (op maat) georganiseerd rondom de klantvraag
- Intensiveren (keten)samenwerking
- Bestendigen en borgen expertise
- Verstevigen relatie met stakeholders
- Passend organisatiemodel gekozen en geborgd
- Potentieel in de thuiszorgmarkt

Bedreigingen

- Gebrek aan marktkennis en kennis van de zorgvrager
- Toename financiële druk
- Toename financiële risico's
- Krapper wordende arbeidsmarkt / Afname mantelzorgers
- Opkomst nieuwe toetreders tot werkgebied

3. Beleidsprioriteiten 2011 – 2014

Op basis van de missie, visie, kernwaarden en een analyse van externe en interne ontwikkelingen zijn onderstaande beleidsprioriteiten voor de komende drie jaren bepaald. Beleidsprioriteiten en de indicatoren daarbij worden jaarlijks geëvalueerd aan de hand van de daarop gebaseerde en uitgevoerde jaarplannen.



<ul style="list-style-type: none">• Hoogwaardige palliatieve unit.• Verdere ontwikkeling expertisecentrum.		
---	--	--

4. Beleidsterrein I: Wonen, Welbevinden en Zorg

4.1 Zorg

De Riethorst Stromenland heeft keuzes gemaakt over welke behandel- en begeleidingsdiensten in de eerstelijns markt worden gepositioneerd en hoe deze worden georganiseerd. De keuzes moeten leiden tot een helder productenaanbod wat aansluit bij de behoefte van thuiswonende (potentiële) cliënten en wat zich duidelijk onderscheidt van andere eerstelijns aanbieders.

De extramurale zorg- en dienstverlening van De Riethorst Stromenland groeit jaarlijks. De groei is primair gericht zijn op de directe omgeving van de locaties en de grootste kernen binnen het werkgebied en richt zich zowel op zorg (AWBZ) als ondersteuning van het welzijn en wonen (WMO – hulp bij het huishouden, thuisbegeleiding).

Ziekenhuisverplaatste zorg is integraal onderdeel van het producten- en dienstenpakket van De Riethorst Stromenland. Het zorgstelsel is er op gericht om patiënten zo kort mogelijk te laten verblijven binnen ziekenhuizen. Wanneer verblijf binnen een ziekenhuis medisch niet meer geëigend is wordt gestreefd naar een opvolgende herstel- en verblijfslocatie voor de cliënt. Ook als dit betekent dat een aantal handelingen nog onder de verantwoordelijkheid van de medisch specialist vallen en gefinancierd worden vanuit de DBC, de zogenaamde ziekenhuisverplaatste zorg.

De Riethorst Stromenland ontwikkelt een breder expertisecentrum. Huntington, revalidatie en palliatieve zorg maken onderdeel uit van dit expertisecentrum. De samenwerking en bundeling van kennis op deze gebieden heeft een toegevoegde waarde voor deze bijzondere doelgroepen en onderscheidt DRS in de markt.

Indicatoren

- Eerstelijns behandel- en begeleidingsdiensten optimaal georganiseerd en gewaardeerd door cliënten en stakeholders (verwijzers).
- Een jaarlijkse groei in aantal uren zorg- en dienstverlening in de extramurale zorg in of rondom onze zorghuizen.
- Samenwerkingsverbanden met ziekenhuizen gericht op ziekenhuisverplaatste zorg en cliënten kiezen voor De Riethorst Stromenland als het gaat om ziekenhuisverplaatste zorg.
- Expertisecentrum is ontwikkeld en staat ook bekend als breed expertisecentrum.
- We richten ons op hoogwaardige palliatieve zorg.
- Bovengemiddelde score op toetsing normen verantwoorde zorg.

4.2 Wonen en welzijn

De Riethorst Stromenland ontwikkelt aantrekkelijke en haalbare concepten op het gebied van wonen, waarbij de samenhang met welbevinden en participatie duidelijk aanwezig is. De samenwerking met woningcorporaties zoals WSG en Woonlinie biedt kansen om deze ideeën te verwezenlijken.

Voor De Riethorst Stromenland zijn zelfstandigheid, veiligheid, geborgenheid en leefbaarheid uitgangspunten voor prettig wonen in een veilige en vertrouwde omgeving voor de cliënt. De concepten kunnen per locatie verschillen, afhankelijk van de lokale kleur en gewoonten.

Welzijn maakt integraal onderdeel uit van de zorg- en dienstverlening door De Riethorst Stromenland, waardoor de kwaliteitsbeleving door de cliënt sterk zal toenemen. Dat vraagt van elke medewerker een brede insteek van de dienstverlening en vooral een goed ontwikkeld signaleringsvermogen. Steeds zal een beroep worden gedaan op de zelfstandigheid en autonomie van de cliënt en zal deze zo mogelijk worden versterkt.

De Riethorst Stromenland meent dat voeding en dan met name het maaltijdmoment een zeer belangrijke bijdrage levert aan het welbevinden van onze cliënten. Naast een smakelijke, voedzame en verantwoorde maaltijd wil De Riethorst Stromenland zich ook maximaal inspannen om deze voorziening in een aantrekkelijke omgeving aan te bieden. Bij dit laatste valt te denken aan een restauratieve omgeving, maar bijvoorbeeld ook een huiskamersetting waar onze cliënten kunnen eten en anderen ontmoeten.

Indicatoren

- Locaties hebben de uitstraling en functionaliteit van een moderne verblijfsaccommodatie.
- De woonconcepten sluiten naadloos aan op de kleur en geur van de plek waar ze staan.
- Al onze verpleeghuislocaties hebben één of maximaal tweepersoonskamers.
- Toenemende cliënttevredenheid op het gebied van welzijn(sbeleving)
- Restaurantconcept ontwikkeld en op verschillende locaties gerealiseerd.

4.3 Profilering en klantrelatie

De omgeving van De Riethorst Stromenland is sterk in beweging. Dé oudere als cliënt bestaat niet meer. De diversiteit in vragen en behoeften neemt sterk toe. Cliënten zijn in toenemende mate zelfbewust en nemen zelf beslissingen. Daarnaast spelen de grote druk op de beschikbare financiële middelen voor zorg, de wijzigingen in de bekostigingsstructuur en vergoedingenpakket en het versoepelen van regelgeving gericht op marktwerking en het zo doelmatig en goedkoop mogelijk realiseren van cliëntgericht zorg en diensten.

Samenhang en ketensamenwerking is noodzakelijk geworden doordat schotten tussen type zorgvoorzieningen zijn verdwenen, zowel inhoudelijk als voor wat betreft financiering. Een sterke positie voor de organisatie in het krachtenveld van zorgaanbieders betekent keuzes maken en aan belanghebbenden en samenwerkingspartners duidelijk maken

waar de organisatie voor staat. Vervolgens komt het aan op profilering richting cliënt en het opeisen van de gewenste positie in de zorgketen door samenwerking en afbakening.

De Riethorst Stromenland heeft een organisatiebreed zorgmarketingbeleid en werkt met een jaarlijks terugkerend zorgmarketingplan, gerelateerd aan het stichtingsjaarplan. Marktonderzoek wordt periodiek uitgevoerd en hierin wordt de bekendheid met de organisatie, het producten- en dienstenaanbod en het imago van de organisatie meegenomen. Daarnaast weet DRS wat de behoeften van de cliënt zijn op het gebied van wonen, welbevinden (lichamelijk en mentaal) en participatie en neemt deze inzichten mee in haar aanbod van zorg- en dienstverlening.

Het beleid rondom het vormgeven van de klantrelatie is vastgelegd en nader uitgewerkt in een serviceconcept. Met dit concept merkt de cliënt dat medewerkers van De Riethorst Stromenland de cliënt kennen en dat de cliënt vanaf het allereerste contact klantvriendelijk en vraaggericht geholpen wordt.

Indicatoren

- Uit het marktonderzoek blijkt dat De Riethorst Stromenland bekend en erkend is als zorgaanbieder bij klanten en stakeholders en dat onze uitgedragen identiteit en profiel overeenkomt met ons imago.
- Ons productportfolio sluit aan bij de behoefte van (potentiële) cliënten.
- Kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksresultaten hebben geleid tot een daarbij passende product-markt combinatie.
- Voor ons zelf en voor onze stakeholders is duidelijk welke rol we hebben in de keten en wat we daarin doen maar ook wat we daarin niet doen.
- Serviceconcept en bijbehorende inrichting van klantcontacten is gerealiseerd.

5. Beleidsterrein II: Personeel, educatie en onderzoek

5.1 Competentiegericht integraal personeelsbeleid

Onze medewerkers zijn onze kracht. De medewerkers bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van de dienstverlening en het wel of niet slagen van het meerjarenbeleid. Wij willen onze medewerkers niet alleen binden en boeien maar ook sturen naar een meer ondernemingsgerichte manier van denken. Dit met de focus op klantgerichtheid, kwaliteit en kostenbewustzijn. Door medewerkers in te zetten met de juiste competenties kunnen de doelen van de organisatie efficiënter en beter worden bereikt. Competenties staan binnen het hele proces van werving, selectie, beoordeling, doorstroming en uitstroming centraal. Onze vastgestelde kernwaarden vormen de basis voor al onze competentieprofielen.

Indicatoren

- De kernwaarden van de organisatie vormen een integraal onderdeel van onze competentieprofielen en zijn hierin dan ook duidelijk herkenbaar.
- Competentiemanagement wordt actief als instrument ingezet voor het managen van human resources.
- Er is een toekomstgericht wervings- en selectiebeleid.

5.2 Inspirerend werkklimaat

Medewerkers die worden uitgedaagd en de ruimte en ondersteuning krijgen zich te ontwikkelen presteren beter, voelen zich meer betrokken bij de organisatie en blijven veel langer verbonden aan de organisatie. Hierbij is een passende stijl van leidinggeven binnen DRS noodzakelijk.

De Riethorst Stroomland heeft een mobiliteit- en loopbaanbeleid, dat ervoor zorgt dat medewerkers niet vastlopen, maar tijdig de overstap kunnen maken naar een meer passende functie, binnen of buiten de organisatie.

Indicatoren

- Er is een keuze in stijl van leiding geven gemaakt en geïmplementeerd.
- Er is een mobiliteits- en loopbaanbeleid en medewerkers krijgen én nemen hierin ook eigen verantwoordelijkheid.

5.3 Kennisontwikkeling en onderzoek

De Riethorst Stroomland kan betekenis blijven houden wanneer er sprake is van een continue kennisontwikkeling en het uitvoeren of medewerking verlenen aan (wetenschappelijk) onderzoek, met name binnen het gebied van de expertisecentra.

De Riethorst Stroomland versterkt haar verbinding met opleidingsinstellingen op het gebied van kennisontwikkeling en toegepaste opleidingstrajecten. Hierdoor ontstaat een optimale afstemming tussen opleiding en praktijk.

Indicatoren

- Participatie aan wetenschappelijk onderzoek, met name op onze expertisegebieden.
- Opleiden leerlingen blijft van groot belang voor De Riethorst Stromenland
- De Riethorst Stromenland levert input van praktijkkennis voor de opleidingsinstututen en voor hun vormgeving van de opleidingen.

6. Beleidsterrein III: Organisatie

6.1 Inrichting van de organisatie

De gewenste cliënt- en marktgerichte houding van de organisatie wordt mogelijk gemaakt door een inrichting van de organisatiestructuur en processen die op lokaal niveau speelruimte biedt. Er wordt daarbij gestuurd op resultaten met het beheer van de daarvoor benodigde productiemiddelen (personeel, materieel, financieel). De te bereiken resultaten en speelruimte worden vastgelegd in een managementcontract en zijn gericht op het realiseren van het strategisch beleid van de organisatie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie gedelegeerd.

Indicatoren

- Er is in 2011 een keuze gemaakt voor managementstijl welke vervolgens wordt geïmplementeerd.
- Op stichtingsniveau en op het niveau van de verantwoordelijke eenheden binnen de organisatie is sprake van een beleidscyclus met jaarcontracten en managementrapportages.
- Er zijn managementcontracten tussen minimaal Raad van Bestuur en Managementteam.
- Sturingsinformatie is afgestemd op de verschillende lagen van verantwoordelijkheden in de organisatie.
- Juiste match strategie en structuur is gerealiseerd.

6.2 Kwaliteit

Kwaliteit is een van de onderdelen waar de organisatie door de kritische cliënt en door financiers op wordt beoordeeld. De Riethorst Stromenland beschikt over een sectorbreed erkend kwaliteitscertificaat. Daarnaast voldoet de organisatie aan de normen verantwoorde zorg.

Indicatoren

- Regelmatige toetsing normen verantwoorde zorg en kwaliteitsnormen leiden tot behoud kwaliteitsborging en certificering van De Riethorst Stromenland.
- Cliënten en medewerkers ervaren kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn als kernwaarde van de organisatie.

6.3 Maatschappelijk ondernemen

De Riethorst Stromenland streeft naar een maximaal toegevoegde waarde voor én de onderneming, én mensen én het milieu en is daar open over. Dit uit zich onder andere in social return op het gebied van personeelsmanagement, transparantie over producten, kwaliteitsniveau en bedrijfsvoering richting cliënten en stakeholders, het leveren van een kwalitatief goed product tegen een verantwoorde prijs en betrokkenheid van belanghebbers bij de ontwikkeling en realisatie van het product van de organisatie.

6.4 Financiën

De Riethorst Stromenland is en blijft een financieel gezonde organisatie. Er worden in 2011 eenduidige afspraken gemaakt over de opzet en verdeling van de budgetten in de begroting over de verschillende organisatieonderdelen passend bij de gekozen strategie, managementstijl en verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Indicatoren

- Solvabiliteitsratio tussen de 20% en 25%.
- Transparante afspraken over begroting en budgettering van de organisatie onderdelen

6.5 Overig

Naast bovenstaande organisatorische onderwerpen wil De Riethorst Stromenland in 2011-2014 werken aan:

Lange termijn informatiseringsplan

Informatisering kan in hoge mate bijdragen aan het verhogen van de efficiency van de bedrijfsvoering en de ondersteuning van de primaire bedrijfsprocessen. Keuzes op het gebied van informatisering hebben effect over meerdere jaren voor wat betreft kosten en baten. Hieraan moet een gedegen informatiseringsplan en een weloverwogen besluitvorming aan ten grondslag liggen.

Operationeel ECD

Met het elektronisch cliëntendossier wil De Riethorst Stromenland cliëntinformatie eenvoudiger en sneller ontsluiten waardoor medewerkers het primaire proces beter kunnen sturen en beheersen.

Lange termijn huisvestingsplan en vastgoedbeleid

Huisvesting is van strategisch belang voor de organisatie. Vanuit de verschillende concepten op het gebied van wonen, welzijn en participatie worden eisen gesteld aan huisvesting. Met een lange termijn huisvestingsplan als onderdeel van strategisch vastgoedbeleid wil De Riethorst Stromenland weloverwogen keuzes maken die bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie.

7. Planning beleidsprioriteiten 2011 – 2014



