	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017

## Strategisch beleidsplan Westerholm/Rikkers-Lubbers 2016-2018

### Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Inleiding .....	2
Onze missie .....	2
Onze visie.....	2
Wijziging in de zorg.....	2
Actuele situatie.....	2
Uitgangspunten komende jaren.....	4
Doelen voor 2016.....	5
Slotwoord.....	6
Bijlagen .....	6


### Voorwoord

In de heidag van oktober 2012 heeft het MT, in samenspraak met vertegenwoordigers van de raad van toezicht, de cliëntenraad en de ondernemingsraad uitgangspunten voor de komende jaren geformuleerd, ondanks alle onzekerheden als gevolg van het ingezette overheidsbeleid. Om de effecten van de overheidsmaatregelen op onze organisatie in beeld te brengen werd in de zomer van 2013 een impactanalyse uitgevoerd. Sindsdien zijn er grote stappen gezet.

Op 16 juni 2015 is er wederom een heidag geweest voor het managementteam en afgevaardigden van de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de raad van toezicht om weer een stip op de horizon te kunnen zetten. Op die dag is in gezamenlijkheid een belangrijk voorstel gedaan, n.l. toewerken naar zelforganiserende teams. Deze ingrijpende verandering moet leiden tot reductie van het management en versterking van de autonomie van de medewerkers, met het uiteindelijke effect dat er meer en beter zorg geleverd wordt voor hetzelfde geld. Overigens passen deze plannen naadloos in het vernieuwingsprogramma van staatssecretaris Van Rijn: Waardigheid en Trots. Het door ons in dit kader ingediende projectplan is gehonoreerd.

Een nadere uitwerking van de verkregen informatie van de heidag in juni vond plaats in de heidag van het MT in oktober 2015, hetgeen heeft geleid tot de voor u liggende nieuwe strategische beleidsnotitie. Wij verwachten dat het nieuwe beleid voldoende bouwstenen biedt om een goed fundament voor de toekomst te vormen.

Voor het volledige verhaal verwijzen wij u naar het bijgevoegde verslag van de heidag van 16 juni.

	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017

## Inleiding

### Onze missie

Zorg verlenen is meer dan alleen een vriendelijke bejegening en zorg op maat. We zoeken in dialoog met de cliënt steeds naar mogelijkheden en oplossingen en werken er aan om de kwaliteit van wonen, zorg en welzijn voor onze cliënten te bevorderen. Daarmee bieden we meer dan zorg alleen en leggen we het accent op Zorg met een plus. Dat is onze missie.

### Onze visie

In de visie van Westerholm/Rikkers-Lubbers (WRL) staat de cliënt centraal: De mens die zelf richting geeft aan zijn leven. En daarom is onze zorg gericht op een zo groot mogelijke zelfstandigheid van de cliënten. De dialoog en directe relatie tussen cliënt en zorgmedewerker is daarbij een vanzelfsprekendheid. Samen bepalen zij wat de cliënt zelf (met zijn sociale omgeving) kan organiseren en welke zorg of ondersteuning hij aanvullend nodig heeft. Kwaliteit van leven voor de cliënt is daarbij de centrale doelstelling, waarbij:

- De nadruk ligt op de mogelijkheden en de belangen van de cliënt.
- De eigen regie en de zelf- en samenredzaamheid worden versterkt.
- De zorg en ondersteuning dichtbij is.


Professionele zorg gegeven wordt alleen waar nodig en passend bij de persoonlijke wensen, behoeften en ervaringen van de cliënt (keuzevrijheid en privacy).

### Wijziging in de zorg


- Cliënt wordt consument:
- Eigenaarschap zorgdossier verschuift: eigenaarschap verschuift van verzorging naar cliënt en wettelijk vertegenwoordiger.
- Intensivering samenwerking met ketenpartners, mantelzorgers en vrijwilligers: het sociale netwerk van de cliënt wordt meer betrokken bij de zorg rondom de cliënt (participatie). Dit is ook een eis van het zorgkantoor.
- Vergroten van het zelforganiserend vermogen van cliënt en medewerker: conform onze zorgvisie.
- Voorspelbaarheid bedrijfsvoering.

### Actuele situatie

- Toekomstbestendigheid in een veranderende omgeving  
Financiële houdbaarheid van voorzieningen en beheersbaarheid van kosten dwingt tot andere zorg. Geinstitutionaliseerde zorg wordt sluitstuk en is geen vertrekpunt meer. Zelfredzaamheid van de cliënt heeft het primaat, gevolgd door mantelzorg en vrijwilligers. Vraagt een andere houding van cliënt, familie en medewerker.

	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017


- **Borging kwaliteit van zorg en welzijn - Zorgvraag van cliënt is uitgangspunt**  
 In het vraaggericht werken staat de zorg ten dienste aan de cliënt om hem zo lang mogelijk zelfstandig te laten functioneren en te laten deelnemen aan de samenleving. De zorgvrager kan eigen middelen inzetten daar waar hij dit kan en wil voor aanvullende - niet gefinancierde - zorg. Professionele zorg is complementair. Professionele zorg wordt verleend aan de mensen die hun zorgvraag aan ons toevertrouwen.
- **Intensivering zorg (zorgzwaarte)**  
 Door versterking van zelfredzaamheid blijft de zwaardere zorgvraag over. Dit vraagt specifieke deskundigheid in houding en kennis van medewerkers. Dit is morgen niet allemaal gerealiseerd. Duurzame aandacht, kennisoverdracht en veranderende attitude is vereist. De verpleegkundige vormt de spin in het web van samenwerking tussen cliënten, hun omgeving en andere professionals.
- **Financiering (relatie ziektekostenverzekeraars)**  
 De zorgleverancier stuurt meer op kosteneffectiviteit en Benchmark branchegegevens en minder op gedetailleerde regelgeving. De organisatie zelf heeft meer behoefte aan adequate managementinformatie om financieel sterk en gezond te blijven. Voortdurende afstemming tussen vraag en professionele inzet van medewerkers is noodzakelijker dan ooit.
- **Samenwerking met derden**  
 Gemeente, welzijnsinstellingen en andere zorgaanbieders (waaronder ook de huisartsen) hebben een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid jegens hun cliënten en burgers. Daar waar partijen elkaar kunnen versterken, kan samenwerking helpend zijn. WRL is actief betrokken bij zijn zorgvragers zowel in de instelling als in de wijk. Integrale zorgarrangementen (samen met anderen) zijn nieuwe opties om complementaire zorg aan te bieden.
- **Samenwerking met de cliëntenraad**  
 De cliëntenraad is een belangrijke gesprekspartner voor de bestuurder. In het kader van de zorginkoop 2016 hebben we een zelfanalyse gemaakt, waar de cliëntenraad nauw bij betrokken is geweest. De cliëntenraad heeft nadrukkelijk aangegeven mee invulling te willen geven aan het vernieuwingsproces met name voor wat betreft de kwaliteitsthema's 'De cliënt wordt gezien door de professional' en 'Versterken eigen regie'.
- **Samenwerking met de ondernemingsraad**  
 Eveneens een belangrijk aanspreekpunt voor de bestuurder is de ondernemingsraad. Samen moet de vorm gevonden worden die de zorg nodig heeft en waar de medewerkers zich aan verbinden. De toenemende zorgzwaarte vereist een ander kennis en functioneringsniveau van medewerkers. Samen wordt naar oplossingen gezocht om zo veel mogelijk medewerkers aan de nieuwe eisen te laten voldoen. Inspanningen daartoe komen van twee kanten. De begripvolle en coöperatieve houding is waardevol voor het proces.
- **Samenwerking met vrijwilligers**  
 In het totale zorgaanbod is de informele zorg een essentieel onderdeel en is de inzet van vrijwilligers noodzakelijker dan ooit. Naast gebruikmaking van vrijwilligers willen wij ons ook richten op de ondersteuning van vrijwilligers en mantelzorgers. Samenwerken met andere partijen is een voorwaarde. De coördinator informele zorg is hierin een belangrijke schakel.

	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017

- Samenwerking met de raad van toezicht  
De raad van toezicht houdt het integrale toezicht op en is de medebewaker van het gevoerde en te voeren beleid, functioneert als klankbord voor de bestuurder en denkt in dialoog mee in het totale proces.
- Project Waardigheid en Trots  
Het ongeacht leeftijd “van waarde zijn” als mens binnen de samenleving maakt deel uit van dit project en onze visie op zorg. Ondanks druk van de bezuinigingen zal onze zorg dit criterium niet mogen verliezen in de liefdevolle en professionele bejegening naar de cliënt.
- Invoering zelforganiserende teams  
Om betaalbare zorg mogelijk te maken gaan wij over tot de invoering van zelforganiserende teams. Dit leidt tot veranderende werkwijzen en medewerkers zullen daarin worden geschoold. De verwachting is dat werkplezier voor medewerkers wordt vergroot. Onderwerpen daarin zijn: eigen verantwoordelijkheid, proactief, veranderend gedrag naar cliënt, collega's, en zichzelf (reflectie).
- Interne kwaliteitsverbetering  
Door voorgaande beleidswijzigingen verwachten wij een toename van de kwaliteit van zorg en nadrukkelijker afstemming van het zorgaanbod op de noodzakelijke behoeften van de cliënt om een menswaardig bestaan te kunnen leven waar mogelijk binnen zijn eigen bestaande leefomgeving.
- Reductie en wijziging management  
Door de invoering van zelforganiserende teams en de verandering van werkprocessen kan reductie van het management worden gerealiseerd. Het gewijzigde organisatieschema geeft hierbij inzicht. Aansturing zal steeds meer gebaseerd zijn op de inhoudelijke verantwoording vanuit de teams.

## Uitgangspunten komende jaren

- Investeren nu om in de toekomst een sluitende exploitatie te borgen  
Om aan de veranderende uitgangspunten, de daarbij behorende financiering en werkwijzen uitvoering te geven is een veranderingstraject noodzakelijk. Zowel in de interne bedrijfsvoering als uitvoering van zorg en de extramurale activiteiten zijn wijzigingen noodzakelijk. Daarvoor zijn tijd en middelen noodzakelijk. Voor de interne bedrijfsvoering wordt onderzocht welke activiteiten ook door ons moeten worden uitgevoerd of juist kunnen worden uitbesteed. Kostenbesparing, continuïteit en specifieke deskundigheid zijn daarbij belangrijke parameters. De invoering van de ECD's is vrijwel afgerond en zij vormen een belangrijke basis voor de kwaliteit en financiering van de zorg. Nauwkeurige registratie is daarbij van groot belang voor de bedrijfsvoering van WRL.
- Uitbreiding samenwerking  
Door de veranderende financiering ontstaat er meer samenwerking met de gemeente, huisartsen, welzijnsinstellingen, collega-instellingen en mantelzorgers. @Harenvitaal2020

	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017

geeft hieraan een goede en dynamische invulling. Elkaar versterken om de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor professionele en betaalbare zorg vorm te geven is een voorwaarde voor een sluitende aanpak.

- **Verbouw en nieuwbouw**

Het bestuur van de Rijkers-Lubbers Stichting besloot in het voorjaar van 2015 eerst de B-vleugel aan de Westerse Drift te vernieuwen en daarna op de plek van de Nicolaasschool nieuwbouw te realiseren aan de Beatrixlaan. Eerder was er sprake van de omgekeerde volgorde: eerst nieuwbouw aan de Beatrixlaan en daarna de B-vleugel.

Deze keuze heeft te maken met de ontwikkelingen in de zorg (scheiden wonen en zorg), de lange wachttijd voor de aanleunappartementen en het feit dat de vernieuwing van de B-vleugel sneller te realiseren is: er hoeft niet gewacht te worden op de verhuizing van de Nicolaasschool en het valt binnen het bestemmingsplan. De nieuwbouw Westerse Drift zal in 2016 plaatsvinden. Door deze keuze heeft het bestuur van de Rijkers-Lubbers Stichting ook besloten onze locatie Rijkers-Lubbers in Groningen vooralsnog niet af te stoten maar deels te renoveren. Deze renovatie is in november 2015 afgerond.


Naar verwachting vindt de verhuizing van de Nicolaasschool naar het Zerniketerrein plaats na de zomer van 2017 en zal de verwerving van de grond van de school eind 2017 plaatsvinden. Met het oog hierop kan de planontwikkeling begonnen worden medio 2016.

- **Invoering Zelforganiserende teams**

De invoering van zelforganiserende teams is een complex en intensief traject. Daarvoor zijn extra middelen noodzakelijk. Middels een zorgvuldige competentiemeting worden de mogelijkheden van medewerkers in kaart gebracht. Wie en wat is leerbaar, zijn vragen die de komende tijd moeten worden beantwoord. De uitkomsten kunnen leiden tot wijziging in de omvang en samenstelling van de formatie. Het bijgevoegde plan geeft inzicht. Tijdens het proces blijft het primaat bij professionele en liefdevolle zorg uitgaande van de mogelijkheden van de cliënt.

## Doelen voor 2016

- Invoering van zelforganiserende teams en het daarbij behorende stappenplan
- Verdere samenwerking met relevante stakeholders: met minder mensen meer doen
- Verbetering managementrapportages: ter ondersteuning van de zelforganiserende teams
- Specifiek aandacht voor inzet medewerkers in relatie tot productie: zodat zorg niet alleen kwalitatief maar ook kwantitatief optimaal is
- Afronding van de nieuwbouw Westerse Drift en uitwerking planontwikkeling nieuwbouw Beatrixlaan.

	Proceseigenaar: Advies/instemming:	Directeur / bestuurder RvT 29-03-2016 Cliëntenraad 18-04-2016 OR 03-05-2016
	Versie: Datum laatste wijziging: Evaluatiedatum:	1 17-03-2016 April 2017

## Slotwoord

Te vaak is in de afgelopen jaren gedacht dat de wijzigingen fases zijn geweest in de ontwikkeling van zorg. Inmiddels is duidelijk dat de samenleving werkt aan een fundamentele transformatie van de zorg om ook op termijn betaalbare en menswaardige zorg te kunnen leveren. Anderzijds is het vertrekpunt dat de mens zo lang mogelijk zijn autonome positie blijft behouden en dat zijn vraag leidend is voor een passend aanbod binnen geïndiceerde zorg alsook daarbuiten. Dat zorg een belangrijk deel van zijn waarde ontleent aan de wijze waarop zorg wordt geboden, onderstreept ons project “Waardigheid en trots”.

Het wordt geen gemakkelijk jaar. Bewoners (cliëntenraad), mantelzorgers, medewerkers (ondernemingsraad), management, raad van toezicht en bestuur zullen in voortdurende samenspraak en dialoog moeten zoeken naar de juiste vorm binnen de mogelijkheden van gefinancierde zorg. Dat is een belangrijke en betekenisvolle uitdaging voor de komende tijd. Met hoge inzet en vertrouwen gaan we dit tegemoet.

Uiteraard is dit plan niet in beton gegoten. We zullen moeten meebewegen met de ontwikkelingen als dit nodig is. Dit betekent dat we onze plannen tenminste eenmaal per jaar tegen het licht moeten houden en zo nodig bijstellen.

## Bijlagen

1. Verslag beleidsdag 16 juni 2016
2. Projectplan Waardigheid en Trots
3. Beslisdocument implementatie zelforganiserende teams
4. Projectplan invoering zelforganiserende teams
5. Jaarplan 2016
6. Aanpassing organisatiestructuur