

zo thuis als
maar kan | de waalboog



TOPZORG EN BEHANDELING

Strategisch ontwikkelplan 2016 - 2018

Voorwoord	4
<i>Thuis bij De Waalboog</i>	6
1. Inleiding	8
1.1 Twee sporen	8
1.2 Organisatieontwikkelmodel	8
1.3 Leeswijzer	8
Toelichting op de beleidsgebieden	9
2. Ons bestaansrecht: missie, visie en kernwaarden	10
2.1 Onze missie	10
2.2 Onze visie	10
2.3 Onze kernwaarden	11
2.4 Organisatiedoelstellingen	11
3. Van visie naar beleid	13
3.1 Bestaansrecht	13
3.2 Cultuur	15
3.3 Personeel	15
3.4 Sturing en leiderschap	17
3.5 Processen en systemen	18
3.6 Structuur	19
4. Wat gaan we doen?	
4.1 De twee sporen	20
Korte termijn (financieel) herstel	20
Langere termijn: De Waalboog Zichtbaar Beter en ToekomstPROOV	20
4.2 Hoe gaan we dit doen?	21
Neerzetten hoofdstructuur	21
Kwartiermakers en transitieteam	21
Kanteling stafdiensten	22
Gezamenlijke route	22
Tijdlijn	23
Interne en externe communicatie	23
Middelen	23
5. Tot slot en besluitvormingsproces	24
Bijlagen	25

Zo thuis als maar kan

De Waalboog verandert. Onze klanten, hun netwerk en de wereld om ons heen vragen iets anders van ons dan een aantal jaren geleden. Ouderen blijven langer thuis wonen, komen later bij ons – met complexere zorgvragen. Tegelijkertijd zijn er minder middelen beschikbaar.

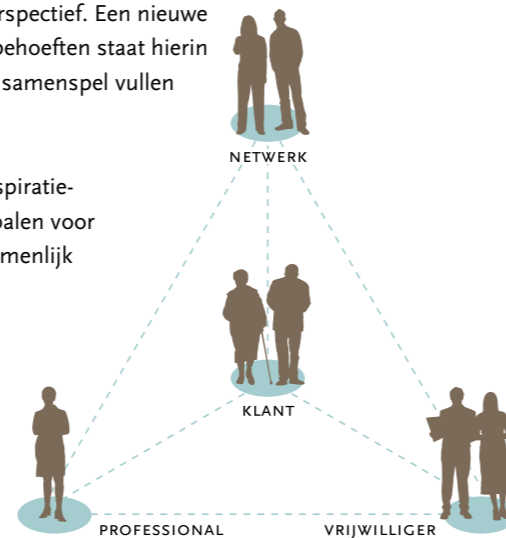
Deze ontwikkelingen zetten De Waalboog ernstig onder druk. Zowel zorginhoudelijk als financieel. Dat zien we terug op de werkvloer. De werkdruk is hoog, lange wachtlijsten behoren tot het verleden en we hebben hier en daar zelfs te maken met leegstand. Om financieel te herstellen, zullen we op korte termijn moeten bezuinigen. Met alle onzekerheden van dien. Daarover zullen we zo snel mogelijk duidelijkheid geven. Tegelijkertijd zien we kansen. Kansen om onze zorg, expertise en dienstverlening verder te ontwikkelen en optimaal af te stemmen op de veranderde context. Daarom gaan we met elkaar bouwen aan een nieuwe, toekomstbestendige Waalboog. Een zorgorganisatie die optimaal ingericht is om nieuwe zorgvragen te beantwoorden. Zodat we nu en in de toekomst verschil blijven maken in het leven van onze klanten. Zodat we kunnen blijven doen waar we goed in zijn en onze goede reputatie blijven waarmaken.

Dit alles vraagt om anders denken en anders doen, vanuit een nieuw perspectief. Een nieuwe kijk op onze organisatie en onze toekomst. De klant en zijn wensen en behoeften staat hierin centraal. Hij wordt ondersteund door zijn netwerk en vrijwilligers. In dit samenspel vullen de professionals aan waar dat nodig is.

Het Management heeft samen met de OR, CR en deelnemers van de inspiratiedagen hard gewerkt om een nieuwe, toekomstbestendige richting te bepalen voor De Waalboog. In dit strategisch ontwikkelplan willen we vanuit een gezamenlijk perspectief de stip op de horizon markeren. Vervolgens stippelen we de route uit om daar te komen. Samen. Want écht veranderen lukt alleen als iedereen meedoet.

Namens MT en RvB,

Toke Piket
RvB, oktober 2016



Dit plan gaat over de veranderingen binnen De Waalboog. Maar voor wie veranderen we nu echt? Bijvoorbeeld voor meneer Janssen. Hem willen we samen de beste zorg bieden. Hoe willen we dit voortaan aanpakken?

Lees zijn verhaal >



Net als thuis, rommelen in de tuin

Het is januari 2016. Meneer Janssen woont al 20 jaar alleen, in Nijmegen. Zijn enige dochter Laura woont in Ede. Het leven is goed. Hij tuiniert graag, hij wandelt met oude vrienden en met de burens kan hij het goed vinden. Maar de laatste tijd houdt hij steeds meer contacten af, behalve met Laura: “Ik probeerde zo vaak mogelijk naar pa toe te gaan, maar ik heb ook mijn werk en mijn gezin. De laatste tijd was hij steeds meer in de war, hij belde me vaak midden in de nacht op. Hij zag er onverzorgd uit en was al een paar keer gevallen. Zijn huisarts constateerde beginnende dementie. Hij adviseerde om eens te gaan praten bij De Waalboog.

Een paar dagen later krijgen meneer Janssen en zijn dochter bezoek van een ergotherapeut van De Waalboog. Samen kijken ze hoe hij het thuis nog een poosje kan redden. Er komt een

behandelplan met praktische adviezen en aanpassingen in huis.

Net als thuis

Ook kijken ze samen met een zorgbemiddelaar vooruit naar het moment dat hij in één van de locaties van De Waalboog zal gaan wonen. Wat heeft hij nodig om zich ook daar enigszins thuis te voelen? Ze nemen een kijkje bij een van de locaties. Laura: “Pa houdt nog steeds enorm van tuinieren. Toen hij de moestuin bij De Honinghoeve zag, zag ik hem opbloeien. Met de hulp van vrijwilligers kan hij daar nog naar hartenlust rommelen. Net als thuis.” Een tijdje daarna merkt Laura dat het thuis echt niet meer gaat. Meneer Janssen kan bijvoorbeeld de wc niet meer vinden en verdwaalt in eigen huis. In overleg met de huisarts valt het besluit dat hij gaat wonen in De Honinghoeve. Laura regelt de verhuizing voor haar

vader, een emotionele opgave. Ze neemt vrij van haar werk om in De Honinghoeve een kamer in te richten met vertrouwde spulletjes. Ook de medewerkers en vrijwilligers doen ook hun best om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen. Maria, Evv'-er van het zorgteam: “Het is heel belangrijk om de tijd te nemen voor een gesprek: wat vindt iemand belangrijk in zijn leven? Wat is hij gewend? Wat kan hij zelf en waar kunnen wij hem ondersteunen? We willen niet alles overnemen, maar sámenwerken. Ook met meneer Janssen en Laura. Afspraken hierover hebben we in het zorgleefplan gezet – een plan waar we samen ook regelmatig naar kijken.”

Welkom

Laura wordt zelf ook wegwijs gemaakt op de afdeling. Waar de spelletjes staan, hoe de afstandsbediening werkt. Laura: “Mantelzorgers en vrijwilligers

doen heel veel samen. Ze maakten meteen contact met mij en mijn vader. We voelden ons welkom.

De tweede dag dat pa hier was, heb ik uitgebreid met Maria kunnen praten. Pa had goed geslapen, al was hij wel verward en verdrietig toen hij wakker werd. We bespraken de persoonlijke verzorging, zijn dagbesteding – wat doen vrijwilligers, waar kan ik zelf bij helpen.”

“Pa was snel op zijn gemak”

Ook vraagt Laura advies over het omgaan met de dementie van haar vader. Ze heeft het er moeilijk mee. Ze krijgt hulp van het team, dat haar ook in contact brengt met de zoon van een

medebewoonster op de afdeling. Hij heeft hetzelfde meegemaakt.

Zorgleefplan

Een belangrijke pijler om aan vast te houden is het zorgleefplan, dat het team samen met Laura heeft gemaakt; daarin staat dat meneer Janssen zo vaak mogelijk in de tuinen wil zijn. Laura komt drie keer per week langs. Ze vraagt een oude vriend om hem twee keer per week te bezoeken. De vrijwilligersgroep van de afdeling neemt meneer Janssen mee naar activiteiten als ‘bewegen op muziek’ en ‘oude verhalen’.

Helemaal thuis

Laura: “Pa was snel op zijn gemak. Tijdens de verzorging vertelde hij honderduit, over mijn moeder en mij, over zijn werk. Zelfs over Bram, de hond die we vroeger hadden. Ze leerden hem hier snel kennen. Zelf voelde ik me ook thuis. Ik vind de

contacten met het team erg fijn, maar ook met de andere mantelzorgers en vrijwilligers. Ik neem ook graag de tijd om naar de familiecontactbijeenkomsten te gaan. Die gaan over dagelijkse dingen, maar we bedenken ook nieuwe activiteiten.”

Zomer 2016. Meneer Janssen heeft steeds meer zorg nodig. Hij wordt immobiel, maar de behandelaars verzinnen middelen waardoor hij toch naar buiten kan en mee kan blijven doen aan activiteiten. Laura beweegt mee met de veranderingen. Als haar vader bedlegerig wordt merkt ze dat hij het heerlijk vindt als ze oude liedjes voor hem zingt. “Pa herkende me toen niet meer. Ik wist dat zijn laatste levensfase was aangebroken. Langzaam ging hij steeds minder eten en drinken. Toen hij stierf, was ik bij hem. Ik had er vrede mee. Het was goed zo.”

1 Inleiding

1.1 Twee sporen

Dit strategisch ontwikkelplan vormt de basis voor de organisatieontwikkeling van De Waalboog. De route naar onze stip op de horizon – de gewenste situatie – kent twee sporen.

1. Eerst moeten we ons richten op (financieel) herstel en professionalisering van onze bedrijfsvoering.
2. Parallel hieraan richten we ons op organisatieontwikkeling op de langere termijn: een nieuwe rol voor De Waalboog.

Het afgelopen jaar zijn diverse onderzoeken uitgevoerd in het kader van Waalboog ToekomstPROOV en Zichtbaar Beter. Die onderzoeken geven enerzijds de noodzaak aan om te veranderen, en bieden tegelijkertijd ingrediënten om die verandering vorm te geven. Voorbeelden van die onderzoeken zijn: de marktanalyse, de “ZZP-proof”-thermometer, de financiële doorlichting van ons vastgoed, het project “Eten en drinken”, het ICT-onderzoek, het onderzoek naar kansen voor Innovatie en het onderzoek naar de salarisadministratie.

De komende drie jaar zullen we de conclusies uit deze onderzoeken implementeren. Prioriteit daarbij is: binnen een jaar financieel gezond worden. Parallel hieraan richten we ons op organisatieontwikkeling op de langere termijn. Deze ontwikkeling is eveneens gebaseerd op de conclusies uit de onderzoeken en onze verbeteropgave.

1.2 Organisatieontwikkelmodel

Het strategisch ontwikkelplan is opgebouwd op basis van het organisatieontwikkelmodel op de pagina hiernaast. Dit model laat zien dat we zes met elkaar *samenhangende beleidsgebieden* op orde moeten hebben om onze *organisatiedoelstellingen* te kunnen behalen.

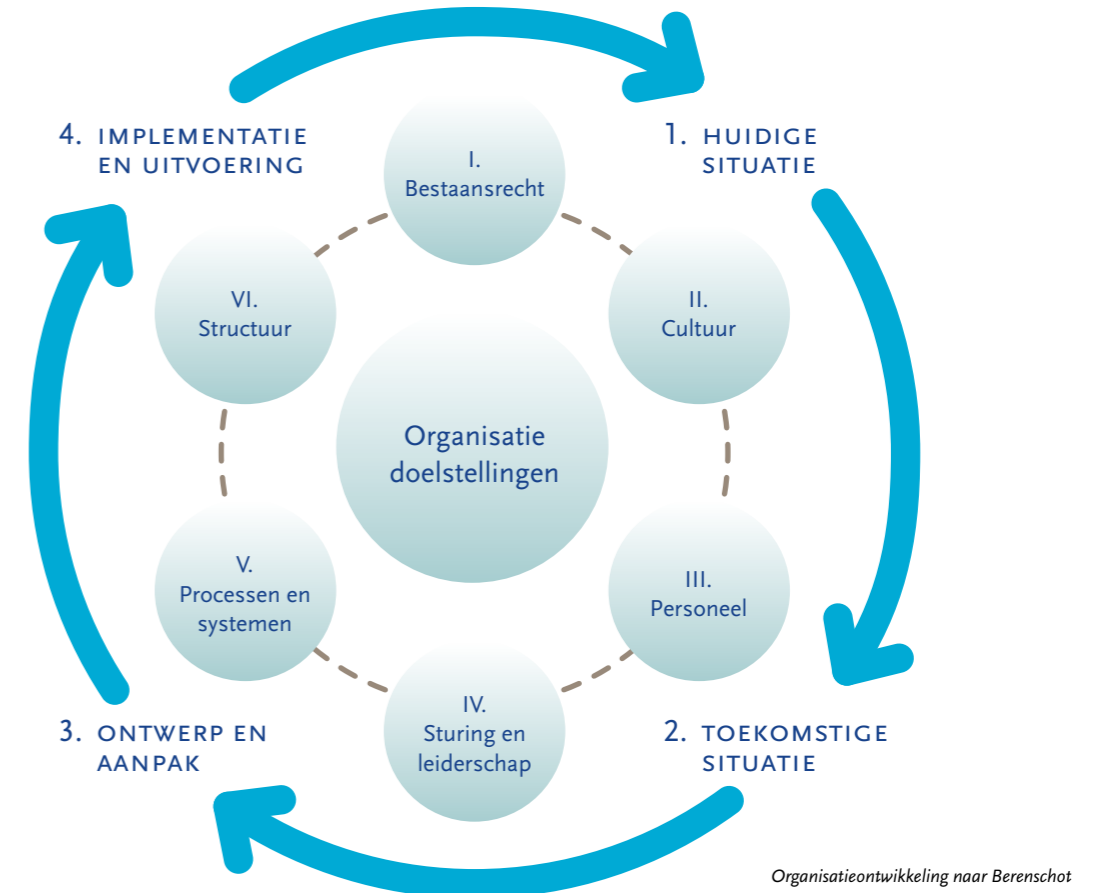
Per beleidsgebied beschrijven we de huidige en gewenste situatie, die de basis vormt voor de beoogde organisatieontwikkeling.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op ons Bestaansrecht en onze Organisatiedoelstellingen: de stip aan de horizon.

Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 wat onze organisatiedoelstellingen betekenen voor de overige beleidsgebieden uit het model.

In hoofdstuk 4 gaan we in op het plan van aanpak: de weg ernaar toe.



Toelichting op de beleidsgebieden

I. Bestaansrecht

Waarom bestaan wij? Voor wie zijn we er? Wat willen we bereiken? En wat maakt ons daarin uniek? In dit beleidsgebied beschrijven we onze missie, visie, kernwaarden en onderscheidend vermogen. We formuleren helder wie onze klanten en doelgroepen zijn en welk producten- en dienstenportfolio we bieden. Ook beschrijven we onze samenwerkingsverbanden in brede zin (keten, regio, partners).

II. Cultuur

In dit beleidsgebied gaat het om de vertaling van onze missie, visie en kernwaarden naar de praktijk. Zijn ze bij iedereen bekend? En vormen ze het uitgangspunt in het dagelijks handelen?

III. Personeel

Hier beschrijven we de omvang en competenties van personeel, management en vrijwilligers, duurzaam afgestemd op ons takenpakket.

IV. Sturing en leiderschap

In dit beleidsgebied staan leidinggevendenden centraal. Zij zijn ieder op hun eigen niveau verantwoordelijk

voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en het dagelijks handelen vanuit de missie, visie en kernwaarden. We formuleren op elk niveau Kritieke Prestatie Indicatoren, waarop we monitoren en sturen.

V. Processen en systemen

Willen we onze organisatiedoelstellingen halen, dan is het essentieel dat onze werkprocessen effectief en efficiënt georganiseerd zijn. We zorgen dat werkprocessen (primair proces en ondersteuning, inclusief taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) eenduidig beschreven, centraal gedocumenteerd en benaderbaar zijn. Per proces bepalen we Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) en benoemen we proceseigenaren. Zij monitoren de per proces afgesproken procesprestatie en sturen bij waar nodig. Ook beschrijven we onze ambities als het gaat om ICT. We willen gebruiksvriendelijke systemen die met elkaar praten en onze werkprocessen ondersteunen.

VI. Structuur

De organisatiestructuur volgt uit – en is ondersteunend aan de werkprocessen.

2 De Waalboog: topzorg en behandeling – zo thuis als maar kan

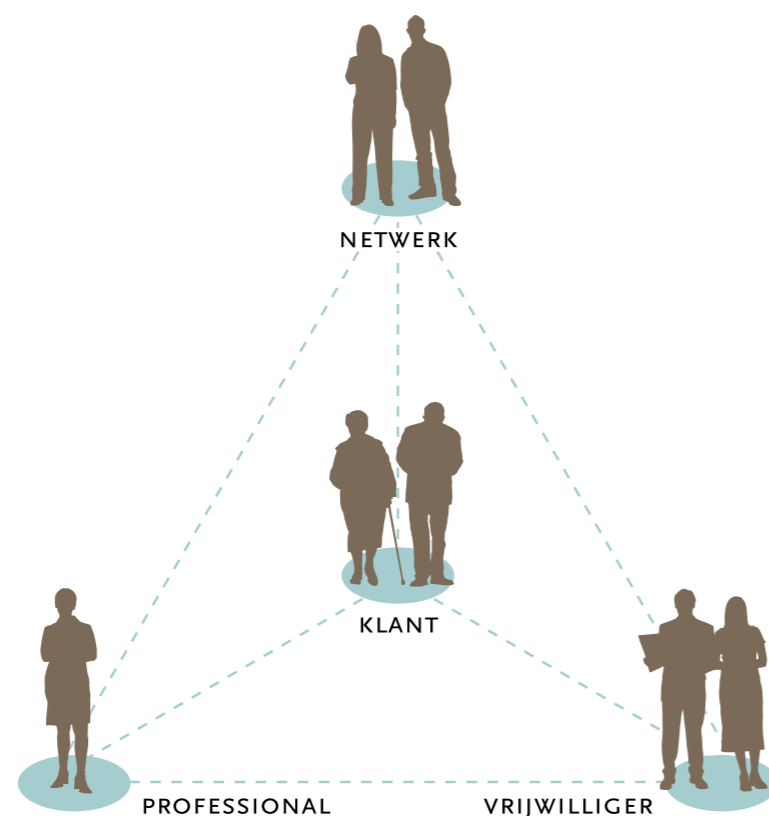
2.1 Onze missie

De Waalboog creëert een zorgzame woonomgeving voor klanten met complexe, geriatrische zorgvragen. In de regio Nijmegen geven we vorm aan topzorg en behandeling, samen met onze klanten, hun netwerk, vrijwilligers en onze partners. We hebben oog voor de mogelijkheden, behoeften en wensen van onze klanten. We vergroten hun eigen kracht, eigen regie en de kwaliteit van leven. Ook als dat door hun complexe zorgvragen niet meer vanzelfsprekend is, voelen onze klanten zich zo thuis als maar kan.

2.2 Onze visie

Wij zien zorg en behandeling als een samenspel tussen de klant, het netwerk, vrijwilligers en professionals. We doen het samen, ieder vanuit zijn eigen betrokkenheid, verantwoordelijkheid en mogelijkheden. We nemen niet over, maar vullen aan, vanuit onze professionele expertise. Hierbij staat de klant centraal. Dit betekent dat we voor elke klant maatwerk leveren en zo gezamenlijk bijdragen aan het ervaren welbevinden en de kwaliteit van hun leven. Onze kernwaarden Professioneel, Respectvol, Oprecht, Ondernemend en Verbindend zijn de basis voor ons handelen.

We hebben veel gesproken over de benaming van onze doelgroep. Spreken we over bewoners, cliënten of klanten? In deze notitie gebruiken we het woord 'klant', om een nieuwe dimensie toe te voegen: zorg, behandeling en dienstverlening vinden plaats op basis van de behoefte van de zorgvrager. Het begrip klant gaat voor De Waalboog echt iets anders betekenen. Wat precies, dat zullen we gaan uitwerken en ervaren.



2.3 Onze kernwaarden: PROOV

De Waalboog is:

1. Professioneel

Onze professionals leggen de lat hoog. We werken resultaatgericht. We investeren in nieuwe kennis en in elkaar. We zijn erop gericht om samen de zorg nóg beter te maken.

2. Respectvol

We respecteren de eigenheid van klanten, hun netwerk, vrijwilligers en medewerkers. We hebben oog voor elkaar: zien naar elkaar om en kijken vooral naar wat er wél kan.

3. Oprecht

We zijn open en eerlijk. We spreken elkaar aan als iets goed of minder goed gaat. We voeren altijd een open dialoog, waarbij we niet om de hete brij heen draaien.

4. Ondernemend

We spelen een proactieve rol in het regionale zorglandschap. Zoeken samen met klanten en partners naar nieuwe oplossingen, producten en diensten die optimaal aansluiten bij de mogelijkheden en behoeften van onze (toekomstige) klanten.

5. Verbindend

Samen kom je verder. In een hechte samenwerking met (toekomstige) klanten, hun netwerk, vrijwilligers en onze partners zorgen we er gezamenlijk voor dat we een bijdrage leveren aan het welbevinden van onze klanten.

2.4 Organisatiedoelstellingen

Om onze missie en visie te kunnen realiseren, moeten we voldoen aan de volgende organisatiedoelstellingen¹:

• Tevreden klanten en medewerkers

We gaan voor een 7,5 voor klanten en een 7 voor medewerkers, eind 2017. Eind 2018 willen we een

8 voor klanten en 7,5 voor medewerkers bereiken. We meten periodiek of ons dat lukt: onder andere via Zorgkaart Nederland. Het aantal klachten over bejegening, zorg, behandeling en dienstverlening zal de komende drie jaar aantoonbaar moeten afnemen.

• Duurzaam financieel gezond

Op basis van het afgeronde onderzoek van AT Osborne formuleren we doelstellingen voor: meer productiviteit, minder overhead, lagere personele lasten, een betere functiedifferentiatie, lager ziekteverzuim en de ZZP-proof opgaven. Uitgangspunt is dat alle organisatorische eenheden kostendekkend functioneren, tenzij er sprake is van een starterssituatie of een toegevoegde waarde voor de hele Waalboog.

De normen voor onze financiële positie en ambities rondom kosten en resultaat stellen we jaarlijks vast.

• Bieden van topzorg en behandeling

Dit uit zich in de tevredenheid op Zorgkaart Nederland en een acceptabel aantal – niet verwijtbare – incidenten. Periodiek hebben we diverse audits die worden uitgevoerd door het Topcare-samenwerkingsverband, keurmerk jongdementerenden, visitatiecommissie UKON en de HKZ audit. De resultaten geven inzicht in de kwaliteit van onze zorg en behandeling. We gebruiken ze om aan deze kwaliteitsnormen te voldoen en om verder te verbeteren.

• Continu verbeteren

Ons streven om continu te verbeteren, hebben we geborgd in onze werkprocessen en moet zichtbaar zijn in ieders handelen. Dit wordt een onderdeel van onze jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Iedere medewerker van De Waalboog heeft een ontwikkelassessment uitgevoerd en kent zijn of haar ontwikkelopgave in relatie tot de missie, visie en doelstellingen en de kernwaarden van De Waalboog. Onze organisatiecultuur stimuleert het leren en ontwikkelen, monitoren, toetsen en bijstellen.

¹ In de doelstellingen worden een aantal normen genoemd. De normen worden jaarlijks vastgesteld in het jaarplan.

3 Van visie naar beleid

• Financiële doelstellingen

De Waalboog wil duurzaam financieel gezond zijn. Daarvoor is het nodig dat er voldoende geld is om de financieringsstructuur kort en lang vreemd vermogen te verbeteren én om de gewenste investeringen te doen. Samenhangend met het strategisch ontwikkelplan en noodzakelijk om de concurrentie aan te kunnen en voor te blijven.

Om dit te realiseren wordt voor 2017 een exploitatie-resultaat van 2% en voor 2018 van 4% als uitgangspunt genomen. Gedurende 2017 en 2018 wordt de financiële situatie van De Waalboog gemonitord. Periodiek wordt beoordeeld of eventuele aanpassing van de percentages kan of moet plaatsvinden.

Voor de komende twee jaar hebben we een forse financiële opdracht. We gaan 2,5 miljoen bezuinigen bij gelijkblijvende capaciteit. Hiervoor wordt een bezuinigingsplan en aanpak ontwikkeld. Deze bezuinigingsopgave zal in 2017 worden gerealiseerd.

Het vorige hoofdstuk ging over het bestaansrecht van De Waalboog: onze missie, visie, kernwaarden en doelstellingen. Daarmee hebben we de kern en de eerste twee beleidsgebieden (bestaansrecht en cultuur) uit het organisatie ontwikkelmodel op hoofdlijnen beschreven. Kortom: de stip op de horizon staat.

Dit zal op allerlei manieren van invloed zijn op de dingen die we doen. De goede dingen behouden we. Om ruimte te maken voor nieuwe ontwikkelingen zullen we ook met bepaalde zaken moeten stoppen. In dit hoofdstuk hebben we per beleidsgebied uit het organisatieontwikkelmodel een aantal richtlijnen geformuleerd. Deze richtlijnen vormen het afwegingskader voor de fasering en inrichting van onze organisatieverandering.

3.1 Bestaansrecht

Het beleidsveld Bestaansrecht gaat naast onze missie, visie, kernwaarden (zie vorige hoofdstuk) ook over onze klanten en doelgroepen, ons producten- en dienstenportfolio, ons onderscheidend vermogen en onze samenwerking in brede zin (keten, regio, partners).



ONZE VISIE OP

Topzorg en behandeling - zo thuis als maar kan

- Zorg en behandeling worden geboden op (aan)vraag en conform afspraak, op basis van het 'stepped care' principe.
- Het 'Specialistische zorg en behandelcentrum' borgen en integreren we in het zorgaanbod van De Waalboog en in ketensamenwerking met partners.
- Sociale contacten, bewegen, activiteiten, eten en drinken, geven sfeer en dragen bij aan positieve beleving en ervaren welbevinden van de klant, zijn of haar netwerk, vrijwilligers en onze medewerkers.
- De multidisciplinaire teams spelen – samen met de eerste lijn en sociale wijkteams – in op specifieke zorgvragen van klanten. Dit gaan we uitwerken in 'Programmatische ketensamenwerking'.
- De nieuwste inzichten en werkwijzen op gebied van kwaliteit en veiligheid, inspectietoezicht en andere relevante wet- en regelgeving zijn voor ons de basis om topzorg en behandeling met maximale vrijheid te bieden.
- Actuele kennis en inzichten en ontwikkelingen in de markt delen we in ons kenniscentrum, waar we leren en opleiden aan elkaar verbinden.
- In de regio zijn wij een toonaangevende speler in de ouderenzorg met expertise op het gebied van dementie en complex gedrag bij ouderen.

Kwaliteit van zorg en dienstverlening

- Het belangrijkste criterium is de kwaliteit die de klant ervaart.
- De klant, zijn familie en of contactpersoon, en wettelijk vertegenwoordiger voelt zich gehoord en erkend in de bespreking van het zorgleefplan en de gemaakte afspraken.
- De klant, cq zijn of haar vertegenwoordiger, is eigenaar van zijn of haar zorgdossier.
- Kwaliteit en veiligheid ontstaan in de relatie tussen de klant, het netwerk en de professional.
- Medewerkers worden gefaciliteerd om kwaliteit te realiseren en hiermee zelf aan de slag te blijven (het nieuwe branche meet-instrument: de verbetermeter zal hiervoor worden ingevoerd).
- Het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg is leidend voor zowel de relationele, professionele en organisatorische kwaliteit.
- De basiszorg is goed geregeld conform beleid 'Waardigheid en trots', wet- en regelgeving.
- We komen alle gemaakte afspraken na in de uitvoering van ons werk.

3.1.1 Klanten en doelgroepen

De Waalboog is er voor mensen met complexe geriatrische zorgvragen. Daarbij hebben wij een specialisatie in dementie en gedragsproblemen. Wij bieden een gedifferentieerd zorgaanbod per locatie. Onze klanten en doelgroepen zijn helder weergegeven in bijlage B, pag 26). Wat hun specifieke behoeften zijn en hoe we (nieuwe) klanten blijven aantrekken, werken we specifiek uit in onze PR en marketing. Hoe we dat doen, bepalen we in 2017. Door middel van ketensamenwerking met huisartsen, ziekenhuizen, GGZ en gehandicaptenzorg maken we concrete afspraken over de instroom voor specifieke “Waalboog” doelgroepen.

3.1.2 Producten- en dienstenportfolio

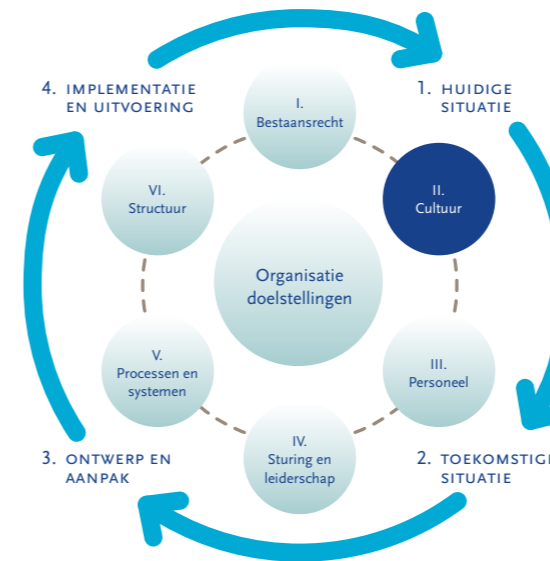
Het *producten- en dienstenportfolio* van *Ondersteunende diensten* gaan we in 2016-2017 opnieuw beoordelen, vaststellen en inrichten. Deze heroriëntatie zal plaatsvinden vanuit het nieuwe perspectief van integraal management, lean principes, de uitkomsten van het ZZP-proof onderzoek, en het streven om dienstverlening *zo thuis als maar kan* vorm te geven. Een compact staf- en supportteam gaat op concern-

niveau aan de slag met de conceptontwikkeling. De uitvoering en aansturing verlopen decentraal. We bieden alleen ondersteunende diensten aan die meerwaarde hebben voor De Waalboog. We onderzoeken op welke onderdelen we diensten kunnen uitbesteden. Om kostendekkend te kunnen zijn, is verplichte winkelnering noodzakelijk, daarbinnen staan natuurlijk de wensen en behoeften van de klant centraal.

3.1.3 Samenwerking

In de *samenwerking* met de gemeente Nijmegen is overeengekomen dat De Waalboog bijdraagt aan het bieden van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit nemen we mee in de afspraken rondom social return (5% in 2020). Met VG-organisaties en andere dienstverlenende partijen zullen we hier specifieke afspraken over maken bij inkoop van diensten.

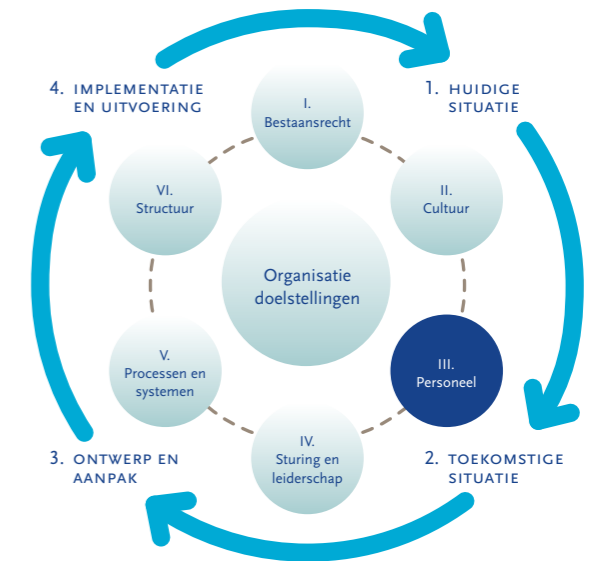
In de komende jaren onderzoeken we welke strategische samenwerkingsverbanden – naast de ketensamenwerking – kunnen bijdragen aan de toegevoegde waarde van De Waalboog, en onze strategische en financiële positie kunnen verbeteren.



3.2 Cultuur

Om onze doelstellingen te bereiken, is het essentieel dat iedereen bij De Waalboog onze missie, visie en kernwaarden kent en ze als uitgangspunt neemt voor het dagelijks handelen.

In ons opleidingsprogramma, ons nieuwe sociale intranet (live per begin 2017) en een leiderschapstraject geven we inhoud aan onze missie en cultuur. Dit doen we niet in een apart traject, maar verbinden we aan onze dagelijkse werkomgeving. Dit leerprogramma kent een looptijd van drie jaar en ondersteunt onze organisatieontwikkeling.



3.3 Personeel

We stemmen de omvang en competenties van ons personeel, management en vrijwilligers duurzaam af op onze kernwaarden en ons takenpakket.

3.3.1 Ons personeelsbestand

We gaan ons personeelsbestand samenstellen op basis van de complexiteit van de zorg-, behandelings- en dienstverleningsvraag. Het gemiddelde opleidingsniveau wordt opgehoogd tot het landelijk gemiddelde in onze branche. Daarbij passen we principes van taak- en functiedifferentiatie toe. De ideale verhouding tussen vaste en flexibele

ONZE VISIE OP

Wonen en woonomgeving

- Klanten bieden we een passende leefomgeving, met oog voor duurzaamheid, levens(loop)bestendigheid, flexibiliteit, vrijheid, veiligheid, groen en aantrekkelijke ruimtes.
- We werken gebiedsgericht: klanten blijven zo lang mogelijk in hun eigen woonomgeving en krijgen daar specialistische zorg en behandeling.
- De Waalbooglocaties zijn plaatsen waar mensen (jong en oud), organisaties en verenigingen uit de omgeving elkaar kunnen ontmoeten. Dit doen we vanuit meerdere kleinere en grotere locaties, daar waar in Nijmegen en omgeving deze voorzieningen nog niet bestaan.
- Voor het realiseren van bouw werken we samen met woningbouworganisaties of particuliere projectontwikkelaars. Dit is uitgewerkt in ons herijkt strategisch vastgoedbeleid.

Gastvrijheid, eten en drinken en dienstverlening

- Samen met maatschappelijke partners zoals bijvoorbeeld welzijnswerk ouderen organiseren we sfeer, dienstverlening, diverse activiteiten en ontmoeten.
- Op de locaties van De Waalboog is een warme, betrokken en gezellige sfeer. Welkom zijn staat daarbij voorop.
- Dienstverlening kan meer zijn dan dat wat de Wlz biedt. Om meer voor de klanten van De Waalboog te kunnen betekenen wordt het eigen ondernemerschap gestimuleerd en gefaciliteerd. Zoals bij de kapsalon en linnenvoorziening.
- Voor minder bemiddelde bewoners worden oplossingen gezocht om ook net wat extra te kunnen betekenen.

ONZE VISIE OP

Onze professionals

- Onze professionals zijn de sleutel tot het succes van De Waalboog en ambassadeurs van onze organisatie. Onze professionals:
 - hebben hart voor de mensen, hebben passie voor de zorg en creëren een huiselijke sfeer;
 - zijn partner voor netwerk, familie en vrijwilliger;
 - zijn proactief, ondernemend, flexibel en creatief in het vinden of faciliteren van oplossingen;
 - zijn gericht op samenwerking (in- en extern) en nemen niet over, tenzij dat echt niet anders kan;
 - organiseren zorg en behandeling aansluitend op het aanbod van mantelzorg, vrijwilliger en collectieve – en maatschappelijke voorzieningen;
 - zijn voortdurend gericht op reflectie, evaluatie, verbetering en vernieuwing;
 - zorgen voor een veilige woonomgeving.

Kennis en kunde

- Kennis en vaardigheden op het gebied van dementie en andere complexe geriatrische zorgvragen is onze expertise. In de regionale zorgketen wordt kennis en kunde gedeeld met de eerste lijn, collega zorgorganisaties/netwerkpartners.
- We zorgen voor draagvlak en borging van opleiding, kennis en kunde in primaire zorgprocessen.
- De verbinding tussen praktijk, opleiding en praktijkgericht – en wetenschappelijk onderzoek wordt gemaakt om onze zorg continu te verbeteren. Onze deskundigheid versterken we met in de praktijk ontwikkelde – en wetenschappelijke inzichten vanuit onze omgeving en netwerken, o.a. UKON, Topcare, Netwerk palliatieve zorg, Netwerk 100, Vilans en In voor zorg.
- We streven naar partnerschap op alle niveaus. We werken slim samen met klanten, (specialistische) partners, leveranciers, gemeenten en woningcorporaties om “Topzorg en behandeling – zo thuis als maar kan” waar te maken. De focus ligt daarbij niet op *zorgen voor*, maar op *zorgen dat*.

formatie stellen we vast op basis van de zorgvraag-ontwikkeling. Voor het primaire proces is een flexibele schil van 20% actueel. Voor de ondersteunende processen is er nu sprake van 5% flexibiliteit als gevolg van interim functies. Dit bouwen we om naar een minimale flexibiliteit van 25% met jaarcontracten. Per ondersteunende dienst stellen we specifieke targets vast.

De gemiddelde leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en de daarmee samenhangende personele kosten brengen we met 10% omlaag. Om dit te realiseren, stellen we onder andere specifieke vrijwillige vertrekregelingen beschikbaar.

3.3.2 Functieomschrijvingen

De komende drie jaar brengen we het aantal functiebeschrijvingen (nu 150!) terug naar een overzichtelijk aantal, beschreven in benodigde competenties.

3.3.3 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim zit nu gemiddeld op 6%. De ambitie is om dit zo snel mogelijk terug te brengen naar 4%. De vraag is echter of dat haalbaar is. Een transitieproces als dit zorgt namelijk voor een groter risico op ziekteverzuim. In 2017 is 5% ons doel. Het langdurig verzuim ligt op 3,7%. Dat is een forse aanslag op onze capaciteit.

In 2016 en 2017 zullen we ons erop richten om langdurig ziekteverzuim te beperken. Door assessments, preventie en ons mobiliteitsbeleid willen we dit binnen drie jaar terugbrengen naar het gemiddelde in onze branche. Dit cijfer is nog niet bekend. Natuurlijk zal ook het kortdurend en het grijs verzuim onderwerp van gesprek blijven.

3.4 Sturing en leiderschap

Integraal management wordt het sturende principe van de organisatieontwikkeling binnen De Waalboog. Hieronder verstaan we dat een leidinggevende verantwoordelijkheid krijgt voor de realisatie van de organisatie – en jaardoelstellingen voor alle aspecten van zorg, behandeling en dienstverlening binnen het beschikbare budget (zie ook pag. 21, 4.2).

We willen dat leidinggevend en op hun eigen niveau verantwoordelijk zijn voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en het dagelijks handelen vanuit de missie, visie en kernwaarden. We formuleren op elk niveau Kritieke Prestatie Indicatoren, waarop we monitoren en sturen. Sturing en leiderschap in onze organisatie geven we vorm in een management development programma (zie 3.2 Cultuur).



ONZE VISIE OP

Mantelzorgers, netwerk en vrijwilligers

- De klant, zijn of haar netwerk en vrijwilligers zijn onze partners als het gaat om het bieden van professionele zorg en dienstverlening.
- Mantelzorgers en vrijwilligers krijgen ondersteuning en opleidingen, trainingen en themabijeenkomsten aangeboden bij het invulling geven aan hun inzet.
- Mantelzorgers, vrijwilligers en professionals worden ondersteund in de communicatie om de samenwerking van alle betrokkenen evenwichtig en soepel, conform de kernwaarden te laten verlopen.

HRM

- HRM weet het werkgeverschap van De Waalboog te moderniseren en verder te professionaliseren. Bijvoorbeeld als het gaat om kanteling werktijden en roostering door medewerkers.
- HRM maakt en geeft inzicht in een strategische personeelsplanning en ondersteunt in de uitvoering daarvan en realiseert een eigentijds succesvol werving-, selectie- en personeelsbeleid.
- HRM faciliteert organisatieontwikkeling en reorganisaties.
- HRM richt zich maximaal op talentontwikkeling en stimuleert een eigentijds loopbaan- en mobiliteitsbeleid, verbindt daarbij met externe samenwerkingspartners. Faciliteert oa assessments en competentie-management.
- HRM creëert een dynamisch opleidingsklimaat voor zorg, dienstverlening en bedrijfsvoering.

ONZE VISIE OP

Financiën

- heeft in de taakstelling van de afdeling: Business control, fungeren als sparringpartner en geven van advies;
- adviseert inzake integrale kostprijsberekeningen, kostendekkende bedrijfsvoering ("ZZP-proof") en treasury;
- stelt betrouwbare meerjaren plannings en financiële prognoses beschikbaar;
- zorgt voor toezicht op P&C cyclus en voor het opstellen van de benodigde in- en externe financiële verantwoordingsinformatie, die leidend zijn voor financiële processen;
- monitort de capaciteitsontwikkelingen en de financiële impact daarvan op korte en lange termijn. Deze worden betrokken bij strategische advisering.

3.5 Processen en systemen

We gaan onze werkprocessen effectief en efficiënt organiseren.

Om te beginnen zorgen we dat onze werkprocessen (primair proces en ondersteuning, inclusief taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) eenduidig beschreven, centraal gedocumenteerd en benaderbaar zijn. Dat betekent dat we ze digitaal en web-based maken en voorzien van procesflows. Per proces bepalen we Kritieke Prestatie Indicatoren en benoemen we proceseigenaren. Zij monitoren de procesprestaties en sturen bij waar nodig. Ook beschrijven we onze ambities als het gaat om ICT. We willen gebruiksvriendelijke systemen die met elkaar praten en onze werkprocessen ondersteunen.



3.6 Structuur

De organisatiestructuur volgt uit – en is ondersteunend aan de werkprocessen.



ONZE VISIE OP

Organisatie van processen

- Zorg, behandeling en dienstverlening zijn klantgericht georganiseerd. Het kern- of expertteam van professionals heeft de ruimte én verantwoordelijkheden om uitvoering te geven aan de gemaakte afspraken in het zorgleefplan en anderszins.
- Budgetten zijn transparant beschikbaar, op basis van de geldende normen in de sector cq ZZP- indicaties.
- Resultaatgericht, flexibel en efficiënt werken is ons uitgangspunt. De systemen sluiten daarbij aan en zijn slim, doelmatig en gebruiksvriendelijk ingericht.
- We werken oplossingsgericht vanuit een gezamenlijke integrale aanpak van zorg, behandeling en dienstverlening. De ondersteunende processen (facilitair, administratief, financieel, ICT, P&O etc) zijn eenvoudig, transparant en ondersteunend ingericht.

Informatisering en innovatie

- Verantwoordelijke teams en management worden op alle niveaus voorzien van juiste, tijdige, realtime, sturingsinformatie, daarbij worden kansen en bedreigingen gesignaleerd.
- Inzet van domotica en zorgtechnologie dragen bij aan het welbevinden en de veiligheid van de klant en zijn wezenlijk onderdeel van onze zorg- en dienstverlening.
- ICT, innovatie en nieuwe technologieën zijn speerpunt.

ONZE VISIE OP

Organisatie van dienstverlening

- De Waalboog ontwikkelt zich als netwerkorganisatie: we doen dus niet alles zelf in eigen beheer, maar zoeken logische samenwerkingspartners en richten ons op de win win in de samenwerking.

Organisatie van teams

- De klant en zijn wensen en behoeften staat centraal. Hij wordt daarbij ondersteund door zijn netwerk en vrijwilligers. In dit samenspel vullen de professionals aan waar dat nodig is. De professionals zorgen ervoor dat ervoor dat het zorgleefplan zorgvuldig met oog voor de dagelijkse behoeften en met aandacht voor de persoon en de naaste omgeving wordt uitgevoerd. Het afdelingsteam is de kleinste eenheid in de organisatie. Dit team vervult tevens de expertrol als uitvoering wordt gegeven aan het (topcare) zorgprogramma.

Integrale aansturing

- Bij het geven van regelruimte dicht bij de klant, past een integrale aansturing van afdelingsteams. Hierdoor heeft het team alle ruimte om alle aspecten van dienstverlening, écht in overleg met de klant, met korte lijnen en heldere afspraken te regelen. Wie waarvoor verantwoordelijk is, is daarbij direct duidelijk. (De klacht die we nu vaak horen: iedereen wijst naar elkaar, willen we hiermee voorkomen.). Centraal in het team staat de vraag: *welke toegevoegde waarde bieden wij aan onze klanten mbt zorg, behandeling, dienstverlening en vooral ook bejegening.* We gaan in tegenstelling tot onze huidige dienstenstructuur, uit van een integrale aansturing.
- Samen met netwerkpartners in de directe omgeving wordt inhoud gegeven aan de zorg en dienstverlening binnen de verschillende kernteams van een locatie. De verschillende kernteams zullen per locatie worden aangestuurd en ondersteund in de bedrijfsvoering.

4 Wat gaan we doen?

De voorgaande hoofdstukken gingen over het bestaansrecht van De Waalboog (onze missie, visie, kernwaarden en doelstellingen) en onze visie op de verschillende beleidsvelden in de praktijk. Daarmee hebben we de stip op de horizon beschreven.

De weg daarheen kent twee sporen. Voor de korte termijn richten we ons op financieel herstel. Voor de langere termijn op organisatieontwikkeling.

Op beide sporen willen we de sterke kanten van De Waalboog behouden. Denk bijvoorbeeld aan belevingsgericht werken, onze betrokkenheid, warmte, gastvrijheid, en specialisaties.

De twee sporen zullen elkaar raken of soms door elkaar lopen. Beide sporen werken we in dit hoofdstuk op hoofdlijnen uit. Hoe deze invulling er precies uitziet en in welk tempo we tot inrichting komen, bepalen we per locatie en per onderdeel, in onderlinge afstemming. De realisatie van onze basis-kwaliteit van zorg en onze financiële opdracht bepalen hierbij de focus en prioritering.

4.1 De twee sporen

KORTE TERMIJN (FINANCIEEL) HERSTEL

De korte termijn is gericht op: bijsturing van het financieel resultaat en analyse van de kwaliteit van zorg. Hiervoor starten we begin 2017 per locatie een task force (bestaande uit medewerkers uit de diensten Zorg, Behandeling, Facilitair en P&O) op, om de volgende doelstellingen te realiseren in najaar 2017.

1. Garanderen basiskwaliteit van zorg overeenkomstig het kwaliteitskader. Hiervoor gebruiken we een analyse-instrument: de kwaliteitsmatrix.
2. Verminderen personele problematiek: uitmiddelen verschillen in kwaliteit van zorg, verhogen kwalitatieve instroom, vergroten interne flexibiliteit.
3. Behouden en zo mogelijk verhogen productie.
4. Verlagen kosten in relatie tot productie door transitie ondersteunende diensten en ontwikkelen nieuwe zorgconcepten. Voorbereiding in het St. Jozefklooster en starten we met project 'eten en drinken'.

Concreet maakt ieder afdelingsteam *op alle locaties* een analyse van de stand van zaken aan de hand van de kwaliteitsmatrix (kwaliteit van zorg). Per team maken we verbeterplannen en geven uitvoering aan verbeteringen waar die nodig zijn.

Om alle veranderingen ook op een passende manier te kunnen realiseren en te borgen, starten we een organisatieontwikkeltraject en richten we een nieuwe organisatiestructuur in. Dit beschrijven we in spoor 2. Per locatie zetten we verandercoaches in om het veranderingsproces te begeleiden.

Dit proces per locatie wordt aangestuurd door de kwartiermakers.

LANGERE TERMIJN FOCUS: DE WAALBOOG ZICHTBAAR BETER EN TOEKOMSTPROOV

Eind 2015 zijn we gestart met de voorbereiding en uitvoering van het Programma Waalboog Zichtbaar Beter en ToekomstPROOV⁴. Vanuit het nieuwe toekomstperspectief wordt dit programma ontwikkeld en uitgevoerd. Samen bouwen we een stap voor stap aanpak, met daarin de volgende bouwstenen:

1. Vernieuwing van zorg, behandeling en dienstverlening
 - *Klant, mantelzorger en vrijwilliger aan zet*, proeftuin gestart.
 - *Beleid dagbesteding* gerealiseerd, reorganisatie dagbesteding is begonnen en implementeren we in het najaar 2016.
 - *24 uurs bereikbaarheid*: onderzoek loopt.
 - We hebben *vrijwilligers- en mantelzorgbeleid* opgesteld. Dit implementeren we in het najaar 2016.
 - De *positionering en inhoudelijke ontwikkeling SZBC/expertisecentrum* integreren we in het organisatieontwikkeltraject per locatie.
 - De *verbinding met de eerste lijn* is gestagneerd als gevolg van capaciteitsproblematiek. In het najaar maken we nieuwe afspraken.
 - *Deelname MDO door iedere klant en zijn haar vertegenwoordiger* is gestart. Eind 2016 volgt de eerste evaluatie.

- *Innovatie en onderzoek* – het SZBC zorgt al voor zorginhoudelijke innovaties en onderzoek. Daarnaast is het rapport van Berenschot klaar. De resultaten en adviezen integreren we in het organisatieontwikkeltraject. Waar mogelijk zoeken we de verbinding tussen bestaande innovaties en nieuwe ontwikkelingen.

2. Passende woonomgeving

- *Vastgoed projecten nieuwbouw en verbouw*, programma van eisen wordt opgeleverd in najaar 2016.
- *Eten en drinken*, project is opgeleverd in augustus 2016. Implementatie vanaf najaar 2016
- *Schoonmaak*, in kader van conclusies AT Osborne werken we de aanpak in het najaar van 2016 uit.
- *Linnendienst* (pilot outsourcing gerealiseerd), kapsalon (outsourcing gerealiseerd).
- *Digitalisering, internet, telefonie en veiligheid*: nog te realiseren.
- *Implementatie nieuwe dienstverleningsovereenkomst SCJ*. Voorstel is uitgewerkt. Reorganisatie in najaar 2016 na advies OR.

3. Vernieuwing Bedrijfsvoering

- *ZZP-proof of wel budget-proof = kostendekkend plus = toekomstbestendig* Specifiek aandachtspunt hierbij is dat we ook kijken naar de overhead en administratieve functies.
- *Capaciteitsplanning en doorrekening vastgoed* is deels opgeleverd. Eind augustus zijn het totaalonderzoek en de meerjarenplanning beschikbaar. Op grond hiervan scherpen we onze aanpak aan. Een deel van de conclusies is al verwerkt in onze nieuwe missie, visie en doelstellingen.
- Divers beleid, kwaliteit en integriteit. *Een actueel kwaliteitsinstrument basiszorg en hygiëne*: de wet- en regelgeving wordt toegepast en getoetst per locatie. Inventarisatie is beschikbaar.
- *ICT, Informatisering en Innovatie* pakken we op vanaf oktober 2016.
- *Onderzoek Salarisadministratie* is afgerond, functioneren is verbeterd. Processen gaan we nog verder verbeteren en moderniseren.

- *HRM aspecten zoals o.a. kanteling werktijden en flexibilisering* pakken we op in het najaar van 2016
- *Verbetering financieringspositie* realiseren we voor het einde van 2017.

4.2 Hoe gaan we dit doen?

NEERZETTEN HOOFDSTRUCTUUR

De Waalboog kiest voor integraal management. Dat betekent dat een locatiemanager de verantwoordelijkheid heeft over de teams voor zorg en behandeling en de nog nader te bepalen decentrale ondersteuning facilitair (eten, drinken, schoonmaak, onderhoud tenzij), de budgetten en het personeel.

Alle projecten die betrekking hebben op de inhoud van de kwaliteit van zorg, behandeling en dienstverlening in het primaire proces (zie ook Waalboog ToekomstPROOV) zullen we binnen deze nieuwe hoofdstructuur uitwerken. Bijvoorbeeld de nieuwe visie op dagbesteding, mooie momentjes maken, klant en mantelzorger aan zet, eten en drinken en ZZP-proof.

Ook de lopende projecten zullen in de nieuwe organisatiestructuur worden opgepakt. Integraal, per locatie, conform missie en visie van De Waalboog. De integrale aansturing gaan we in de loop van anderhalf jaar ontwikkelen. De huidige zorgmanagers blijven tijdens de overgangperiode op hun post, en hebben een belangrijke rol in de transitie naar het toekomstmodel, totdat inzichtelijk is wat hier de consequenties van zijn.

KWARTIERMAKERS EN TRANSITIETEAM

Aansturing van de locaties zal plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van twee kwartiermakers Topzorg en behandeling, samen met een kwartiermaker Bedrijfsvoering en een kwartiermaker Informatie & Innovatie. Alle kwartiermakers vallen rechtstreeks onder de Raad van Bestuur.

Voor het realiseren van de organisatieontwikkeling (transitie) formeren we een transitieteam, bestaande uit deze kwartiermakers, aangevuld met een project-leider en eventuele andere personen op basis van noodzakelijke rollen.

⁴ Zie programma plan november 2015 voor analyse en aanpak

Het huidige MT is, onder de aansturing van de RvB, gezamenlijk verantwoordelijk voor een gefaseerde aanpak vanaf juli 2016. Per één oktober zullen de beide huidige managers Wonen en Zorg en Behandeling en Begeleiding worden aangesteld, in de nieuwe rol van respectievelijk:

- Een kwartiermaker Topzorg en behandeling met name chronische zorg (HH, NV, SJK, + Wmo).
- Een kwartiermaker Topzorg en behandeling met name specialistische zorg (J&A en SZBC, + behandeling en consultatie eerste lijn).

We trekken een nieuwe *kwartiermaker Bedrijfsvoering* aan. Deze persoon is verantwoordelijk voor de kanteling van de stafdiensten en het omvormen van de diensten P&O, Facilitair, Financiën en het Bestuursbureau. Deze (staf)diensten gaan voornamelijk decentraal opereren, in dienst van de locaties. De achterliggende gedachte daarbij is: decentraal wat kan, centraal wat moet. Het lopende project ZZP-proof komt onder zijn of haar verantwoordelijkheid te vallen.

De *kwartiermanager Informatie & Innovatie* is aangetrokken en verantwoordelijk voor een goed functionerende ICT-organisatie. Samen met inhoudelijke deskundigen zorgen zij voor de dienstverlening aan bewoners, zorgprofessionals en partnerorganisaties.

De vier kwartiermakers en de RvB zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor:

- de uitvoering van de primaire zorgprocessen;
- de projecten benoemd onder vernieuwing zorg in het programma Waalboog ToekomstPROOV zoals borging SZBC;
- de opdracht van de locatie taskforce en
- de voorbereiding van de nieuwe organisatiestructuur per april 2017.

KANTELING STAFDIENSTEN

In de *vormgeving en realisatie van de kanteling van stafdiensten* zullen de volgende elementen nader worden uitgewerkt.

- Versterken controllersfunctie (advies accountant en manager F&I a.i).
- Vervangen interimmanager F&I door een vaste

functionaris, beleggen vastgoed financieel, inrichten treasury & risicomanagement bij senior financieel specialist.

- De huidige vacature manager P&O zal voor beperkte duur (1,5 jaar) 2-3 dagen per week worden ingevuld met het profiel van verander/transitiemanager om de noodzakelijke transitie en procesverbeteringen mee te ontwikkelen en door te voeren.
- Projectmanager vastgoed en bouw a.i. tot besluit, afhankelijk van ontwikkeling eventueel in vaste dienst iemand aan te trekken.
- Manager Facilitair zal mee ontwikkelen, vanuit huidige portefeuille.
- Op basis van de vraag vanuit het primaire proces en de besturing zullen de activiteiten van het Bestuursbureau tegen het licht worden gehouden en geprioriteerd. De positionering van de specifieke onderdelen zal in het komende jaar nader worden bepaald. Het verder professionaliseren van interne en externe communicatie, PR en marketing is hierbij aandachtspunt.

De rol van de *bestuurssecretaris als spin in het web*, zal meer focus op de P&C-cyclus en regierol in de beleids- en besluitvorming krijgen.

De uitkomsten van het rapport van AT Osborne rondom de capaciteitsplanning, de financiële doorrekening vastgoed, de ZZP-proof analyse en een meerjarenbegroting zijn cruciaal. Deze uitkomsten nemen we mee in de uitwerking van het organisatieontwikkeltraject.

Het hoe, wat en wanneer werken we tot en met september 2016 nader uit, op basis van de analyse in het rapport, gekoppeld aan onze herijkte missie en visie.

GEZAMENLIJKE ROUTE

In de geïntegreerde expert- en kernteams zullen we de uitwerking op alle aspecten van zorg, behandeling en dienstverlening en benodigde ondersteuning gaan ontwikkelen. Daarbij laten we ons versterken door een extern adviesbureau. Samen ontwikkelen we slimme, klantgerichte werkwijzen, conform onze nieuwe visie.

De OR en CR ontwikkelen mee, zijn samenwerkingspartner, creëren mede draagvlak en commitment en

motivatie om mee te veranderen. We vragen onze klanten, vertegenwoordigers, leveranciers en stakeholders in dit traject om mee te denken vanuit de rol van belanghebbenden. Dit is bij de RvB en locatie-managers belegd. Samen met interne ambassadeurs “topzorg en behandeling – zo thuis als maar kan” zullen we onze nieuwe missie en visie uitdragen.

Er is een *onafhankelijke, inhoudelijke, klankbordgroep*, bestaande uit diverse medewerkers die de RvB en kwartiermakers adviseren over het verandertraject, de invulling van de strategie, de kansen en bedreigingen. Diverse medewerkers uit de organisatie nemen hieraan deel. Deze klankbordgroep stellen we per onderwerp samen.

TIJDLIJN

- De transitiefase loopt van medio 2016 tot eind 2017. We werken aan een gestage organisatieontwikkeling en uitvoering van het programma **Waalboog zichtbaar beter en ToekomstPROOV**.
- Juni t/m september 2016: nadere uitwerking organisatieontwikkelingstraject.
- Oktober 2016: samenstelling en start inhoudelijke klankbordgroep.
- Oktober 2016: aanstelling vier kwartiermakers, met een heldere opdracht.
- Oktober 2016 t/m maart 2017:
 - basiszorg en financiën op orde, aansturing door alle huidige zorgmanagers en facilitaire leidinggevendenden;
 - voorbereiding nieuwe organisatieinrichting en besturingsmodel en leiderschapsstijl;
 - besluitvorming met gremia OR, CR, vakbonden waar nodig, goedkeuring RvT.
- April 2017: aanstelling locatiemanagers.
- 31 december 2017: beëindiging transitiefase, realisatie nieuwe structuur.
- 2018 jaar van de borging.

INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE

Het ontwikkeltraject ondersteunen we met een communicatietraject, waarbij we een breed pakket aan middelen inzetten om de RvB, leidinggevendenden, medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers te faciliteren en stimuleren in de overgang naar de nieuwe werkwijze en structuur. Hierbij maken we

gebruik van digitale, interactieve middelen (per januari 2017 een nieuw sociaal intranet), maar ook middelen op papier en door met elkaar het gesprek te voeren.

Producten

- digitaal magazine
- powerpointpresentaties
- praatplaat
- bijeenkomsten voor medewerkers
- bijeenkomsten voor mantelzorgers en vrijwilligers

In ons communicatiebeleid richten we ons niet alleen op heldere, informatieve berichtgeving, maar geven we ook nadrukkelijk invulling aan onze kernwaarden. Iedereen mee op pad nemen is een uitdagende opgave. Ook extern zullen we laten horen waar De Waalboog voor staat en mee bezig is. Hiervoor zullen we een beeldend, verhalend en inspirerend communicatieplan opstellen.

MIDDELEN

In de begroting zijn advieskosten, formatie voor projectassistentie en de kwartiermaker bedrijfsvoering en I&I opgenomen. Deze worden ingezet om verdere ondersteuning mogelijk te maken. Bij diverse reorganisaties zullen voorzieningen ten laste van 2016 of 2017 worden getroffen. Ook voor de kosten van de uitvoering van het sociaal plan voor dagbesteding, reorganisatie St. Jozefklooster en eten en drinken zijn ten laste van de exploitatie 2016 reserveringen opgenomen. Voor eventuele overige maatregelen zullen middelen nader bepaald moeten worden. De financiële kaders zullen de mogelijkheden bepalen.

5 Tot slot en besluitvormingsproces

De beleidsdagen van het MT, de beleidsochtenden op 20 mei, 17 juni en 15 augustus 2016 met een groep sleutelfiguren en een bespreking met een kerngroep op 30 mei hebben input geleverd en geleid tot dit voorliggende resultaat.

In dit beleidsplan hebben we beschreven:

- Waarom we gaan veranderen
- Welke richting we opgaan
- Hoe we daar gaan komen
- Binnen welk tijdspad we veranderen
 - In augustus en september hebben de OR, CR, RvT en andere geldingen hun reactie en advies gegeven. De RvT heeft akkoord gegeven op het plan. De OR en CR hebben de gekozen richting onderschreven en een aantal punten aangegeven die nader uitgewerkt moeten worden.
 - In oktober plannen we Informatiebijeenkomsten om nadere informatie te geven over de aanpak op korte termijn en de organisatieontwikkeling. Deze herijkte visie vormt, in samenhang met het programma Waalboog Zichtbaar Beter en ToekomstPROOV, de basis voor de kaderbrief 2017 en de voorbereiding van de begroting 2017.
 - Op grond van de meerjarenbegroting bepalen we de bezuinigingsopgave en financiële koers voor de komende jaren.
 - Een nieuw P&C proces voor het opstellen van het jaarplan en de begroting 2018, bottom up en in samenhang, is onderdeel van het verbeterprogramma.

A. Gezamenlijk perspectief, ontwikkelingen in de beleidscontext

- Beleidsmatige ontwikkelingen transitie zorg Wlz (zie analyse voor De Waalboog PvA nov 2015 voor beknopte SWOT)
- Veranderende beleids- en kwaliteitskaders: toegang tot zorg wordt zwaarder, IGZ-regelgeving en Kwaliteitswet gericht op ervaren kwaliteit
- Korting Wlz per 2017 met 5% is van de baan
- Onderhandelbare tarieven, rekening houden met lager % dan huidige 97,5%
- Persoonsvolgende bekostiging krijgt op korte termijn vorm
- Scheiden wonen en zorg voor hogere ZZP's zal in komende jaren aan de orde komen
- Onderhandelbare Normatieve Huisvestings Component per 1 januari 2018
- Scheiding Wlz - Zvw (Basiszorg - behandeling/spec. Zorg) wordt voorbereid
- Door zorgkantoren ingezet op minder meerzorg middelen
- Eerstelijnsverblijf per 1 januari 2017 naar zorgverzekeringswet
- Naar een 80% (of nog lagere) budgetgarantie per 2017

Financiële situatie De Waalboog

- De Waalboog is in korte tijd met een aantal ontwikkelingen en forse risico's geconfronteerd. Dit heeft geleid tot een drastisch ander beeld als het gaat om de financiële exploitatie en risico's. Het geconsolideerde jaarresultaat is afgenomen van 2,6 miljoen in 2014, naar 1,8 in 2015, naar +/-0 in 2016. De komende meerjarenbegroting geeft zicht op een negatieve exploitatie.

Beknopte analyse

- Tegenvallende productieresultaten, ondanks goede naam en goede kwaliteit van zorg bij De Waalboog
- Meer concurrerende omgeving en minder klanten (mensen blijven langer thuis)
- Beperkte wachtlIJst, waaronder wenswachtenden maar die komen pas als er crisis is
- Achterblijvende productie ten opzichte van de begroting
- Indicaties worden minder snel en relatief minder zwaar afgegeven
- Leegstand, verbouwen (o.a. Wingerd, Nijeveld en Honinghoeve als gevolg van omzetting van licht naar zwaar)
- We hebben niet snel genoeg ingespeeld op veranderingen (in de markt, personele schaarste en deskundigheid)
- We zijn niet flexibel georganiseerd: veel vaste formatie, die niet kan meebewegen met afnemende productie
- We zijn niet kostendekkend op de diverse dienstverleningsconcepten, middelen van de NHC worden ingezet ter compensatie van verliesgevende zorgconcepten

B. Wonen bij De Waalboog. Voor wie zijn we er?

Het St. Jozefklooster is er voor bewoners met

- Scheiden wonen en zorg (woonzorgstudio's)
- Eerstelijns verblijf (hier wordt niet bedoeld: PTZ op basis van sub10 indicatie en zorg op basis van sub6 indicatie)
- Logeerarrangementen
- ZZP 4
- Paters niet in Zorg

De Honinghoeve is er voor bewoners met

- Zorgvraag somatiek
- Psychogeriatric (PG)
- Scheiden wonen en zorg (in- en aanleunwoningen)

Nijvelt is er voor bewoners met

- Zorgvraag somatiek en PG (ontwikkelt naar volledig PG)

Joachim en Anna is er voor bewoners met:

- Gerontopsychiatrie (Jasmijn/Sering)
- Psychogeriatric (Harp, Klarinet, Waterlelie, Iris, Pimpelmees)
- Somatiek complex (Kastanje)
- Jonge mensen met een dementie (Bosweg)
- Palliatieve terminale zorg (Linde)
- Psychogeriatric plus (combinatie van psychiatrie en psychogeriatric) (Eekhoorn)
- Psychogeriatric met ernstig gedragsproblemen (Wingerd)
- Herstelzorg complex (Eik; eerstelijns verblijf)
- Observatie en kort verblijf (nieuwe afdeling Brug; eerstelijns verblijf)

Daarnaast is Joachim en Anna er voor de volgende klanten:

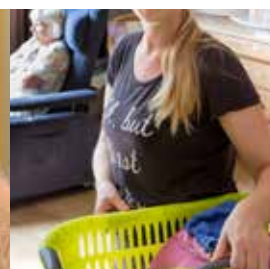
- Dagbehandeling voor ouderen met dementie (Villandry)
- Dagbehandeling voor jonge mensen met dementie (De Boog)
- Consultatie voor huisartsen en verwijzers
- Mensen met zorg en behandeling aan huis (eerstelijns)

oktober 2016

Stichting De Waalboog
Postbus 31071
6503 CB Nijmegen

Tel: 024 - 322 82 64
info@waalboog.nl
www.waalboog.nl





zo thuis als
maar kan | **de waalboog**