

Samen naar een nieuwe werkelijkheid

ONDERNEMINGSPLAN 2022 – 2025

Vastgesteld in de raad van toezichtvergadering van 15 december 2021



Samen, zinvol, betrokken

Samen naar een nieuwe werkelijkheid

**Ondernemingsplan
2022 – 2025**

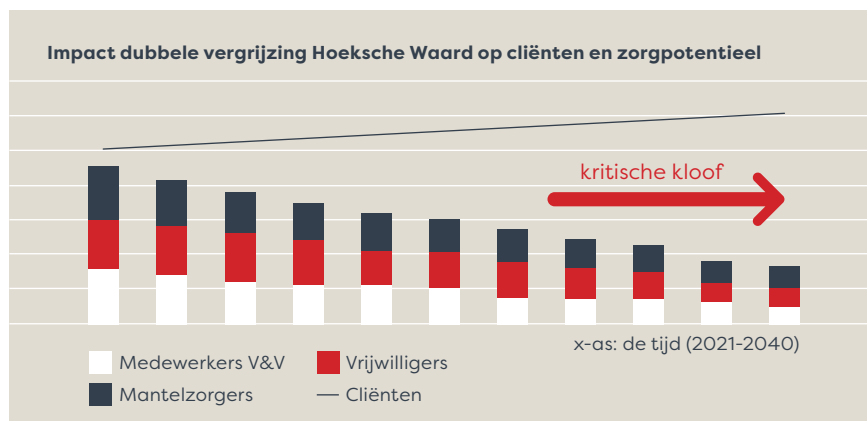
Vastgesteld in de
raad van toezichtvergadering van
15 december 2021

Inhoud

Inleiding	5
1 Zorgwaard: de beweging richting 2025 voor jou als medewerker	6
2 Zorgwaard 2021	8
2.1 Algemeen	8
2.2 Personele kengetallen	8
2.3 Financiën en bedrijfsvoering	9
3 Gemeente Hoeksche Waard	10
3.1 Ontwikkelingen	10
3.2 Ambities	12
3.3 Arbeidsmarkt	12
3.4 Samenwerkingspartners op het eiland	13
4 Missie en visie	14
5 Zorgwaard 2022-2025	16
5.1 Algemeen	16
5.2 Intramuraal	15
5.3 Thuiszorg, Behandeling & Facilitair	17
5.4 HR-Bedrijfsvoering	18
5.5 Thuis in de Kern	19
5.6 Financiën	19

Inleiding

De wereld om ons heen verandert continu en dat vraagt flexibiliteit en aanpassing van ons allemaal. Het nieuwe ondernemingsplan staat in het teken van de veranderingen die de komende jaren op ons afkomen. Enerzijds neemt door vergrijzing het aantal zorgvragers fors toe. Anderzijds daalt door de dubbele vergrijzing het aantal medewerkers/vrijwilligers en mantelzorgers waarop een beroep kan worden gedaan. Dit leidt tot een zogenaamde “kritische kloof”.



Zorgwaard kan de zorgkloof niet alleen oplossen. Deze maatschappelijke transitie moet gezamenlijk worden aangepakt. Onze primaire focus blijft liggen op welzijn/Wmo, behandeling, wijkverpleging en intramurale verzorging. Daarnaast zetten we, samen met andere partners, in op de verdere ontwikkeling van vitale kernen, preventie, vroegsignalering en het vergroten van de informele zorg. In dit ondernemingsplan richten we ons in beginsel uiteraard op de ontwikkeling van Zorgwaard. De veranderopgaven reiken echter verder dan onze eigen organisatie en vragen om verdergaande samenwerking. Daarom kijken we steeds meer over de muren van onze organisatie en werken we samen met andere (zorg)partners. Zo bouwen we met elkaar aan toekomstbestendige zorg voor de inwoners van de Hoeksche Waard.

De leerpunten uit de coronacrisis zijn meegenomen bij de ontwikkeling van ons nieuwe ondernemingsplan. Hetzelfde geldt voor de nieuwe inzichten die zijn ontstaan over de toekomstige ontwikkelingen binnen de zorg. Niet alleen landelijk maar zeker ook binnen de Hoeksche Waard. De komende maanden sluit één van de managementleden aan bij ieder werkoverleg om het nieuwe ondernemingsplan toe te lichten. De belangrijkste ontwikkelingen uit het plan zijn in beeld gebracht in een tekening (zie bijlage 1). Aan de hand van deze tekening gaan we met medewerkers in gesprek en beantwoorden we eventuele vragen. Samen, zinvol en betrokken blijven we ons inzetten voor goede ouderenzorg in de Hoeksche Waard. Dit doen we met hart en ziel!

Nico de Pijper (bestuurder)
Puttershoek, november 2021

HOOFDSTUK 1

Zorgwaard: de beweging richting 2025 voor jou als medewerker



Intensievere samenwerking met de informele zorg (mantelzorgers en vrijwilligers)

De komende jaren neemt het aantal ouderen in de Hoeksche Waard toe. Daardoor stijgt de zorgvraag op het eiland. De participatiesamenleving krijgt steeds meer vorm. Hierbij raakt de zorg meer verweven met de maatschappij en ligt de focus op de burger, gezondheid, goede zorg en eigen regie. Ouderen willen en blijven langer zelfstandig wonen. In eerste instantie zorgt iedereen voor zichzelf. Is ondersteuning nodig, dan wordt er een beroep gedaan op de informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) binnen het eigen sociale netwerk. De zorg die wij bieden, sluit aan op wat de cliënt nodig heeft en het eigen netwerk niet kan opvangen. Voor jou als zorgmedewerker betekent dit dat je nauw samenwerkt met informele zorgverleners en dat je hen ziet als gelijkwaardige partner. Omdat de toekomstige zorgvraag groter is dan we met elkaar aankunnen, zijn informele zorgverleners nog meer dan nu de ruggengraat van de zorg. Zij krijgen een steeds duidelijkere rol in de ouderenzorg en ondersteuning.

Andere rol en functie

Onze rol en functie verandert. In de toekomst werkt een groot deel van ons niet alleen binnen Zorgwaard, maar ook in wijkteams en netwerken. Het leggen van verbindingen in het netwerk

van zorg en ondersteuning maakt deel uit van de dagelijkse werkzaamheden. Van een grote groep professionals wordt flexibiliteit gevraagd om op verschillende plaatsen en voor verschillende doelgroepen inzetbaar te zijn. We werken nauw samen met andere (zorg)partners op het eiland. En gaan onze samenwerking binnen het uitvoeringsprogramma Thuis in de Kern verder intensiveren.

Meer gebruik van technologie

De inzet van technologie ondersteunt ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig in de eigen omgeving te wonen. De ouderen van de toekomst zijn meer vertrouwd met het gebruik van vormen van zorg op afstand, zoals beeldschermzorg, domotica en zelfmanagement via internet. In de toekomst beheert de cliënt waarschijnlijk zijn eigen medische en gezondheidsgegevens in een levenslang persoonlijk dossier en kent rechten toe aan zijn eigen netwerk en zijn zorgverleners om de gegevens in te zien. De verwachting is dat de zorgmedewerkers van de toekomst werkzaam zijn in een sterk gedigitaliseerde omgeving. Zo kunnen we meer zorg op afstand leveren en samenwerken met collega zorgprofessionals van verschillende organisaties. Dat betekent dat voor jou als zorgmedewerker de inzet van technologie nog belangrijker wordt in het dagelijkse werk. Uiteraard helpen we je daarbij.

Rijnlands organiseren

De veranderingen in de zorg gaan snel en vragen om het vergroten van onze wendbaarheid en flexibiliteit. Daarom investeren we de komende jaren op ieder niveau (waar nodig gedifferentieerd) in de ontwikkeling van professioneel leiderschap, deskundigheid en competenties. We gaan hierbij uit van het principe van Rijnlands organiseren. De organisatie ligt hierbij in handen van de medewerkers die binnen kaders zelfstandig beslissingen nemen. En dankzij hun werk ‘in de voorste linie’ bepalend zijn voor het succes. Zelforganisatie, samenwerking, oefenen en leren, spelen hierbij een belangrijke rol.

Duurzame zorg

Voor een gezonde toekomst investeren we in duurzame zorg. We dragen actief bij aan het tegengaan van klimaat- en milieueffecten. En streven naar een leefomgeving die de gezondheid van iedereen bevordert.

De toename van de zorgvraag in combinatie met de afname van het zorgaanbod stelt Zorgwaard de komende jaren voor uitdagende keuzes. Daarom zetten we de schouders onder verdergaande samenwerking op het eiland, waarbij ons motto is “alleen ga je sneller, samen kom je verder”.

Om onze doelen te bereiken, zorgen we dat:

- 1 onze basis op orde is en
- 2 we intensief samenwerken met (zorg)partners in de regio.

Wat verstaan we onder “de basis op orde”?

Zorgkwaliteit

Onze cliënt ontvangt de zorg die voldoet aan de eisen van onze Zorgwaardig certificering. Deze certificering is mede afgeleid van de eisen die de landelijke kwaliteitskaders aan onze zorg en dienstverlening stellen.

Financieel

Zorgwaard presteert in 2025 minimaal op het gemiddelde van vergelijkbare zorginstellingen.

Tevredenheid

De tevredenheid van onze cliënten, medewerkers en vrijwilligers scoort minimaal een 8. Zorgwaard is niet alleen zorgzaam voor haar cliënten, maar ook voor haar medewerkers en vrijwilligers. Om een zorgzame werkgever in de Hoeksche Waard te blijven, investeren we de komende jaren in het binden, boeien en behouden van onze medewerkers en vrijwilligers. Een krappere arbeidsmarkt vereist onderscheidend werkgeverschap en strategisch HR-beleid.

Lerend en innoverend

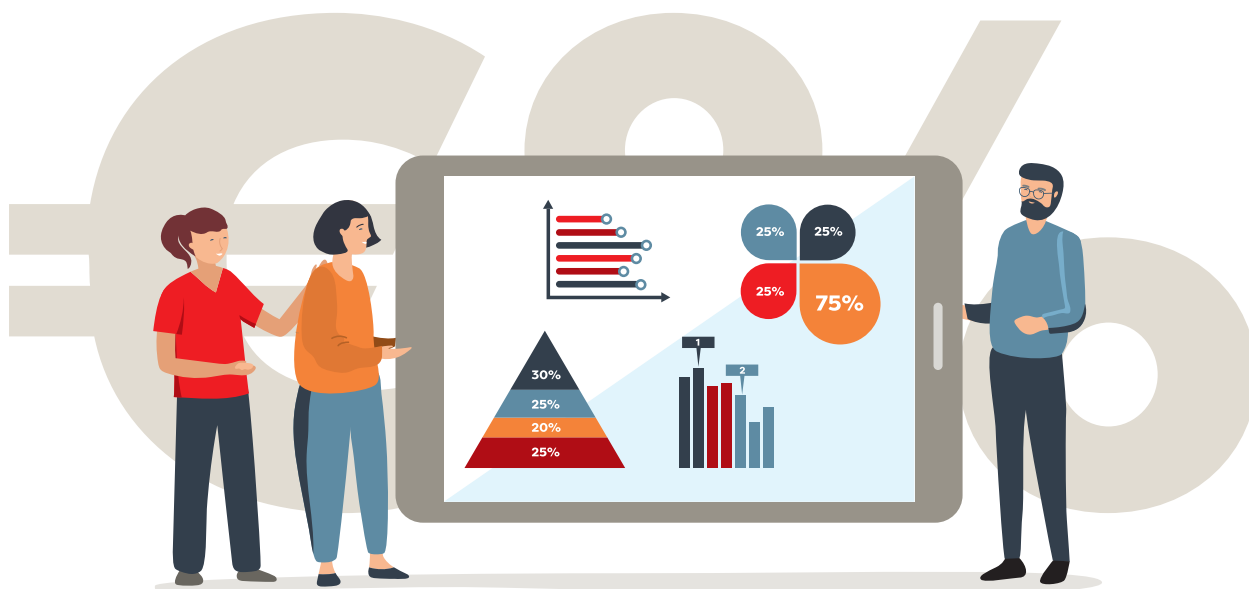
De zorg wordt complexer. Dit vereist dat we goed om kunnen gaan met veranderingen. We leren van wat er niet goed gaat op de werkvloer. Door een lerende houding aan te nemen, ontwikkelen we niet alleen onszelf, maar ook elkaar en de organisatie. We staan open voor vernieuwende initiatieven die bijdragen aan het welzijn en de gezondheid van onze cliënten.

Wat verstaan we onder “werken we intensief samen met (zorg)partners in de regio”?

In samenwerking ligt de kern van goede zorg. En dan bedoelen we niet alleen binnen Zorgwaard, maar zeker ook daarbuiten. We betrekken iedereen die belangrijk is voor onze cliënten. Denk aan andere informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) en andere (zorg)partners. Samen kijken we naar de persoonlijke behoeften en wensen van onze cliënten. Hier sluit Zorgwaard de zorg op aan. Daarom spreken we steeds meer over netwerkgorg.

HOOFDSTUK 2

Zorgwaard 2021



2.1 Algemeen

Voordat er richting wordt gegeven aan de nieuwe plannen is het goed te weten waar we nu staan. Daarom in dit hoofdstuk een overzicht van de personele en financiële kengetallen.

2.2 Personele kengetallen

Medewerkers Zorgwaard (per 30-06-2021)

Functierubriek	Aantal	FTE
Afdelingsassistent	163	67,6
Begeleider	30	17,5
Facilitair	129	66,5
Helpende	176	91,0
Huishoudelijk medewerker	231	80,4
Indirecte zorg	3	1,8
Leerling	72	57,8
Leidinggevende staf	6	6,4
Leidinggevende zorg	14	12,9
Medicus	7	5,7
Staf	57	38,7
Therapeut	34	25,9
Verpleegkundige	108	71,1
Verzorgende	294	179,4
Overige	71	56,4
Overige primair proces	7	5,5
Aantal medewerkers	1.368	785

Bron: PFZW HR-dataportaal



Deeltijdfactor

De deeltijdfactor binnen Zorgwaard is gestegen van 0,53 in 2017 naar 0,57 in 2021. Dit gemiddelde ligt lager dan het regionale (0,62) en landelijke gemiddelde (0,59).

Gemiddelde verblijfsduur

Het aantal jaar dat een medewerker een aaneengesloten contract heeft, is gestegen van 5,7 jaar in 2017 naar 6,4 in 2021. De verblijfsduur van medewerkers ligt hiermee nog altijd boven het regionale (5,5) en landelijke (6,0) gemiddelde.

In- en uitstroom

Zoals uit het onderstaande overzicht blijkt, is de instroom in 2021 tot nu toe hoger dan de uitstroom. Binnen de diverse functierubrieken zijn echter verschillen zichtbaar. Mede gezien de krappere wordende arbeidsmarkt is continue aandacht en sturing vereist. Vooral medewerkers op niveau 3 en 4 zijn steeds moeilijker te vinden.

In- en uitstroom 2021 (per 30-06-2021)

Functierubriek	Instroom		Uitstroom	
	Aantal	FTE	Aantal	FTE
Afdelingsassistent	24	4,0	13	1,6
Facilitair	16	3,4	8	2,2
Helpende	12	4,8	7	2,9
Huishoudelijk medew.	30	7,3	30	6,4
Verpleegkundige	4	1,2	9	1,6
Verzorgende	10	6,6	17	5,7
Totaal organisatie	119	43,2	100	28,8

Bron: PFZW HR-dataportaal

Contract

78% van de medewerkers heeft een contract voor onbepaalde tijd. Dit ligt iets boven het regionale (75%) en landelijke gemiddelde (75%).

Verzuim

Het verzuim binnen Zorgwaard lag in het tweede kwartaal 2021 met 8,35% boven het regionale (7,82%) en landelijke gemiddelde (8,04%). Het aandeel medewerkers dat gedurende het jaar volledig inzetbaar was bedroeg bijna 43%. Al jaren ligt dit kengetal boven het regionale en landelijke gemiddelde. Het aandeel langdurig verzuim binnen Zorgwaard is met 5,7% (juli 2021) bovengemiddeld (branche: 5,2%).

2.3 Financiën en bedrijfsvoering

De omzet van Zorgwaard bedroeg in 2020 bijna € 61 miljoen.

Overzicht financiële kengetallen

Ratio's	Zorgwaard (2020)	VVT (2019)
Resultaat	-0,1%	2,6%
Personeelskosten	73,9%	71,2%
Overige bedrijfskosten (ex. huurlasten)	16,4%	17,6%
Kapitaallasten	10,0%	8,9%
Solvabiliteit	35,6%	40,0%
Weerstandsvermogen	13,7%	31,9%

Bron: Deloitte, accountantsverslag d.d. 26 mei 2021.

In bovenstaand overzicht worden de diverse financiële ratio's van Zorgwaard vergeleken met soortgelijke zorgorganisaties. Het betreft hier VVT-organisaties met een omzet tussen de € 50 en €100 miljoen. Doordat de opbrengsten van Zorgwaard in 2019 voor het eerst hoger waren dan € 50 miljoen, worden de financiële kengetallen van Zorgwaard vergeleken met middelgrote VVT-organisaties.

Het grootste deel van de opbrengsten wordt gerealiseerd binnen de Wlz:

Overzicht omzetverhouding 2020

Opbrengsten uit:	2020 (x € 1.000)	2020 (%)
Zvw	8.076	14%
Wlz	45.368	80%
Wmo	2.843	5%
Overig	496	1%
Totaal	56.783	100%



HOOFDSTUK 3

Gemeente Hoeksche Waard

3.1 Ontwikkelingen

Samen met (zorg)partners heeft de gemeente Hoeksche Waard in 2021 een heldere Wonen Welzijn Zorg visie ontwikkeld. Daarin wordt gericht op preventie en toekomstbestendige oplossingen voor de zorg. Deze zorg betreft niet alleen de zorg voor ouderen, maar strekt zich uiteraard ook uit over andere domeinen. In ons ondernemingsplan richten we ons specifiek op de ontwikkelingen in de ouderenzorg.

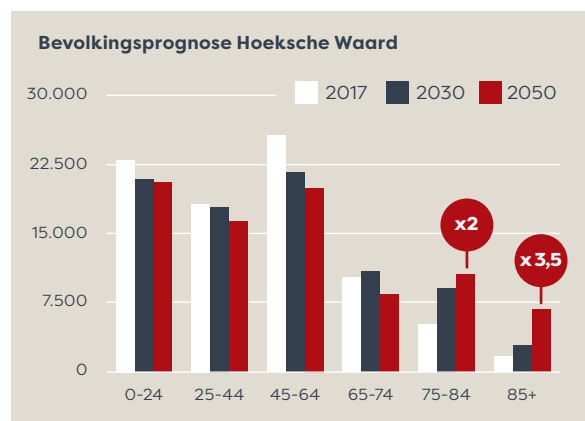
Het aantal ouderen in Nederland groeit, ook in de Hoeksche Waard. Door de grotere zorgvraag is er meer behoefte aan nieuwe woon(zorg)vormen voor ouderen, die het gat tussen thuis wonen en het verpleeghuis opvangen. In de Hoeksche Waard wordt daarom gezamenlijk actie ondernomen om wonen, welzijn en zorg op een andere manier te organiseren. Uitgangspunt is dat ouderen volwaardig deel uit kunnen blijven maken van de lokale samenleving. Dat betekent niet alleen dat ze zelfstandig kunnen wonen in een voor hen geschikte woning en woonomgeving, maar ook dat ze kunnen terugvallen op goed georganiseerde ondersteuning en zorg. De woon-, zorg- en welzijnopgaven van de Hoeksche Waard zijn verwoord in een infographic die als bijlage 1 is toegevoegd aan dit ondernemingsplan.

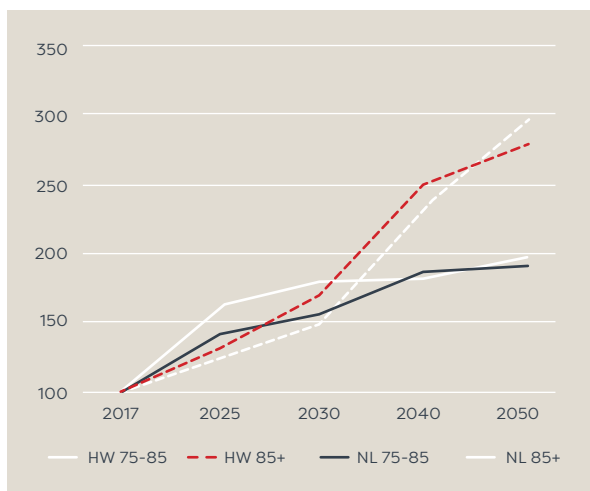
In de gemeente Hoeksche Waard vinden verschillende maatschappelijke ontwikkelingen plaats.

Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor het wonen en vraag en aanbod van zorg- en welzijnsdiensten. Zowel de vergrijzing, het vaker en langer zelfstandig thuis wonen, de decentralisatie van de zorg en de toename van complexiteit in de samenleving zetten de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van zorg onder druk. Anderzijds bieden de digitalisering en de innovaties die plaatsvinden in de zorg weer kansen.

Demografische ontwikkelingen: dubbele vergrijzing

In de Hoeksche Waard is het aandeel 65-plussers op dit moment groter dan gemiddeld in Nederland (respectievelijk 21,3% en 18,3%). Dit aandeel loopt de komende jaren verder op. Vooral het aantal 75-plussers neemt tot 2040 sterk toe. Juist deze groep heeft vaker behoefte aan zorg.





Kwetsbaarheid manifesteert zich vooral onder de groep alleenstaande ouderen vanaf 75 jaar. Tegelijkertijd kent de Hoeksche Waard een relatief klein aandeel 25- tot 55-jarigen, waartoe de meeste medewerkers in de zorg behoren. Waar momenteel zo'n 30% van de huishoudens in de gemeente een leeftijd heeft van 65 jaar of ouder, loopt dit naar verwachting in 2040 op tot ruim 40% van de huishoudens. De 'piek' van de vergrijzing wordt door het CBS rond 2040 verwacht.

Langer zelfstandig thuis

Het zorgaanbod in instellingen neemt (afgezet tegen de demografische ontwikkelingen) al jaren af, ook in de Hoeksche Waard. Steeds meer zorgvragers ontvangen zorg- en welzijnsdiensten in hun zelfstandige woonsituatie. Deze vraag naar zorg aan huis zal in de nabije toekomst verder toenemen. Ouderen moeten niet alleen, maar willen vaak ook zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Dit vraagt om nieuwe woonvormen, een woonomgeving en voorzieningenniveau die het langer thuis wonen faciliteren. Tussen het zelfstandig wonen en het wonen in een verpleeghuis is een gat ontstaan dat opgevuld moet worden. Voor deze groep zijn nieuwe woonvormen en voldoende zorginfrastructuur nodig.

Decentralisatie van de zorg

Gemeenten hebben meer taken gekregen op o.a. het gebied van zorg en zijn daarmee verantwoordelijk voor de ondersteuning en begeleiding van inwoners. Deze ondersteuning betreft het bevorderen, behouden of compenseren van zelfredzaamheid van inwoners. De decentralisatie brengt financiële uitdagingen met zich mee door

bezuinigingen vanuit het Rijk en een toename van de kosten voor maatschappelijke ondersteuning. Tegelijkertijd heeft de gemeente weinig sturingsmogelijkheden. De participatiesamenleving moet de komende jaren steeds meer vorm gaan krijgen. Hierbij raakt de zorg meer verweven met de maatschappij en ligt de focus op de burger, gezondheid, goede zorg en eigen regie. De gemeente speelt hierbij vooral een verbindende en faciliterende rol.

Toenemende complexiteit en verschuiving naar eerstelijnszorg

In de zorg zien we een tweetal belangrijke verschuivingen plaatsvinden. Enerzijds zien we een verschuiving van zorg naar meer verantwoordelijkheid voor inwoners. Van inwoners wordt verwacht dat zij gezond leven, dat als zij toch te maken krijgen met ziekte of een beperking daar zoveel mogelijk zelf regie op voeren, en dat zij bewuste keuzes maken als zij een beroep doen op zorg. Dit alles om zo lang mogelijk te kunnen meedoen in de samenleving binnen verschillende domeinen, waaronder betaald werk.

Ook het ondersteunen van buurtbewoners, het verlenen van mantelzorg of het doen van vrijwilligerswerk hoort daarbij. Anderzijds zien we een verschuiving van dure specialistische zorg in de tweede en derde lijn naar goedkopere, generalistische zorg in de eerste lijn dicht(er) bij huis. Behandelingen die voorheen in ziekenhuizen plaatsvonden, vinden vaker plaats in de eerste lijn. In beide verschuivingen speelt de eerstelijnszorg een cruciale rol. De complexiteit van met name de hulp- en zorgvraag van zelfstandig wonende inwoners en daarmee de complexiteit in de eerstelijnszorg is dan ook sterk toegenomen. Doordat op het eiland van de Hoeksche Waard geen ziekenhuis aanwezig is, heeft de nadruk hier altijd sterk(er) gelegen op de aanwezigheid van voldoende en kwalitatieve eerstelijnszorg. Om de bredere rol en de toenemende complexiteit van de eerstelijnszorg te ondersteunen, verdient de ontschotting en de financiering van de zorg onze volle aandacht.

Digitalisering en innovatie

De digitalisering en de ontwikkeling van zorgtechnologie neemt de laatste jaren een grote vlucht. Technologische innovaties, digitale systemen, domotica, apps en robotica doen

steeds meer hun intrede in de thuissituatie en in de zorg. De verwachting is dat de technologische toepassingen de toenemende vraag naar zorg gedeeltelijk kunnen opvangen, en dat voldoende capaciteit en kwaliteit van zorg daarmee gewaarborgd blijft. Om de zelfredzaamheid en bewegingsvrijheid van ouderen daadwerkelijk te vergroten met behulp van technologische ontwikkelingen, is het wel van groot belang dat inwoners met de technologie vertrouwd raken.

Kijkend naar de geschetste ontwikkelingen wordt de Hoeksche Waard de komende jaren dus geconfronteerd met:

- Een verder toenemende zorg- en hulpvraag (in de thuissituatie).
- Groeiende behoefte aan mantelzorgers en vrijwilligers.
- Minder aanbod van zorgpersoneel, mantelzorgers en vrijwilligers.
- Groeiend belang van een inclusieve samenleving.
- Groeiende behoefte aan toegankelijke woonomgeving met voldoende en bereikbare voorzieningen.
- Groeiende behoefte aan levensloopbestendige woningen.
- Groeiende behoefte aan nieuwe woonvormen (voor ouderen en/of mensen met een beperking).
- Toenemende kosten vanuit de Wmo.
- Ontschotting van de (financiering van de) zorg.
- Groeiend beroep op zelfredzaamheid inwoners.
- Toenemend belang van inzet van en vertrouwdheid met zorgtechnologie en innovaties in de zorg.

3.2 Ambities

De gemeente is een belangrijke samenwerkingspartner. We zoeken daarom aansluiting bij de ambities die de gemeente heeft gesteld in de Wonen Welzijn Zorg visie 2030. Hieronder volgt een korte toelichting op drie ambities.

Wonen: een passende woning voor iedereen

“In 2030 heeft gemeente Hoeksche Waard een toekomstbestendige woningvoorraad waarin het voor iedereen prettig wonen is. We koesteren het groene en rustige leefmilieu in onze landelijke, dorpse omgeving. De vergrijzing houden we niet tegen, maar begeleiden we door rekening

te houden met toekomstige woonwensen van ouderen, maar ook van jongeren. Daarbij kijken we niet alleen naar nieuwbouw, maar ook naar de bestaande woningen en de bewoners die daarin wonen. Hoe bereiden we iedereen zo goed mogelijk voor op de toekomst?”

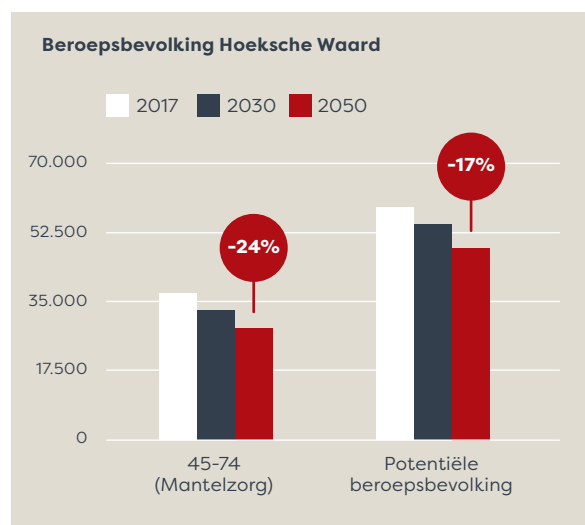
Welzijn: een omgeving die zelfredzaamheid, participatie en ontmoeting stimuleert

“In 2030 wonen de inwoners van de Hoeksche Waard in een gezonde leefomgeving waarin ze zo lang mogelijk kunnen meedoen in de verschillende domeinen van de samenleving, tot hun recht komen en hun talenten benutten. Zelfredzaamheid en solidariteit zijn van oudsher belangrijke kernwaarden in de Hoeksche Waard. Deze zetten we in voor een sociale en verbonden samenleving. Onze focus verschuift de komende jaren steeds meer van zorg naar welzijn. Door in te zetten op een stevige basis, stellen we de (zwaardere en langdurige) zorgvraag uit”.

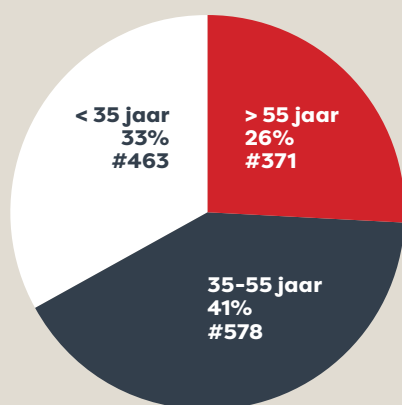
Zorg: bewustwording, zelfredzaamheid en passende ondersteuning voor wie dat nodig heeft

“In 2030 voeren bewoners van de Hoeksche Waard (langer) zelf regie over hun eigen leven met behulp van hun omgeving. Zelfredzaamheid staat voorop. Indien nodig kan men gebruikmaken van passende ondersteuning. Er is een voldoende, betaalbaar en toegankelijk aanbod van elkaar aanvullende zorg- en welzijnsdiensten”.

3.3 Arbeidsmarkt



Personele samenstelling Zorgwaard naar leeftijd



De komende decennia worden we in de Hoeksche Waard geconfronteerd met een krimpende beroepsbevolking, in een sector die toch al te maken heeft met een krappe arbeidsmarkt. De verwachting is dat de daling van de werkzame beroepsbevolking in de Hoeksche Waard (2030: -4%) veel sterker zal zijn dan de landelijke daling (2030: -1%). Ook het aantal potentiële mantelzorgers krimpt en onze eigen medewerkers en vrijwilligers worden ouder. Door vergrijzing in ons personeelsbestand krijgen we de komende jaren te maken met een forse uitstroom.

In de Hoeksche Waard is de vergrijzing sterker en komt eerder op gang dan in stedelijke gebieden. Toch wordt de krapte op de arbeidsmarkt nu ook al gevoeld in stedelijke gebieden als de Drechtsteden en Rotterdam/Rijnmond. Gebieden waarmee de Hoeksche Waard concurreert waar het gaat om de instroom van (gekwalficeerd) personeel. Daarbij hebben wij als regio het nadeel dat nogal wat locaties matig tot slecht bereikbaar zijn met het openbaar vervoer. Dit verzwakt onze concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

De tekorten spitsen zich vooral toe op zorgprofessionals op mbo-niveau 3 en hoger. De instroom zal zich hier echter niet toe moeten beperken. Ook is meer inzet nodig van lagere niveaus.

De verwachting is dat de focus op “nieuw talent aanboren”, “werk anders organiseren” en “binden en boeien” niet voldoende zal zijn om in de zorgbehoefte te voorzien. Niet alleen moeten we onze medewerkers blijven boeien, binden en behouden, maar ook onze vrijwilligers en mantel-

zorgers. Het vergroten van de betrokkenheid van informele zorg vraagt om een landelijke en regionale aanpak. Hier ligt een belangrijke taak voor landelijke en lokale overheden op het gebied van communicatie. Ook de arbeidsmarktproblematiek vraagt om een regionale aanpak. Vanuit het uitvoeringsprogramma Thuis in de Kern wordt gewerkt aan een gezamenlijke programmalijn voor de arbeidsmarkt.

3.4 Samenwerkingspartners op het eiland

Naast Zorgwaard zijn er twee andere intramurale VVT-organisaties op het eiland actief: Alerimus en Heemzicht. Beide organisaties zijn partner binnen Thuis in de Kern. In het zorglandschap wordt verder o.a. samengewerkt met Cavent, Careyn en Buurtzorg. Cavent richt zich specifiek op mensen met een verstandelijke beperking. Careyn is een zorgorganisatie voor onder meer kraamzorg, jeugdgezondheidszorg, diensten op het gebied van verzorging, verpleging en thuiszorg. Andere partners waarmee wordt samengewerkt zijn o.a. gemeente Hoeksche Waard, Welzijn Hoeksche Waard, Zorggroep Hoeksche Waard (samenwerkingsverband huisartsen), woningcorporatie HW Wonen, Gemiva en Adullam.

Het verzorgingsgebied kenmerkt zich buiten een aantal dorpskernen als een uitgestrekt landelijk gebied met in totaal 29 buurtschappen. Dit uitgestrekte karakter maakt het leveren van alle zorg uitdagend. Ter vergelijking: de bevolkingsdichtheid van de Hoeksche Waard bedraagt zo'n 11% van de dichtheid van een stad als Rotterdam. In een grotere kern als Oud-Beijerland kan de zorg nog wel georganiseerd worden zoals in een wijk in de stad, maar in de kleinere kernen wordt dat steeds lastiger. In de buitengebieden hebben we zelfs te maken met een bevolkingsdichtheid van enkele tientallen inwoners per vierkante kilometer. Het is evident dat de improductieve reistijd daarmee vele malen groter is dan in het stedelijk gebied. Dat doet afbreuk aan onze ambitie om schaars personeel zo productief mogelijk in te zetten en het zet ook de financiële resultaten onder druk als er veel niet declarabele reistijd is. In het licht van de dreigende zorgkloof is het geen toekomstbestendige oplossing om met elkaar te concurreren, maar komen we verder met intensievere samenwerking met andere (zorg)aanbieders.

HOOFDSTUK 4

Missie en visie



Omdat de impact van de trends groot is, hebben we onze missie en visie onder de loep genomen en vernieuwd.

Missie

Zorgwaard draagt actief bij aan de kwaliteit van leven van alle inwoners van de Hoeksche Waard. Onze dienstverlening sluit aan op wat u nodig heeft en niet door uw eigen netwerk kan worden opgevangen. Zowel bij u thuis als op onze locaties ondersteunen wij u bij uw welzijns-, zorg-, behandel- en begeleidingsvragen.

Omdat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen vanuit een protestants-christelijke grondslag, is iedereen welkom bij Zorgwaard. Samen met mantelzorgers, vrijwilligers, inwoners en partners in de lokale gemeenschap bieden onze medewerkers u deskundige ondersteuning die aansluit bij uw persoonlijke situatie.

Zorgwaard. Samen-zinvol-betrokken.

Samen

Wij werken samen om de zorg op hoog niveau en dichtbij te houden.

Zinvol

Zinvol leven en werken heeft alles te maken met dat wat van betekenis is.

Betrokken

We voelen ons verantwoordelijk en handelen hiernaar.

Visie

Bij het vervullen van onze missie, hanteert Zorgwaard de volgende visie en beloftes:

De zorg die wij u bieden, sluit aan op de zorg die u vanuit uw eigen netwerk niet kunt opvangen.

In eerste instantie zorgt u zelf of met ondersteuning van informele zorgverleners voor uw welzijn. De zorg die u van ons ontvangt, sluit aan op wat u vanuit uw eigen netwerk niet kunt opvangen. Onze zorgmedewerkers werken nauw samen met informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) en zien hen als gelijkwaardige partner.

Beloftes:

- Wij bieden u de zorg die u zelf of vanuit uw eigen netwerk niet kunt opvangen.
- Samen met informele zorgverleners leveren wij een bijdrage aan uw welbevinden.
- Zingeving staat centraal in ons handelen.

We leveren zorg waar dat nodig is. Of dat nu in uw huidige woning is, of in één van onze locaties.

Beloftes:

- Gezamenlijk bepalen we welke zorg op welke plek gewenst en mogelijk is.
- Om u van goede zorg te kunnen voorzien, werken we samen met andere (zorg)partners.

We dragen bij aan het toekomstbestendig maken van de zorg.

De grote uitdaging is het overbruggen van de steeds groter wordende kloof tussen de groeiende zorgvraag en de zorg die wij u kunnen bieden. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we samen.

Beloftes:

- We investeren in verdere samenwerking binnen Thuis in de Kern.
- We investeren in technologische innovaties, zoals domotica en zorg op afstand.
- We houden lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg nauwlettend in de gaten en leveren daar waar mogelijk een actieve bijdrage.

We investeren in medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers.

Eén van onze belangrijkste prioriteiten voor de komende jaren is het aantrekken en behouden van medewerkers. Om de zorg ook in de toekomst te kunnen blijven waarborgen is een intensievere samenwerking met de informele zorg een must. Alleen samen kunnen we de zorg en ondersteuning bieden die nodig is.

Beloftes:

Medewerkers

- Een eigentijds HR-beleid zetten we niet alleen in op het werven van nieuwe medewerkers, maar we richten ons ook op het binden, boeien en behouden van onze medewerkers.
- We stimuleren en faciliteren medewerkers om hun kennis en ervaring te delen met collega's.
- We investeren in opleiding en ontwikkeling van onze (zorg)medewerkers. Zo zorgen we dat het werk blijft aansluiten bij de wensen en de talenten en stimuleren we leiderschap, vakmanschap en zelfstandigheid.
- We bieden ruimte om werk en privé in goede balans te kunnen combineren, bijvoorbeeld door het bieden van mantelzorgvriendelijk beleid.
- We benutten nog meer mogelijkheden van zorgtechnologie, digitalisering en e-Health om medewerkers te ontlasten in hun werkzaamheden.
- We helpen onze medewerkers op weg met het werken met nieuwe digitale toepassingen.

- Zinvolle zorg vormt de basis van onze dienstverlening. Zingeving staat niet alleen centraal voor onze cliënten, maar zeker ook voor onze medewerkers: werkzaamheden verrichten die ertoe doen om zo van betekenis te kunnen zijn.

Mantelzorgers

- Mantelzorgers worden gezien als partner in de zorg. In samenspraak met de mantelzorger wordt afgestemd in welke taken kan worden ondersteund.
- Door dit goed af te stemmen, is ieders inzet zinvol en van betekenis. Zowel voor cliënt, mantelzorger als medewerker.
- Waar nodig kunnen we ondersteunen in het aanleren van (zorg)vaardigheden.
- Om mantelzorgers te ondersteunen en te ontlasten, bieden wij onder andere respijtzorg. Respijtzorg is een vorm van ondersteuning waarbij de zorg tijdelijk en volledig wordt overgenomen.

Vrijwilligers

- We bevorderen de betrokkenheid van vrijwilligers door veel meer vanuit hun perspectief te denken op het gebied van inhoud en beschikbaarheid.
- Wij zoeken daarom naar een inzet die aansluit bij de wensen en talenten van de vrijwilliger. Zo is de inzet zinvol en van betekenis voor cliënt én vrijwilliger.

Voor een gezonde toekomst investeren we in duurzame zorg.

Ook binnen de gezondheidszorg worden we geconfronteerd met de effecten van klimaatverandering. Als grootste werkgever binnen de Hoeksche Waard dragen we actief bij aan het tegengaan van klimaat- en milieueffecten.

Beloftes:

- We komen tot een eigen actiegerichte verduurzamingsagenda;
- We zetten concrete stappen op het gebied van energie, mobiliteit, afval en voedsel;
- We streven naar een leefomgeving die de gezondheid van iedereen bevordert.

HOOFDSTUK 5

Zorgwaard 2022-2025



5.1 Algemeen

In dit hoofdstuk concretiseren we op hoofdlijnen de stappen die we gaan zetten. Stappen die noodzakelijk zijn voor onze ontwikkeling. Omdat de veranderingen in het zorglandschap zich steeds sneller aandienen, is de keuze gemaakt om de plannen op tactisch en operationeel niveau uit te werken in jaar- en kwaliteitsplannen. In dit hoofdstuk wordt in het kort inzicht gegeven in de belangrijkste thema's voor de jaar- en kwaliteitsplannen 2022.

5.2 Intramuraal

Zoals uit onderstaande tabel blijkt, stijgt Wlz zorg de komende jaren fors. Ondanks het feit dat ouderen langer zelfstandig willen en moeten blijven wonen, is de verwachting dat de intramurale zorg qua zorgwaarde toe zal nemen. Ouderen stromen op steeds hogere leeftijd in, waarbij de zorgcomplexiteit hoger wordt. Belangrijk om ons hierop voor te bereiden.

Wlz Zorgprofiel VVT	Groei 2017 - 2030
VV4 - VV5	73%
VV6 - VV7	62%
VV8 - VV10	41%

Bron: Model zorggebruik

Focuspunten voor het komende jaar zijn daarom:

Verantwoorde Personeel Samenstelling

Na de uitrol van het project Verantwoorde Personeel Samenstelling binnen onze locaties Gravin Sophie (PG) en 't Huys te Hoecke (somatiek) gaan we binnen alle intramurale teams aan de slag om de teamsamenstellingen zo in te richten dat deze passend zijn bij de diverse cliënt-groepen. We proberen hierbij rekening te houden met een toename van zwaardere zorgvraag, onbegrepen gedrag en gerontopsychiatrie. Verder moeten we rekening houden met de ontwikkeling van de toekomstige verblijfsduur. We verwachten dat deze daalt naar maximaal 1 tot 1,5 jaar én staan we voor de opgave persoonsgerichte zorg te organiseren. We gaan de zorgbehoeftes daarom meer clusteren. Dit betekent bijvoorbeeld concreet voor 't Huys te Hoecke (somatiek) dat er onderscheid gemaakt wordt naar een drietal vormen: teams met cliënten die behoefte hebben aan zorg met nabijheid (zal waarschijnlijk, gezien bovenstaande, een kleiner wordende cliëntcategorie worden), teams met zorg met toezicht. Daarnaast zal ELV/opname-afdeling tot de mogelijkheden gaan behoren.

Op locatie Korenschoof wordt een tweede groepswoning gerealiseerd. Locatie Dorpzigt wordt beëindigd en de opnamecapaciteit wordt

verplaatst naar Korenschoof. Deze ontwikkeling maakt dat we in Korenschoof onze dienstverlening beter en efficiënter kunnen organiseren.

Roosterbeleid

Het huidige roosterbeleid wordt geëvalueerd, waarbij wordt gekeken hoe we de voorspelbaarheid van de roosters voor medewerkers kunnen verbeteren door te gaan werken met een jaarurensystematiek. In een pilot-setting wordt hiermee gestart binnen 't Huys te Hoecke (somatiek). Dit vereist een zorgvuldig te begeleiden proces waarbij een brede afvaardiging wordt betrokken bij de planvorming en realisatie. Naast deze vorm van roosteren zal het zelfroosteren ook aan de orde zijn.

Samenwerking met mantelzorgers

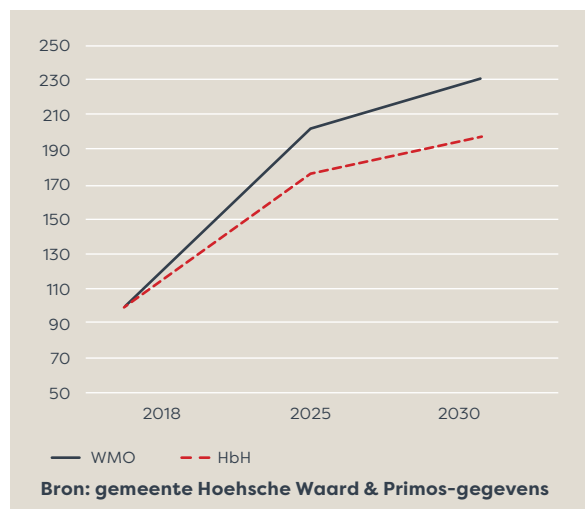
Om goed zorg te kunnen blijven verlenen, is meer ondersteuning nodig van de mantelzorgers. Dit houdt in dat mantelzorgers meer moeten gaan doen en dat medewerkers meer ruimte moeten geven aan mantelzorgers. Geen eenvoudige opgave, maar wel één waar we meer het gesprek over moeten gaan voeren en afspraken over moeten gaan maken. We gaan medewerkers helpen en faciliteren om dit te realiseren. Meer mantelzorginzet impliceert ook meer inzet van vrijwilligers. Ook hier zal een meer actief beleid in gevoerd moeten worden (zie bovenstaande).

Uiteraard blijven de volgende aspecten ook van essentieel belang: veiligheid gebouwen (bhv), kwaliteit (certificering).



5.3 Thuiszorg, Behandeling & Facilitair

Welzijn/Wmo



Samen met partners zetten we in op vitale kernen, preventie, vroegsignalering en informele zorg. In 2022 verkennen we wat dit betekent voor inwoners en voor onze medewerkers. Deze verkenning pakken we onder andere op binnen de duurzame coalitie CZ.

Wijkverpleging

Ook binnen de wijkverpleging is de verwachting dat de zorgvraag de komende jaren fors toeneemt.

Wijkverpleging	Groei 2017 - 2030
Verpleging	29%
Verpleging & verzorging	56%
Verzorging	32%

Bron: Model zorggebruik

Daarom ligt binnen de wijkverpleging de focus voor het komende jaar op intensivering van de samenwerking, implementatie van technologie, het splitsen van basis- en specialistische zorg en de samenwerking met het sociale wijkteam.

GRZ

De geriatrische revalidatiezorg staat al jaren financieel onder druk. De verwachting is dat deze druk verder toeneemt. Dit maakt dat we ons moeten bezinnen op de toekomst waarbij de mogelijke omvorming van de afdeling naar meer specialistische zorg of andere vormen van dienstverlening in 2022 wordt onderzocht.

Behandeling

Voor de diverse disciplines binnen de behandelingsdienst wordt ingezet op groei binnen de eerstelijnszorg, waarbij er wordt gericht op het aanbrengen van nieuwe doelgroepen.

Horeca

De doelstelling is dat het gastvrijheidsconcept zoals dat binnen locatie Rembrandt wordt gevoerd, breed wordt uitgerold binnen de organisatie.

Services

De afdeling services richt zich op het optimaliseren van de dienstverlening, waarbij het ontzorgen van de medewerkers centraal staat ("service met een glimlach"). Dit zou kunnen resulteren in de realisatie van één centrale helpdesk voor alle service- en ICT-vragen.

Duurzame zorg

De voetafdruk op het milieu verkleinen. Hoe doe je dat als zorginstelling? Hierover zijn afspraken gemaakt in de Green Deal Duurzame Zorg. Hierin worden voorbeelden genoemd hoe de zorgsector een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het milieu. Zorgwaard maakt in 2022 concreet welke bijdragen geleverd gaan worden aan verduurzaming binnen de organisatie.

5.4 HR-Bedrijfsvoering

Human Resources

Rijnlands organiseren

Een aantal jaar geleden is gestart met zelforganisatie. In deze lijn gaan we ons verder ontwikkelen, waarbij het principe van Rijnlands organiseren centraal zal staan. Als eerste gaan we aan de slag om met elkaar thuis te raken in Rijnlands denken: om gezamenlijke taal te ontwikkelen en te stoeien met de verschillende begrippen. De verwachting is dat Rijnlands organiseren bijdraagt aan het vergroten van de werktevredenheid. Belangrijke aspecten hierbij zijn een goede werksfeer/samenwerking, inhoud van werk, de manier van werken en aansturing.

Zorgcampus & binden, boeien en behouden

In 2022 gaat de focus uit naar:

Nieuw talent aanhoren

Zorgen voor meer instroom

- Wervingscampagnes
- Vergroten van het aantal gediplomeerden
- Vergroting zij-instroom

Werk anders organiseren

Ontlasten personeel in tekortberoepen

- Inzetten van 'aandachtsbanen'
- Taaksplitsing en -herschikking
- Wegnemen administratieve belasting
- Inzet e-health en domotica

Binden, boeien, behouden

Zorgen dat mensen in de zorg willen (blijven) werken

- Aandacht voor wat werknemers belangrijk vinden
- Deskundigheidsbevordering
- Voorkomen van uitval

Binnen de Zorgcampus gaat de aandacht uit naar het gezamenlijk werven en opleiden van nieuwe leerlingen, stagiaires en zij-instromers voor de diverse zorginstellingen binnen de Hoeksche Waard. Deze samenwerking gaan we verder intensiveren. De werving en selectie voor bestaande vacatures vindt plaats vanuit Zorgwaard.

Om goed invulling te kunnen geven aan het binden, boeien en behouden van medewerkers wordt er nieuw (strategisch) HR-beleid ontwikkeld.

Bedrijfsvoering

De ontwikkeling binnen bedrijfsvoering richt zich in 2022 vooral op het efficiënter en uniform organiseren van de werkzaamheden, waarbij gebruik wordt gemaakt van eigentijdse systemen en softwarepakketten. Daarom is het noodzakelijk om te investeren in verdergaande digitalisering. Processen/systemen moeten zo zijn ingericht dat ze ondersteunend zijn voor de zorg. Dashboardsturing is hier een voorbeeld van.

ICT

In 2022 wordt verder ingezet op het op orde brengen van de ICT-infrastructuur en samenwerking met facilitair. Dit met als doel de zorg goed en snel te kunnen ondersteunen. Verder gaat aandacht uit naar het vergroten van de digivaardigheid binnen de organisatie.

5.5 Thuis in de Kern

Onze samenwerking binnen Thuis in de Kern wordt steeds belangrijker. Thuis in de Kern is een uitvoeringsprogramma van zorgorganisaties Alerimus, Heemzicht en Zorgwaard. Samen met de gemeente en andere partners werken we aan een Hoeksche Waard waar inwoners in hun vertrouwde omgeving oud kunnen worden en de zorg krijgen die zij nodig hebben. Alle projecten en activiteiten die met elkaar worden opgepakt dragen bij aan preventie van de vraag naar zorg, aan het vergroten van de draagkracht van het lokale netwerk of leiden tot innovatie waardoor meer en betere zorg en diensten verleend kunnen worden. Bij alles wat binnen het programma wordt opgepakt, staat de vraag van de inwoners voorop.

De programmalijnen zien er als volgt uit:

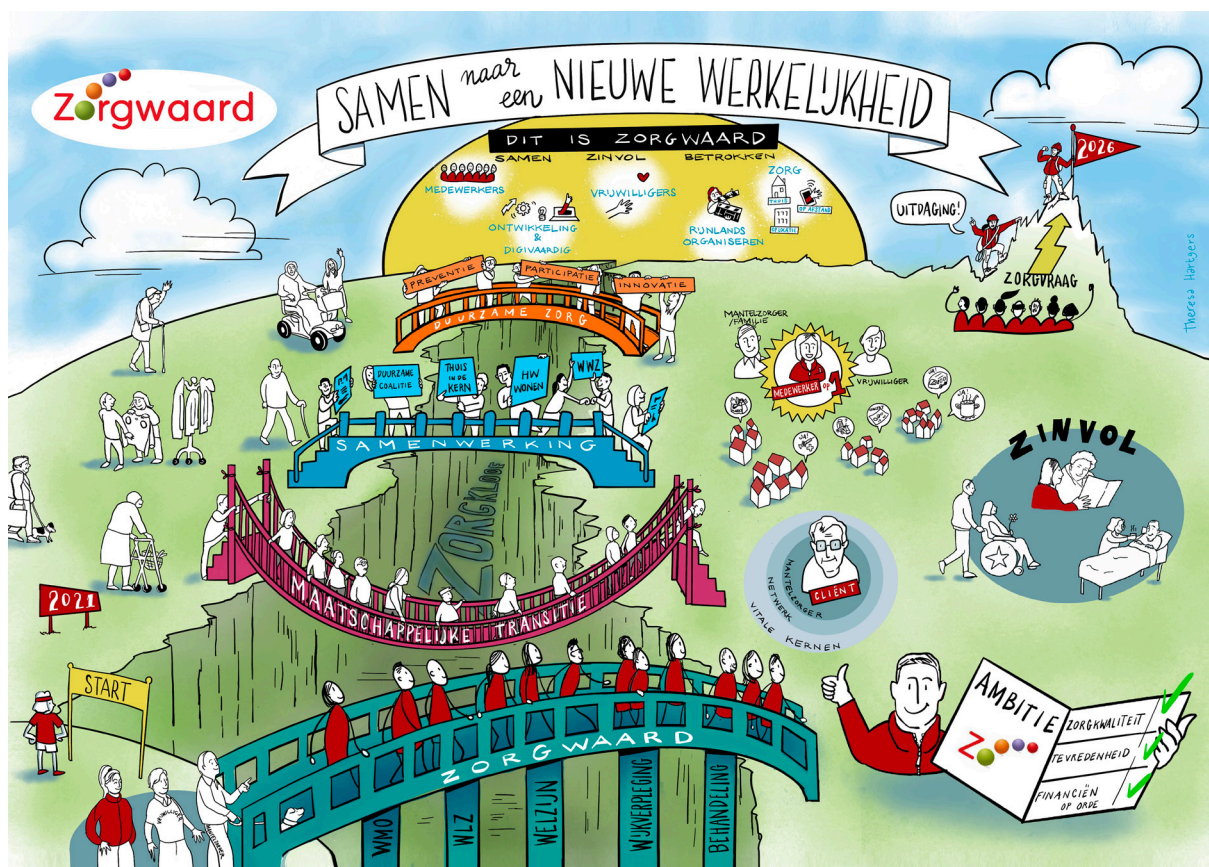
- Langer Thuis: wijkpension/logeerszorg/informele zorg/huiskamers
- Arbeidsmarkt: Zorgcampus/HR-strategie
- Innovatie: Slim Langer Thuis/ duurzame coalitie met CZ

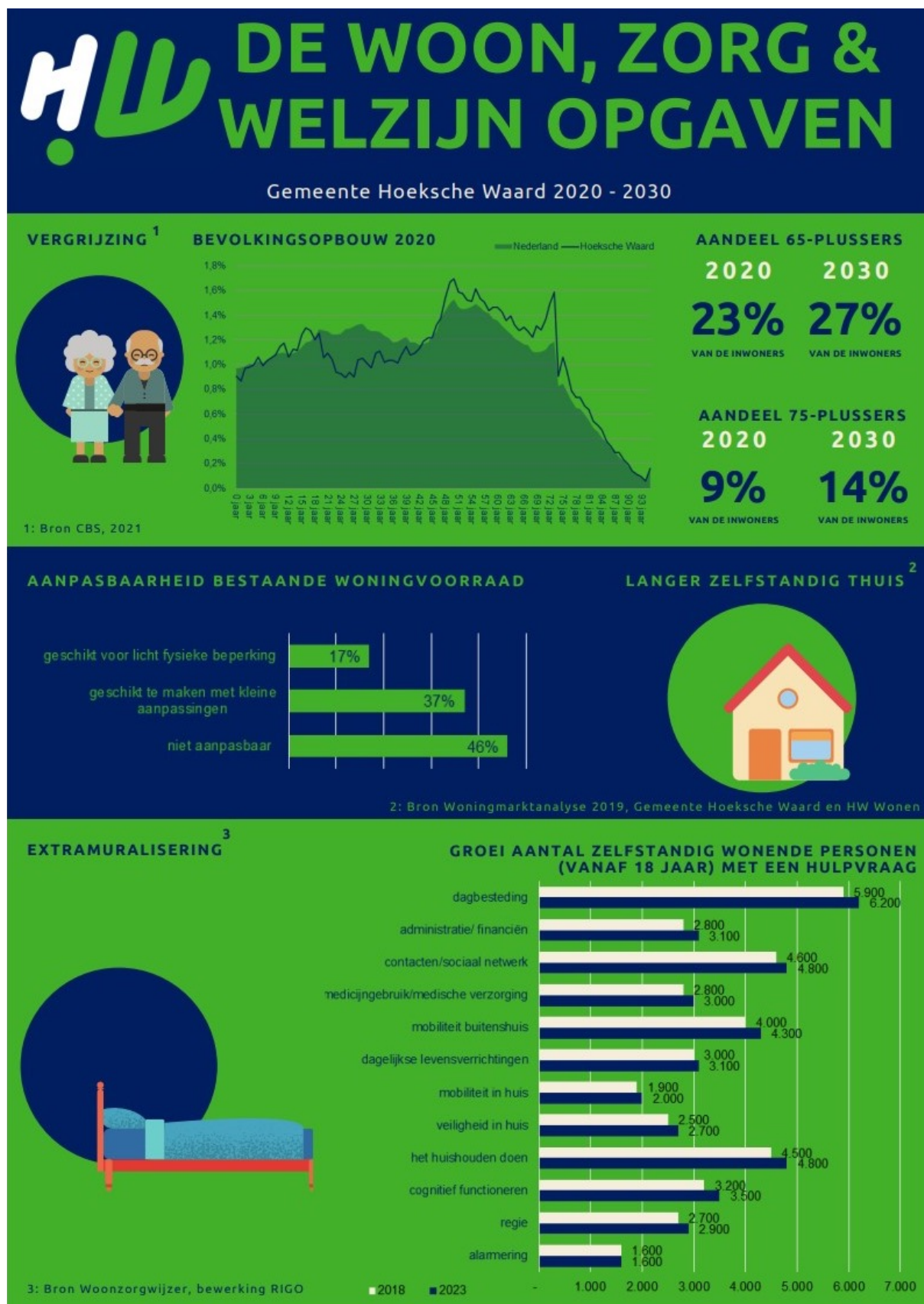
5.6 Financiën

De doelstelling naar 2025 is dat Zorgwaard minimaal op het gemiddelde van vergelijkbare zorginstellingen presteert. Om dit te kunnen realiseren is strakke financiële monitoring middels dashboardsturing noodzakelijk. In 2022 wordt geïnvesteerd in de snellere ontsluiting van financiële data.



BIJLAGE 1 Praatplaat Ondernemingsplan Zorgwaard 2022-2025





BIJLAGE 2 vervolg



