

Focus op betere ouderenzorg

Visie 2020-2024
ViVa! Zorggroep



Focus op betere ouderenzorg

Visie 2020-2024
ViVa! Zorggroep

Colofon

Focus op betere ouderenzorg

Visie 2020-2024

ViVa! Zorggroep

Auteurs

Kees Wessels

Ingrid Doude van Troostwijk

José van Vliet

Peter van Wageningen

Ontwerp

Leonie Lous

Willem van den Goorbergh

De Argumentenfabriek

© 2019

www.argumentenfabriek.nl

In opdracht van



Inhoudsopgave

Inleiding	7
Trends en factoren	8
Wat zijn <i>interne</i> trends en factoren?	8
Wat zijn <i>externe</i> trends en factoren?	10
Visie	14
Wat is onze visie op ouderenzorg?	14
Tot besluit	17

Inleiding

De ouderenzorg is volop in beweging. Door de vergrijzing neemt het aantal mensen met een zorgbehoefte snel toe. Wij zien steeds meer kwetsbare ouderen. Tegelijkertijd komen er steeds minder mensen op de arbeidsmarkt om voor hen te zorgen.

Deze ontwikkelingen hebben invloed op onze zorgverlening. Van ons wordt gevraagd om, samen met de cliënt zelf en de mantelzorger, goed na te denken over de wijze waarop wij de komende jaren onze zorgverlening gaan inrichten en hoe wij dat toekomstbestendig kunnen doen. Voor zorgorganisaties en dus ook voor ViVa! geldt dat de schaarste op de arbeidsmarkt, de toename van de vraag en de financiën bij elkaar gebracht moeten worden. Daarom hebben wij onze visie voor ViVa! Zorggroep herijkt.

Om te komen tot een nieuwe visie voor de komende vijf jaar zijn we in de afgelopen maanden een visietraject gestart. Dit om antwoord te geven op vragen als: wat is onze visie op het leveren van zorg? Wat verwachten wij daarin van medewerkers en van mantelzorgers? Welke kwaliteit willen we leveren en welke deskundigheid wordt er van medewerkers verwacht? En hoe blijven wij aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en zorgen wij ervoor dat medewerkers met plezier bij ons komen en blijven werken? Met onze nieuwe visie willen wij zowel intern als extern antwoorden kunnen geven op deze vragen.

Aan de ontwikkeling van de nieuwe visie hebben diverse medewerkers uit onze organisatie bijgedragen. De leden van het managementteam hebben een analyse gemaakt van de omgeving aan de hand van interne en externe trends en factoren. Vervolgens hebben zij een eerste aanzet voor de visie ontwikkeld op de thema's cliënten, medewerkers, financiën, samenwerking en cultuur. De uitkomsten hiervan zijn voorgelegd aan een brede groep van 50 medewerkers die hiermee in een aantal sessies aan de slag gingen onder leiding van De Argumentenfabriek.

De uitkomsten uit deze bijeenkomsten heeft het managementteam gebruikt om tot definitieve keuzes te komen over de gewenste eindsituatie van ViVa! in 2024. Het resultaat daarvan is verwerkt in de mooie visiekaart die is opgenomen in dit boekje.

De visie is nu gereed maar daarmee zijn wij er niet! De visie is geen eindresultaat maar juist een begin. We hebben samen een eerste en belangrijke stap gezet. We gaan de visie nu verder uitwerken en gebruiken. De visie helpt ons intern, bij onze besluitvorming en prioritering en extern, bij onze positionering. Managementteam en medewerkers gaan in hun eigen onderdeel van de organisatie en op hun eigen plek aan de slag om de visie te realiseren. We zullen onze ambities niet zomaar hebben verwerkelijkt. Maar met het mooie potentieel in onze organisatie zal het ons lukken door te groeien naar een duurzame, kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorgorganisatie waar cliënten met vertrouwen hun zorgvraag neerleggen, medewerkers met plezier werken en partners graag mee samenwerken.

José van Vliet en Peter van Wageningen,
Raad van Bestuur

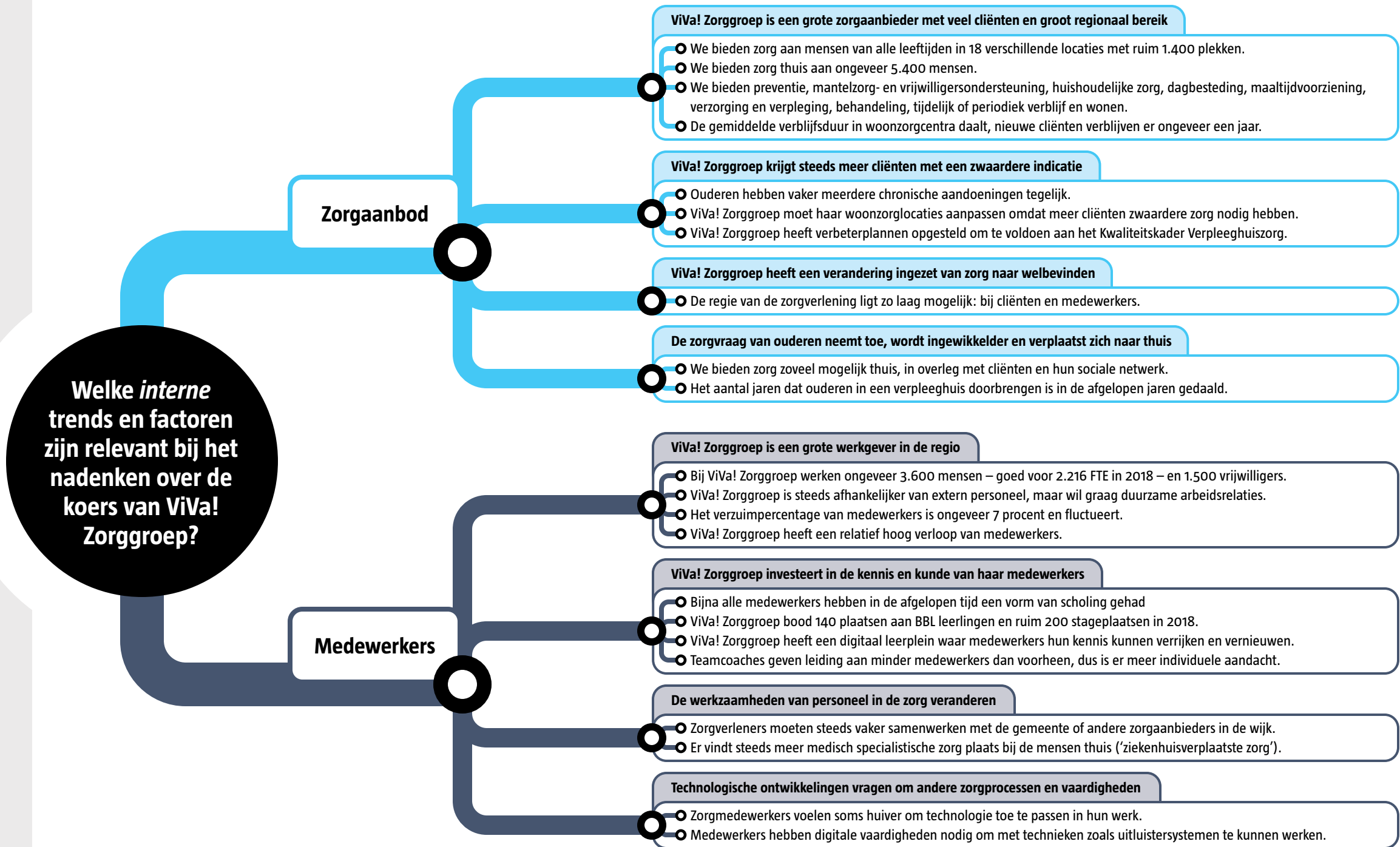
Trends en factoren

Wat zijn interne trends en factoren?

De kaart hiernaast laat zien welke relevante interne trends en factoren het management-team van ViVa! Zorggroep ziet. ViVa! is een grote speler in de regio en bedient circa 5400 mensen thuis en heeft op 18 locaties ruim 1400 plekken beschikbaar. Bij 'Zorgaanbod' valt op dat ViVa! steeds meer te maken krijgt met cliënten met een zwaardere indicatie en dat de gemiddelde verblijfsduur in woonzorgcentra daalt. Dit is het gevolg van het landelijk beleid om ouderen zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Hierdoor verschuift een deel van de zorgvraag naar thuis en hier is zorg bieden ingewikkelder geworden.

Dit heeft ook gevolgen voor 'Medewerkers' die steeds vaker merken dat medisch specialistische zorg thuis plaatsvindt. Medewerkers moeten meer samenwerken met andere partijen in de wijk zoals gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de Wet maatschappelijke ondersteuning, en andere zorgaanbieders. Deze veranderingen betekenen dat ViVa! moet investeren in de kennis en kunde van de eigen medewerkers. Dit gebeurt onder meer met een digitaal leerplein. Ook moeten medewerkers (leren) omgaan met technologische vernieuwingen. Een deel van hen is hier nog huiverig voor. Bij ViVa! werken 3600 mensen die steun krijgen van 1500 vrijwilligers.

- Zorgaanbod
- Medewerkers
- Financiën
- Organisatie
- Cultuur



Wat zijn interne trends en factoren?

ViVa! krijgt driekwart van zijn inkomsten voor geleverde zorg uit de Wet langdurige zorg (Wlz), zo is te zien bij 'Financiën'. De omzet uit de Wlz groeide in 2018. De inkomsten uit het geven van zorg zijn voor de meeste locaties nog ontoereikend om rendabel te werken. Hierom is er in 2017 een herstelplan ingezet met als gevolg dat investeringen in huisvesting, innovaties en medewerkers zijn uitgesteld. Aan de inkomstenkant zijn er onzekere factoren zoals: compenseren gemeenten de stijgende loonkosten van medewerkers in de tarieven voor de Wet maatschappelijke ondersteuning? Ook is vooraf onduidelijk welke zorg cliënten precies willen en dus met welke vergoeding ViVa! rekening kan houden.

ViVa! heeft al veranderingen ingezet om de 'Organisatie' zo efficiënt mogelijk in te richten. Verantwoorde- lijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie en werkprocessen probeert ViVa! zo eenvoudig mogelijk te houden. Ook wordt gewerkt aan een nieuwe vorm van leiderschap, zodat duidelijk is wie, waarvoor verantwoordelijk is en die verantwoordelijkheid ook kan nemen.

Doordat de focus op de financiële en organisatorische veranderingen lagen, is er de afgelopen jaren weinig aan een gezamenlijke 'Cultuur' gewerkt. Er is wel een stevige basis: medewerkers van ViVa! zijn betrokken bij hun cliënten, werken graag met elkaar samen en hebben ook vertrouwen in elkaar.

Wat zijn externe trends en factoren?

Wat zien we in de wereld buiten de organisatie gebeuren waar ViVa! rekening mee moet houden? Het meest pregnante thema is de 'Arbeidsmarkt'. Naar verwachting zijn er in het jaar 2022 in de regio Kennemerland 975 voltijdsbanen ongevuld. Ook komen er te weinig mensen van de zorg- en welzijn opleidingen af.



Welke interne trends en factoren zijn relevant bij het nadenken over de koers van ViVa! Zorggroep?

Financiën

Wlz-zorg zorgt voor driekwart van de inkomsten van ViVa! Zorggroep

- Het leveren van Wlz-zorg resulteert in 2018 in 103 miljoen euro inkomsten, wat 73 procent van de inkomsten in 2018 is.
- ViVa! Zorggroep heeft 9 miljoen euro meer Wlz-zorg geleverd in 2018 ten opzichte van een jaar eerder.
- Het leveren van Zvw-zorg en Wmo-diensten resulteert in 2018 in respectievelijk 25 en 11 miljoen euro aan inkomsten.

ViVa! Zorggroep heeft een magere financiële basis

- Het herstelplan van 2017 leidde tot uitstel van investeringen, zoals in huisvesting, innovatie en medewerkers.

De meeste locaties maken verlies op het bieden van zorg

- 15 van de 18 locaties draaien verlies op het bieden van zorg: in totaal 2 miljoen euro negatief in 2018.
- Het verlies van het bieden van zorg wordt aangevuld met inkomsten voor vastgoed: in totaal 120 duizend euro positief.
- Acht locaties draaien verlies, ook na verrekening met inkomsten voor huisvesting.

ViVa! Zorggroep is mede afhankelijk van anderen voor de financiering

- Zorg wordt steeds vaker bekostigd op basis van de keuze van cliënten, hierdoor bestaat onzekerheid vooraf over inkomsten.
- Er bestaat onzekerheid over de toezegging van gemeenten om de loonstijging te compenseren binnen de Wmo-tarieven.
- Het risico van kapitaallasten bij leegstand ligt vanaf 2018 bij ViVa! Zorggroep.
- Zorgverzekeraars sturen in toenemende mate op doelmatigheid.
- ViVa! Zorggroep zet in op het realiseren van zorgplannen die zijn ingediend bij Zorgkantoren voor de kwaliteitsgelden.

Organisatie

ViVa! Zorggroep heeft in de afgelopen jaren meerdere veranderingen doorlopen

- We werken vanuit ViVa!Verandering, met als motto 'kwaliteit van leven'.
- We werken aan meer eenvoudige processen en minder administratieve lasten, maar nog niet alle medewerkers ervaren dit zo.
- We leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, maar nog niet alle medewerkers ervaren dit zo.
- We werken aan een nieuwe stijl van leiderschap zodat eigenaarschap in de organisatie beter is belegd.

ViVa! Zorggroep runt veel uiteenlopende projecten

- De projecten zijn op het gebied van zorg, maar ook op niet-zorggerelateerde gebieden.

Cultuur

ViVa! Zorggroep heeft in de afgelopen jaren weinig aan een gezamenlijke cultuur gewerkt

- Door het herstelplan was er weinig aandacht voor waarden van waaruit medewerkers willen werken.

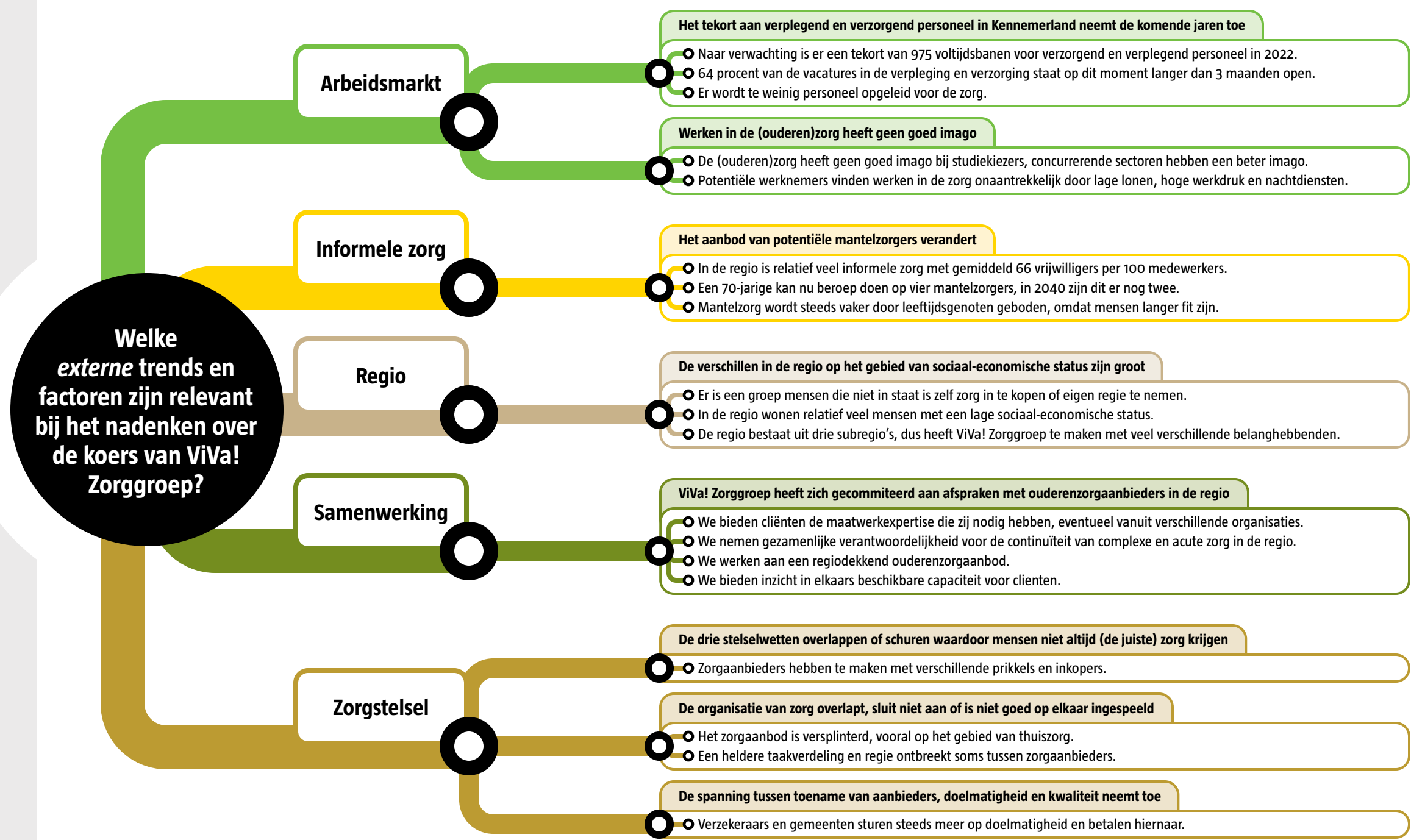
Medewerkers van ViVa! Zorggroep zijn betrokken

- Medewerkers voelen zich zeer betrokken bij hun cliënten en bewoners.
- Medewerkers willen graag samen doen, aandacht hebben voor elkaar en elkaar vertrouwen.

Hierbij komt dat de ouderenzorg geen goed imago heeft en veel afgestudeerden voor andere zorgsectoren kiezen om te gaan werken. In de regio Kennemerland zijn relatief veel vrijwilligers actief die ouderenzorginstelling ondersteunen. Door de vergrijzing zal het aantal beschikbare mensen voor 'Informele zorg' afnemen. Zo daalt het aantal potentiële mantelzorgers en kan een 70-jarige in het jaar 2040 nog maar op de helft aan beschikbare mantelzorgers een beroep doen, ten opzichte van nu.

Bij het bieden van zorg is de samenstelling van de regionale populatie van belang. In de 'Regio' wonen relatief veel mensen met een lage sociaal-economische status. Een deel van de inwoners is niet in staat om zelf de regie over hun zorg te nemen of zorg zelf in te kopen. ViVa! heeft met veel verschillende partijen in de regio te maken aangezien Kennemerland is onderverdeeld in drie sub-regio's. Dit betekent dat 'Samenwerking' belangrijk is. De aansluiting tussen zorg moet kloppen maar cliënten moeten ook op de beste zorg kunnen rekenen. Hierom is het belangrijk dat expertise uit verschillende organisaties beschikbaar is en dat vraagt om goede onderlinge afstemming. In regioverband hebben de ouderenzorginstellingen afgesproken dat ze werken aan een regiodekkend ouderenzorgaanbod. Hier hoort inzicht in elkaars capaciteit bij. Cliënten krijgen zo snel de zorg die ze nodig hebben op de juiste plek.

Op wettelijke regels en beleid die voortvloeien uit het 'Zorgstelsel' heeft ViVa! weinig invloed. Ze zijn wel bepalend voor de mogelijkheden en belangrijk voor de vergoeding van zorg. Zo overlappen – en botsen soms – de Wet langdurige zorg, Wet maatschappelijke ondersteuning en de Zorgverzekeringswet. Per stelselwet verschilt de zorginkoper en hiermee ook het eisenpakket voor het inkopen van zorg. Gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren sturen steeds meer op doelmatigheid wat voor spanning zorgt in de concurrentie met andere aanbieders.



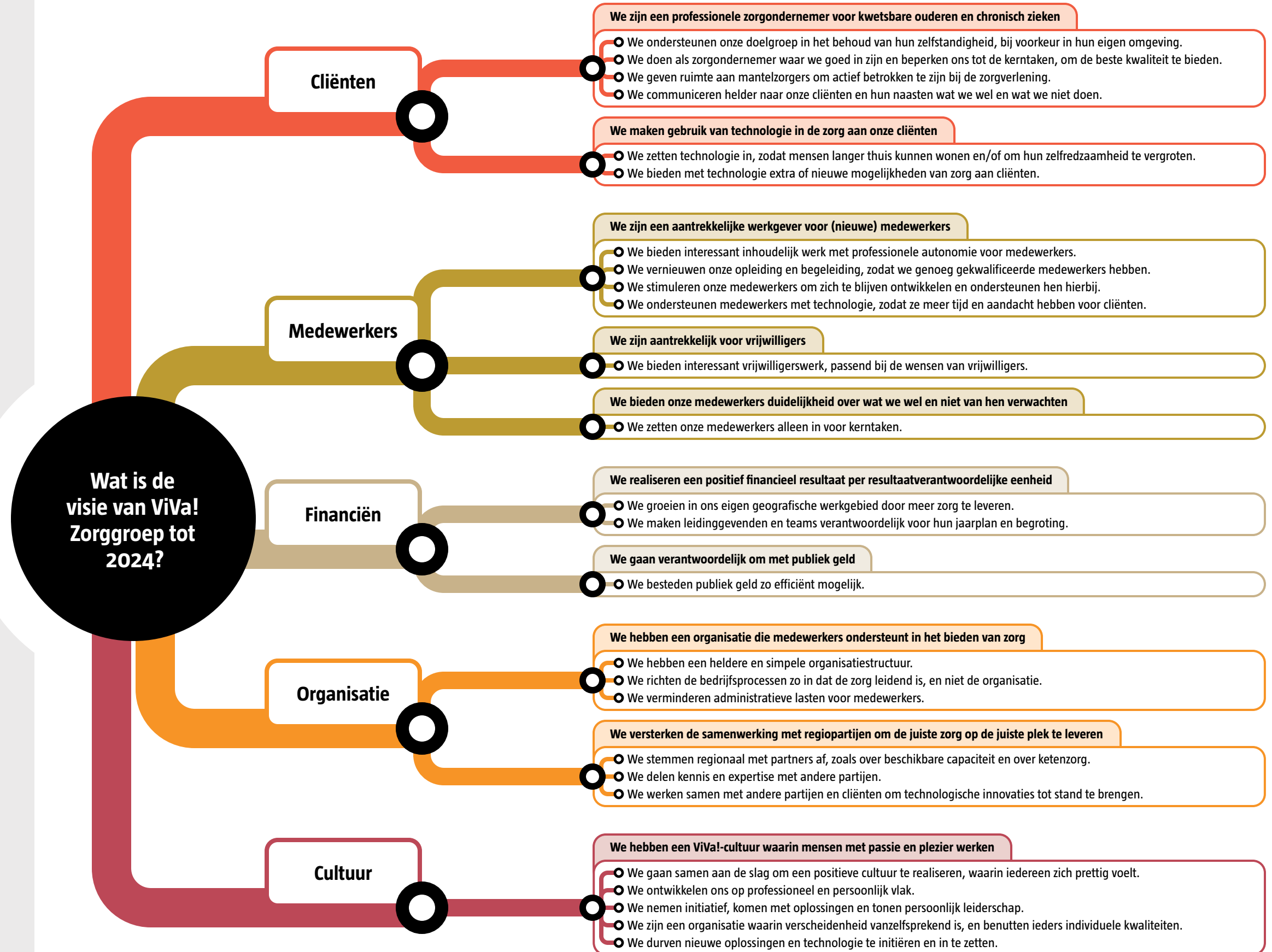
Visie

Wat is onze visie op ouderenzorg?

Hiernaast zien we de visie van ViVa! Zorggroep. De visie geeft aan hoe ViVa! reageert op de hiervoor geschetste trends en factoren. De visiezinnen geven aan wat de gewenste situatie is in 2024. Sommige elementen van de visie zijn al bijna gerealiseerd terwijl andere vragen om jaren van inzet. Waar ViVa! voor staat en zich voor inzet maakt deze Visiekaart voor iedereen – zowel intern als extern – duidelijk. De Visiekaart is compact en helder, in 36 zinnen staat de koers van ViVa! omschreven. De eenvoud maakt de visie hanteerbaar en geschikt om regelmatig de koers aan te spiegelen. Over elke zin is uitvoerig door de leden van het managementteam gediscussieerd: wat is de essentie en wat betekent dit precies?

De Visiekaart begint met 'Cliënten' en laat zien dat de primaire doelgroep van ViVa! kwetsbare ouderen en chronische ziekten zijn. Bij voorkeur ondersteunen medewerkers hen thuis in de eigen omgeving en hierbij geven zij mantelzorgers alle ruimte om betrokken te blijven. Ook als de cliënt in een instelling verblijft. ViVa! is een zorgondernemer en richt zich op de kerntaken om die zo goed mogelijk uit te voeren. Dit betekent kortweg gezegd: de doelgroep zo goed mogelijke zorg bieden. Door focus aan te brengen in wat ViVa! wel en niet doet, kan de beste kwaliteit worden geleverd.

Het goud van ViVa! zijn de 'Medewerkers'. ViVa! wil hierom een aantrekkelijke werkgever zijn waar medewerkers graag werken omdat ze inhoudelijk interessant werk doen en hun professionele autonomie tot hun recht komt. Nieuwe medewerkers kunnen rekenen op een goede opleiding en begeleiding en alle medewerkers kunnen zich ontwikkelen binnen ViVa!



Wat is onze visie op ouderenzorg?

Voor elke organisatie is het belangrijk dat de 'Financiën' op orde zijn, bijvoorbeeld om te kunnen investeren in huisvesting, innovatie en medewerkers. ViVa! wil dat elke 'resultaatverantwoordelijke eenheid' een positief financieel resultaat boekt. Wat deze 'eenheid' precies is, gaat ViVa! de komende tijd uitwerken. In ieder geval krijgen leidinggevenden en teams de verantwoordelijkheid voor een eigen jaarplan en begroting.

Om medewerkers zo goed mogelijk hun werk te kunnen laten doen, is een 'Organisatie' nodig die hen ondersteunt met een heldere en simpele organisatiestructuur. Concreet betekent dit dat de zorg leidend moet zijn en niet de eigen inrichting van de organisatie. Ook is het zaak dat medewerkers zo min mogelijk administratieve lasten hebben, zodat ze zoveel mogelijk tijd beschikbaar hebben voor cliënten.

Om prettig te werken, is de 'Cultuur' van een organisatie van belang. ViVa! wil een cultuur waar mensen met passie en plezier werken. Dit wil ViVa! realiseren door samen aan de slag te gaan om een positieve cultuur te realiseren, waarin iedereen zich prettig voelt. ViVa! hecht aan verscheidenheid en wil de individuele kwaliteiten van iedereen benutten. Hierbij hoort dat iedereen de ruimte heeft, en voelt, om zich te ontwikkelen zowel professioneel als persoonlijk. Initiatief nemen, met oplossingen komen en persoonlijk leiderschap tonen, maken onderdeel uit van de Viva-cultuur.

Tot besluit

Wie hebben meegedacht?

Pieter Bakker
Ron Dekker
Joost van Ellinkhuizen
Eelke Freerkstra
Dennis de Haas
Lisenka Kooiker

Jeannette Ronchetti
Oscar Schneider
Nicoline Snoeker
José van Vliet
Peter van Wageningen

Met speciale dank aan de medewerkers van ViVa! die in twee denksessies enthousiast hebben meegedacht:

Rob van Beek
Eline Beentjes
Hans van den Berg
Afke Berkhout
Petra Blekkink
Frans Blokland
Robert Boer
Henderieke Boersma
Marijke van Bol - Manen
Elske Bollema
Marije Bosman
Liesbeth Breetveld
Mira Brouwer
Saskia Dibbets - Stokkermans
Jamilée van Eijsden
Karin Gesthuizen
Paul Goossens
Dana Groot

Larisa Hebels
Monica Hendriks
Nathalie Hollenberg
Stan Hol Horeman
Annemarie van der Linden
Peter van der Linden
Birgitte Pals
Jonne Pilon
Paul van Roermund
Maria Roodenburg
Christien de Ruiter
Ellen Stet
Gea van Straaten
Jan Sweben
Carolien van Thuijl - Klijn
Sonja Tiessen - Krijnen
Alex van der Tuuk
Marieke de Vries

