

Ondernemingsplan 2018-2022



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Strategische koers	7
3. Programma 2018-2022	10
3.1. Het hart: persoonsgerichte zorg door gelukkige medewerker en vrijwilligers, binnen en vanuit onze locaties	11
3.2. De uitdaging: Innovatie als noodzakelijke voorwaarde voor de toekomst.	16
3.3. Het fundament: voldoende en gekwalificeerde medewerkers en vrijwilligers die samenwerken in een goede organisatie	18
3.4. De kaders: passende sturingsfilosofie en slimme bedrijfsvoering	21
4. Verdere uitwerking	23

Voorwoord

Voor u ligt het Ondernemingsplan 2018-2022 van tanteLouise. Geen lichtzinnige brief aan de toekomst, maar een weldoordachte en breed gedragen strategie waarop wij als zorgorganisatie de komende jaren willen koersen. En hoewel tanteLouise er goed voor staat en op tal van fronten toonaangevend is, kan van een pas op de plaats geen sprake zijn. Allereerst strookt dat niet met onze ambities om een toenemend aantal ouderen op de Brabantse Wal, nu en in de toekomst, de beste zorg te garanderen. Daarvoor zijn nieuwe initiatieven onontbeerlijk.

Een groot aantal zaken die in dit Ondernemingsplan wordt genoemd, komt u misschien bekend voor. Wat goed gaat, gaan we ook zeker niet veranderen. Maar de wereld om ons heen verandert in hoog tempo, de zorg wordt steeds complexer, de financiële druk is aanzienlijk. Een verdere verfijning van het zorgproces en de bedrijfsvoering vraagt een kundige maar ook flexibele organisatie met een klimaat waarin ruimte is voor creativiteit en durf. Waarin medewerkers in alle geledingen de ruimte krijgen om dingen uit te proberen die er nog niet zijn. Een organisatie waarin we continu zoeken naar nieuwe mogelijkheden en de toegevoegde waarde van nieuwe technologieën.

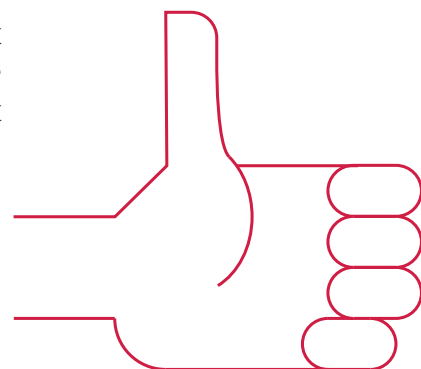
De inzet van nieuwe technologie is prima, zolang die maar niet afleidt van waar het in essentie om gaat: de beste zorg, waar thuis ook is. Omdat er op termijn landelijk met hetzelfde aantal mensen aan meer ouderen zorg moet worden geboden, investeert tanteLouise de komende periode niet alleen in stenen maar vooral in de ontwikkeling van het eigen personeel. Samen zijn we tanteLouise. De arbeidsmarkt en de zorg voor voldoende medewerkers en vrijwilligers houdt ons doorlopend bezig. De nieuwe elementen die wij toevoegen in ons personeelsbeleid zijn al in voorbereiding of vinden reeds hun weg binnen de organisatie.

TanteLouise is geen doorsnee zorginstelling. Een tikkeltje eigenzinnig zelfs. En daar zijn we trots op. Omdat we door 'anders te kijken naar hetzelfde' tot verfrissende ideeën en verrassende oplossingen komen om zo het verschil te maken. Een woord dat vaak wordt gebruikt in dit Ondernemingsplan is het woord geluk. Dat is geen hoogdravende ambitie, geluk is voor tanteLouise de overtreffende trap van tevredenheid. Dat is waar we voor gaan, dat is waar we voor staan: gelukkige medewerkers die het leven van onze cliënten, ook in die moeilijke fase van het leven, net wat meer kleur geven.

In het volste vertrouwen dat we deze ambitie waar gaan maken bedank ik iedereen die in de diverse werkgroepen heeft meegedacht voor de inzet, de creativiteit en het geduld. Te zien met welke openheid tanteLouise dit proces heeft doorlopen, geeft mij het vertrouwen dat we deze uitdaging aankunnen.

Januari 2018

Conny Helder
Raad van Bestuur



1. Inleiding



Geluk is een groot goed. En het nastreven van geluk is precies waar het bij tanteLouise om draait. Voor onze eigen medewerkers en vrijwilligers, maar zeker ook voor onze cliënten. Tenslotte zijn zij de belangrijkste reden van bestaan van tanteLouise: het bieden van zorg aan mensen in een kwetsbare fase van hun leven. De best mogelijke zorg zelfs. Kwalitatief hoogwaardig maar vooral ook warm en in een veilige omgeving waarin onze cliënten zich helemaal thuis voelen. Waarin ze betekenisvol kunnen leven en - gegeven de omstandigheden - gewoon gelukkig kunnen zijn.

Geluk waait zelden aan. Tante ervaart 'gewoon geluk' dan ook als tamelijk bijzonder en al helemaal niet als vanzelfsprekend. Daar moet iets voor gebeuren, daar moeten we - letterlijk - samen voor zorgen. Zowel voor de cliënten als voor de eigen medewerkers.

Met 1.800 medewerkers en 850 vrijwilligers is tanteLouise een van de grootste werkgevers in haar werkgebied, de drie gemeenten op de Brabantse Wal. Elke dag opnieuw doen zij in zorgcentra, verpleeghuizen en bij mensen thuis hun uiterste best om onze cliënten, veelal kwetsbare ouderen en chronisch zieken met psychogeriatrische en/of somatische aandoeningen, een zo prettig mogelijk leven te bieden.

TanteLouise biedt 'de beste zorg, waar thuis ook is' en dat is meer dan een slogan. Dagelijks zetten wij in op de beste zorg, behandeling en ondersteuning van onze cliënten. De kwaliteit van onze inspanningen wordt herkend en erkend. Zo blijkt uit de waardering die tante krijgt voor haar benadering en zorgkennis vanuit het ministerie van VWS en de Nederlandse Zorgautoriteit, maar zeker ook binnen het eigen werkveld. Op het gebied van innovatie en vernieuwing behoort tanteLouise tot de toonaangevende zorginstellingen in Nederland; op het gebied van vrijheid bij dementie geldt tante zelfs als landelijk koploper.

De organisatie is financieel gezond, heeft een goed imago, een sterke arbeidsmarktpositie en scoort hoog op medewerkerstevredenheid. Maar waar tante uiteindelijk het meest trots op is, dat is de hoge tevredenheid bij onze cliënten.

Nieuwe uitdagingen

Hoewel het goed gaat met tante is er geen reden om genoegzaam achterover te leunen. Het draagvermogen van de maatschappij voor de zorg wordt steeds zwaarder belast. Door de verdergaande vergrijzing neemt het aantal ouderen met een zorgvraag gestaag toe. Die ontwikkeling vormt een serieuze bedreiging voor ons zorgstelsel, zowel in financieel opzicht als in personele zin. De vraag naar zinnige en zuinige zorg groeit, maar wie gaat de benodigde zorg leveren? En hoe? En waar?

Van alle ouderen in ons land komt slechts vier procent terecht in een verpleeghuis. Vanwege het 24/7-karakter betreft dat 'dure' zorg. Met andere woorden: een belangrijk deel van het totale zorgbudget is nodig voor de langdurige zorg. Kan dat anders? Mensen meer en langer thuis verzorgen leidt tot lagere kosten en is in veel gevallen voor de mensen zelf ook prettiger, wat mogelijk ook weer positief bijdraagt aan hun herstel. Maar het is overduidelijk: ondanks de aangekondigde financiële impuls in de langdurige zorg, blijft de uitdaging bestaan om met minder mensen, betere en minder dure zorg te leveren. Het liefst in een vroegtijdig stadium ter voorkoming van erger, bij voorkeur in de vertrouwde omgeving van het eigen huis, met oog voor de gezondheid en het welzijn van de zorgvrager en zijn omgeving.

Anders kijken naar hetzelfde

Betere maar goedkopere zorg dat is - zo beseft tanteLouise terdege - beslist geen eenvoudige uitdaging. Omdat er geen kant en klare oplossing voorhanden is maar we als organisatie toch de allerbeste zorg willen blijven bieden, vraagt dat van ons om 'anders te kijken'. Om creatief, eigenzinnig en vindingrijk te komen tot een vernieuwende zorgbenadering, tot andere woonvormen en maatwerkoplossingen voor de zorg tussen thuis en verpleeghuis. Het verplicht ons om de zorg nog slimmer te organiseren om zo met bestaande mensen en middelen ook in de toekomst de beste zorg te blijven leveren. Met andere woorden: anders kijken en vervolgens (nog) beter doen.

Nieuwe omstandigheden vergen een nieuwe strategie en - meer dan ooit - een andere werkwijze om ons doel te verwezenlijken en dat is een gelukkige cliënt. Met de beste zorg, met leefplezier en woongeluk. TanteLouise legt de lat hoog: een tevreden cliënt is voor haar niet goed genoeg. Als wij niet bijdragen aan het geluk van onze cliënten dan doen wij iets niet goed. Onze cliënten moeten onze gedrevenheid en betrokkenheid zien, maar vooral ook voelen. Oprechte, persoonlijke aandacht in combinatie met optimale zorg in een fijne woonomgeving, dat is waar tanteLouise en haar medewerkers voor staan. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. TanteLouise heeft de afgelopen jaren de basis weten te leggen om deze opdracht aan te kunnen gaan.

Omgeving

In dit ondernemingsplan beschrijven wij ons toekomstperspectief en onze strategische koers. Het plan is met een open vizier opgesteld. Medewerkers uit alle geledingen, centrale cliëntenraad en ondernemingsraad zijn nauw betrokken in het proces (vindt tante belangrijk!) en hebben vanaf de start meegedacht. Via diverse werkgroepen, gezamenlijke brainstormsessies en grote strategiesessies is gedurende 2017 de denkkraft van deze groepen gebundeld om te komen tot voorliggend plan.

Ook hebben we onze belangrijkste partners gevraagd hoe ze naar ons kijken, welke kansen ze voor tanteLouise zien en wat er misschien beter kan of aandacht verdient.

Het perspectief dat zij schetsen is veelbelovend. TanteLouise wordt gezien als een organisatie met een goede basis om de toekomst in te gaan. Financieel gezond, erkend in onze maatschappelijke meerwaarde en innoverend vermogen, kortom een niet weg te denken speler in de regio. Mooi, maar er zijn natuurlijk ook punten van aandacht. Zo zou tanteLouise de zorgverlening nog meer kunnen afstemmen op de cliënt of kiezen we nog te veel voor grootschaligheid. Of tanteLouise laat het financiële belang te zwaar wegen zodat behoud van het netwerk van de cliënt en behoud van een aantrekkelijke woonomgeving in de kernen in de knel komen. TanteLouise, zo wordt opgemerkt, zou in dat verband meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de gevolgen van een sluiting van een zorglocatie. Tenslotte wordt genoemd dat besluitvormingsprocessen soms traag verlopen en dat tanteLouise in de ogen van partners best wat meer op samenwerking gericht zou mogen zijn.

TanteLouise is niet doof voor kritiek. Integendeel, het is aan haar om deze aanbevelingen van relaties in het werkveld te vertalen naar het ondernemingsplan. Bijvoorbeeld om de zorg - ook in de samenwerking met de partners in de keten - meer nog dan nu het geval is, vanuit de cliënt te organiseren. Punt van aandacht is het nog beter stroomlijnen van onze organisatie en zorgen dat de interne besluitvorming voortvarender verloopt waardoor we ook sneller kunnen schakelen met externe samenwerkingspartners. Ook zullen we - op de eerder ingeslagen weg - volle kracht vooruit moeten bij het ontwikkelen van kennis op deelgebieden en de inzet van ondersteunende technieken. Deze onderwerpen worden geconcretiseerd in het Kwaliteitsplan en de jaarplannen.

Blik op de toekomst

Dit ondernemingsplan beschrijft onze toekomstvisie. Het is een richtinggevend kader en beslist geen keurslijf. Dat kan ook niet, gezien de uitdagingen waarvoor we staan op een steeds veranderend speelveld. In dat licht is het noodzakelijk om dit ondernemingsplan voortdurend te evalueren en - indien nodig - bij te stellen.

De koers die we willen varen, wordt verder uitgewerkt in de volgende documenten:

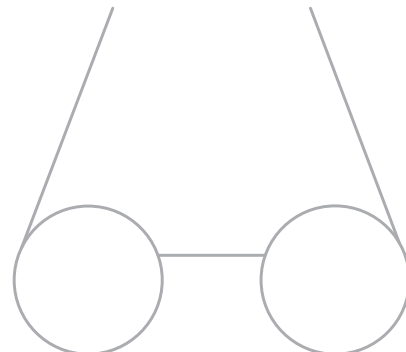
- Kwaliteitsplan 2018 (uitgangspunten van onze zorg en bedrijfsvoering op basis van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg)
- Strategisch personeelsplan (binden en boeien van medewerkers)
- Strategisch huisvestingsplan 2018-2022 (gevolgen voor vastgoed en onze keuzes)
- Meerjarenbegroting 2018-2022 (financiële gevolgen van onze keuzes)
- In de jaarlijkse kaderbrief scherpen we de koers aan en vertalen we deze naar mijlpalen
- In het jaarplan en de jaarbegroting per locatie maken we lokaal maatwerk

2. Strategische koers

Achtergrond

- TanteLouise levert verpleegzorg aan ruim 1.150 cliënten in onze zorgcentra en verpleeghuizen, dagbesteding aan ruim 400 cliënten en specialistische zorg in de thuissituatie.
- De doelgroep bestaat uit kwetsbare ouderen en chronisch zieken met diverse psychogeriatrische en/of somatische aandoeningen.
- De leeftijd van de zorgvragers varieert. De meeste van hen hebben een leeftijd tussen 80 en 90 jaar, maar er zijn nog oudere maar ook jongere zorgvragers.
- De grootste groep zorgvragers is geïndiceerd door het Centrum Indicatie Zorg (CIZ) voor de langdurige zorg (Wlz). De zorgzwaarte varieert van V&V ZZP1 tot en met ZZP10.
- De dagbestedingscliënten hebben een indicatie via de gemeente voor de Wet Maatschappelijke ondersteuning (WMO).
- De overige groep cliënten is geïndiceerd door een huisarts of medisch specialist voor zorgproducten onder de vlag van de Zorgverzekeringswet (Zvw).

TanteLouise is een eigenzinnige zorgorganisatie, beslist niet een van dertien in een dozijn. En dat moet ook zo blijven. Want als iedereen hetzelfde doet, verandert er niets en komt niemand vooruit. Centraal thema in dit ondernemingsplan - de titel verradt het al - is dan ook 'Anders kijken naar hetzelfde'. Met reden, want de omgeving waarin tanteLouise opereert, is sterk aan verandering onderhevig. Het aantal ouderen op de Brabantse Wal zal de komende jaren, geheel conform de landelijke tendensen, fors toenemen wat uiteraard ook gevolgen heeft voor de zorgvraag. Het is aan tanteLouise om daar een passend antwoord op te formuleren.



Ouderen blijven langer zelfstandig wonen in het eigen huis, in hun vertrouwde buurt. Deels als gevolg van het ingezette overheidsbeleid, deels om de eigen regie te behouden. Dat langer thuis wonen heeft consequenties. Het betekent dat er meer behoefte komt aan een maatschappelijk vangnet, curatief maar ook preventief. Steeds meer mensen hebben een complexe en vaak meervoudige zorgvraag. Het aantal mensen met dementie zal aanzienlijk stijgen, zozeer dat sprake kan zijn van een groot maatschappelijk probleem. Vroegtijdig signaleren kan zinvol zijn maar vraagt om specialistische kennis en kunde. De vraag naar somatische verpleegzorg, eerstelijns verblijf, revalidatie en palliatief/terminale zorg blijft. Somatische zorg buiten het ziekenhuis zal toenemen, mede onder invloed van technische mogelijkheden en vraag vanuit de samenleving. Dat vraagt om nieuwe woonvormen, een nieuwe zorgbenadering en maatwerkoplossingen tussen thuis en het verpleeghuis.

De kwaliteit en bekostiging van de zorg staat hoog op de agenda. De financiering van activiteiten staat onder druk. De huisvestingsvergoeding neemt af, tarieven zijn onzeker en hogere personeelslasten zetten het resultaat onder druk. Ook tanteLouise ontkomt daar niet aan. Dat vraagt om creativiteit en doelmatigheid. Zinnige en zuinige zorg is en blijft het credo.

Beheersing van de zorgkosten en zorgverzekeraars die sterk sturen op tarieven biedt ook kansen. Zo is er het streven om het aantal (dure) ligdagen in ziekenhuizen te beperken, wat leidt tot een grotere vraag naar specialistische zorg thuis.

TanteLouise krijgt vanaf 2018 extra middelen voor het werven van nieuw personeel: extra medewerkers om de kwaliteit van de verpleeghuiszorg te verbeteren. Een van de aanleidingen daartoe was het manifest van Hugo Borst en de sociale onvrede die hij daarmee aanwakkerde. Deze financiële impuls betekent niet dat de volledige sector zich rijk kan rekenen. Beteugeling van de zorguitgaven blijft ook in de komende jaren het devies om het zorgstelsel betaalbaar te houden. Het macrobudget voor intramurale zorg zal niet volledig de toename van verpleeghuiszorg voor dementie dekken.

Een groot punt van zorg (en ook tanteLouise ontkomt daar niet aan) is dat we te maken krijgen met een steeds krappere arbeidsmarkt. Enerzijds als gevolg van demografische ontwikkelingen, maar ook als gevolg van economische groei en het feit dat goed opgeleide jongeren vaker voor een baan in de Randstad kiezen dan in de regio. Er is minder instroom van nieuwe studenten in West-Brabant.

De toenemende en complexere zorgvraag staat op gespannen voet met de afnemende beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel. De maatschappij doet een steeds groter beroep op vrijwilligers. Ook de werving daarvan blijft een opgave en heeft de volle aandacht.

Wat betekent dit voor onze rol?

TanteLouise zet vol in op het levensplezier en woongeluk van al die ouderen en chronisch zieken die in hun kwetsbare, vaak laatste levensfase bij haar wonen of door ons verzorgd worden. Dit doen we door hoogwaardige complexe zorg te verlenen, maar vooral ook door er voor ze te zijn. Daarbij vervullen zowel de medewerkers, de vrijwilligers, mantelzorgers en familieleden samen met de cliënt een samenhangende rol, gericht op de eigen regie en zelfredzaamheid van die cliënt. Het delen van kennis en ervaring binnen de verschillende ketens van regionale overlegorganen en maatschappelijke organisaties vinden we belangrijk om te komen tot een nog betere zorg.

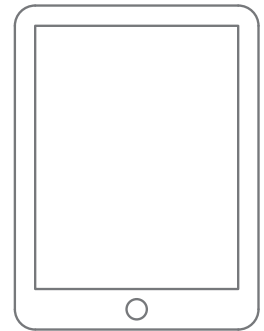
Vanuit deze rolopvatting is het doel van tanteLouise:

Clënten zijn gelukkig en krijgen de beste zorg.

In het ondernemingsplan 2014-2017 probeerde tanteLouise zich opnieuw uit te vinden, op weg naar nieuwe vormen van ouderenzorg. Dat was geen gemakkelijke opgave. Zo hebben we afscheid genomen van de reguliere thuiszorg en eerder al van de huishoudelijke hulp. In plaats daarvan hebben we hoog ingezet op complexe zorg en behandeling en daar een specialiteit van gemaakt en bieden die zowel intramuraal als extramuraal aan. TanteLouise heeft aangetoond dat het leveren van specialistische zorg, ook bij mensen thuis, zeer wel mogelijk is. Hiermee is tanteLouise een zorgpartner voor mensen met een complexe zorgvraag en kunnen we een substantiële bijdrage leveren aan het langer zelfstandig wonen.



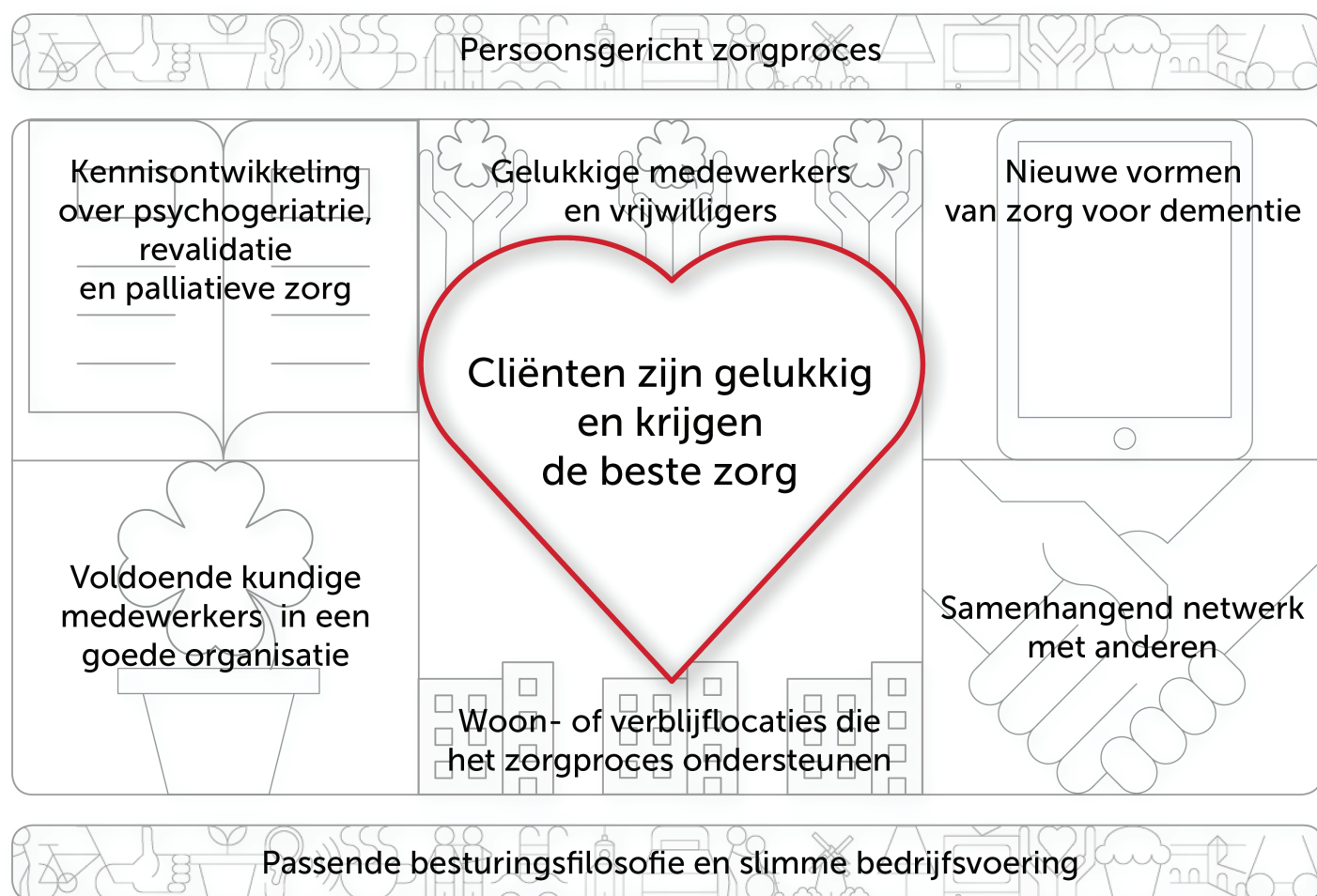
TanteLouise zet deze koers voort met de ambitie om verder te groeien in de complexe (ouderen)zorg. Groeien in termen van omvang (als antwoord op de toenemende vergrijzing) en in termen van kennis en kunde. We investeren extra in ontwikkeling en innovatie en de manier waarop we zorg verlenen en onze cliënten ondersteunen. We zijn extramuraal nadrukkelijk aanwezig en zetten sterker in op de 'beleving' van de zorgvrager. Geluk is daarbij het centrale begrip, waarbij we de zorg-technische kant uiteraard niet uit het oog verliezen.



3. Programma 2018-2022

De afgelopen jaren is er door alle medewerkers en andere betrokkenen hard gewerkt om tanteLouise te brengen waar zij nu staat. Daardoor staat tanteLouise er nu 'goed voor'. Dit uitgangspunt is de basis voor continuïteit en verdere ontwikkeling. We bieden optimale zorg in combinatie met maximaal leefplezier en woongeluk. Cliënten die bij ons in zorg zijn kunnen rekenen op de beste zorg, maar dat is voor tante nog niet genoeg. Wij nemen geen genoegen met een 'tevreden' klant, tanteLouise wil ouderen en chronisch zieken in een kwetsbare fase een zo gelukkig mogelijk leven bieden. Wij doen dan ook alles wat in ons vermogen ligt om de cliënten die bij ons wonen, verblijven of die wij thuis verzorgen het maximaal naar hun zin te maken.

Om deze ambitie waar te kunnen maken, gaan we door met wat we al goed doen. Maar tegelijkertijd dwingen we onszelf om anders te kijken naar hetzelfde om zodoende een verbinding te maken tussen innovatie, kennisontwikkeling en uitvoering. In het onderstaande model hebben wij de diverse elementen, die ieder voor zich bijdragen aan de zorg voor 'het hart' schematisch weergegeven:



3.1 Het hart: persoonsgerichte zorg door gelukkige medewerkers en vrijwilligers, binnen en vanuit onze locaties



- Elke cliënt is uniek en krijgt, in samenwerking met de mantelzorger, een passend en stimulerend zorgaanbod
- Medewerkers voelen zich gezien, gehoord en ondersteund in hun ontwikkeling
- Vrijwilligers zijn onmisbaar in de zorg en een gewaardeerd onderdeel van de organisatie



3.1.1 Persoonsgericht Zorgproces

Onder persoonsgerichte zorg verstaat tante Louise dat wij onze cliënten goed kennen en beschouwen als een uniek persoon. Ieder met zijn eigen verleden en toekomst. We zijn gastvrij en komen tegemoet aan onze bewoners, mantelzorgers en bezoekers door middel van oprechte en warme aandacht, veiligheid en comfort. De cliënt en zijn mantelzorger zijn nauw met elkaar verbonden. De mantelzorger denkt actief mee en participeert in de zorg en het dagelijks leven van de cliënt. We maken dan ook duidelijke afspraken met onze cliënten en de betrokken mantelzorgers over de invulling van hun zorgvraag. Dit betreft zowel medische zorg en behandeling als ondersteuning, eten en drinken. Hierin nemen we het streven naar autonomie en zelfregie serieus.

Zo proberen we voor elke cliënt een passend, maar ook stimulerend woon- zorgaanbod samen te stellen met voldoende keuzemogelijkheden. Autonomie vertalen wij als behoud van eigen regie over leven en persoonlijk welbevinden, ook bij zorg in de laatste levensfase. Daarnaast streven wij ernaar om vertrouwen, aandacht en begrip dagelijks invulling te geven. Bij dementiezorg handelen we vanuit het principe dat we onze cliënten zoveel mogelijk vrijheid bieden. Domotica en andere technologische toepassingen zijn daarbij ondersteunend. We ontwikkelen een persoonsgerichte werkwijze waarin we dit lading geven en ook vasthouden.

Tante Louise investeert in het beter kunnen omgaan met onbegrepen gedrag. Een beter begrip bij de zorgmedewerkers draagt bij aan het welbevinden, het geluk, de zelfredzaamheid en de eigen regie van de cliënt. Ook wanneer het gedrag van die cliënten ingrijpend wijzigt.

De mantelzorger heeft een belangrijke rol in het persoonsgerichte zorgproces. Vertrouwde mensen om je heen die je goed kennen, zijn van positieve invloed op het geluksgevoel. Om die reden willen wij de rol van mantelzorgers in het zorgproces verder uitbreiden en samen met hen afspraken maken over hun rol en inzet. Daarbij heeft tante Louise ook oog voor het geluk van de mantelzorger.

3.1.2 Gelukkige en betrokken medewerkers en vrijwilligers

Ook als werkgever wil tanteLouise onderscheidend zijn. Het personeelsbeleid richt zich er mede op om medewerkers 'gelukkig' te maken. We willen dat iedereen goed in zijn vel zit en met plezier zijn werk doet. Liefdevolle verzorging vraagt immers om betrokken en gelukkige medewerkers. Daarvoor is het noodzakelijk dat onze medewerkers die zorg en ondersteuning leveren ook zelf de aandacht krijgen die zij verdienen. Ook bij medewerkers kijken we 'breed': waar kunnen we elke individuele medewerker, in elke levensfase en rol zo goed mogelijk ondersteunen en zich verder laten ontwikkelen.

Op deze wijze dragen wij hieraan bij:

Een medewerker van tanteLouise voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd en wordt ingezet naar haar of zijn kwaliteiten. Oprechte aandacht, waardering en waar mogelijk maatwerk zorgen dat de medewerker 'in topvorm' zijn of haar werk kan doen, wat dan weer ten goede komt aan de 'gelukkige cliënt'. We voeren een actief loopbaanbeleid dat uitgaat van de kracht en de wensen van de medewerker. Door het blijven ontwikkelen van medewerkers kan tanteLouise meebewegen met de veranderingen in de ouderenzorg.

TanteLouise geeft medewerkers ruimte voor ontwikkeling. Er is oog voor competenties, vaardigheden en ontwikkelvermogen van onze mensen. Er is ook een veilig en prettig werkklimaat. We geven aandacht aan vitaliteit en generatiemanagement, waarmee we willen bereiken dat medewerkers in elke levensfase gelukkig zijn met het werk dat ze doen. Autonomie en regelvrijheid vinden we belangrijk, zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid tot zelfroosteren. Leidinggevend doorlopen een continu leiderschapsprogramma en hebben een ondersteunende en coachende rol. Medewerkerstevredenheid is periodiek onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerkers.

➞ In het strategisch personeelsplan staat onze visie verder uitgewerkt.

Rol van de vrijwilliger steeds belangrijker

Vrijwilligers geven samen met de mantelzorger en de professional de zorgverlening vorm of verrijken de dagbesteding van cliënten. Zij zijn onderdeel van het dagelijks leven rondom een cliënt. Vrijwilligers zijn actief bezig met individuele wensen van bewoners en ondersteunen ook in de palliatieve, terminale fase. Bij de werkzaamheden van de vrijwilligers is een duidelijke toename zichtbaar van het aantal een-op-een activiteiten. Daardoor stijgt de behoefte aan vrijwilligers.

En laten we eerlijk zijn: we kunnen niet zonder de liefdevolle inzet van onze vrijwilligers en gelukkig zijn er al heel veel. Medio 2017 zijn er ruim 800 structurele en honderden incidentele vrijwilligers actief binnen onze zorg. Zij zijn onmisbaar in de aanvullende dagelijkse bezigheden op de diverse locaties. Vrijwilligers zijn, nog meer dan in het verleden, actief bezig met individuele wensen van cliënten en lopen ook in de palliatieve, terminale fase (een eindje) mee.

Elke vrijwilliger heeft een reden om als vrijwilliger bij tanteLouise aan de slag te gaan. De meeste vrijwilligers komen vanuit een persoonlijke motivatie en plezier in vrijwilligerswerk. Dit doen zij naast hun reguliere baan of nadat zij gepensioneerd zijn en hun vrije tijd 'nuttig' willen invullen. Sommige vrijwilligers doen werkervaring op via een gemeentelijke instantie en andere vrijwilligers zijn bijvoorbeeld student en willen graag vrijwilligerswerk doen om hun cv te verrijken.

Binnen het grote aantal vrijwilligers zijn grofweg twee groepen te onderscheiden. Vrijwilligers die wekelijks vaste taken oppakken en vrijwilligers die incidenteel of eenmalig een bijdrage leveren. Beide groepen zijn onmisbaar bij het invullen van de individuele wensen van de cliënten, maar handelen vanuit een andere motivatie. De ene groep wil een structurele bijdrage leveren aan het welzijn van onze cliënten en maakt vrijwilligerswerk onderdeel van het eigen leef ritme. De andere groep wil eenmalig of incidenteel, individueel of in groepsverband een bijdrage doen om een bepaald doel of bepaalde wens van een cliënt te vervullen.

Bij beide groepen is het belangrijk om te kijken naar talenten, tijd en inzet op basis van goed overleg waarin verwachtingen worden uitgesproken. Niet alleen door tanteLouise, maar ook door de vrijwilliger. Samen wordt gekomen tot een goede invulling van werkzaamheden en de daarbij behorende begeleiding.

Vrijwilligers die structureel taken uitvoeren maken deel uit van het team en nemen deel aan het teamoverleg van de huiskamer of afdeling. Incidentele vrijwilligers worden gekoppeld aan maatschappelijke thema's en/of eenmalige wensen van cliënten. Op deze manier kunnen groepen collega's, vrienden, gezinnen en/of studenten zich inzetten bij tanteLouise in een breed scala aan onderwerpen. Dit kan variëren van hulp bij het ontbijt, het geven van pianoles tot online contact via skype.

In de toekomst zullen nog meer vrijwilligers nodig zijn. Vanuit tanteLouise blijven we zoeken naar wegen om dit in te vullen. In de overtuiging dat er nog meer 'vrijwillige energie' aanwezig is in de maatschappij en dat we die ook kunnen ontginnen. Tegelijkertijd is er ook behoefte aan andere vormen van vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld om verbinding te houden met de netwerken waar onze bewoners eerder onderdeel van waren: bijvoorbeeld de voetbalvereniging die iets terugdoet voor de oud-voorzitter, die nu bij tanteLouise woont, maar graag nog eens een wedstrijd van 'zijn club' bezoekt. Kleine wensen, groot geluk.



In het vrijwilligersbeleid staat onze visie verder uitgewerkt.

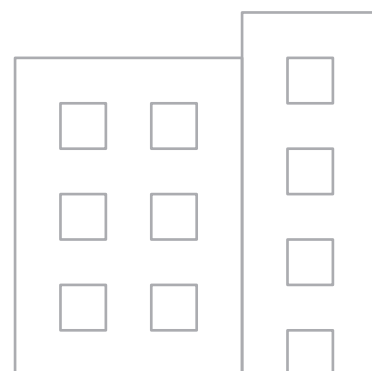
3.1.3 Woon- of verblijf locaties die het zorgproces ondersteunen

- De vraag naar complexe intramurale zorg op de Brabantse Wal blijft stijgen
- tanteLouise upgrade haar huisvesting en biedt complexe intramurale zorg (beschermd en beschut wonen) in alle gemeenten
- In samenwerking met de gemeenten en het zorgkantoor werkt tanteLouise aan het behoud van beschut wonen

TanteLouise biedt woonmogelijkheden die aansluiten bij de behoefte van onze doelgroep en die het zorgproces ondersteunen.

Huisvestingsopgave tanteLouise per gemeente

De huisvestingsopgave bepaalt tanteLouise samen met de gemeenten in het werkgebied en het zorgkantoor aan de hand van demografische gegevens. Op basis daarvan stellen we het volume en de maatvoering per gemeente vast. Door centralisatie kunnen we huisvestingskosten beperken en expertise bundelen. Dat staat soms op gespannen voet met de wens van gemeenten om zorglocaties binnen hun eigen grenzen te behouden. TanteLouise heeft oog voor de vraag naar nieuwe woonvormen.



We onderscheiden de volgende woonvormen:

- Beschermd wonen: woon- en verblijfsvormen met 24-uurs nabij zorg van zzp-indicatie 5 tot en met 10. Veelal in een intramurale instelling, maar ook verschillende kleinschalige vormen van groepswonen, revalidatiecentra en hospices behoren tot het beschermd wonen.
- Beschut wonen: verzorgingshuisplaatsen voor cliënten met een zzp-indicatie 1 tot en met 4. Omdat het beleid is dat mensen langer zelfstandig thuis wonen neemt de vraag naar deze woonvorm naar verwachting af.
- Eerstelijnsverblijf en geriatrische revalidatie: bedoeld voor kwetsbare mensen die tijdelijk niet meer of nog niet verantwoord in hun eigen woonomgeving kunnen verblijven, maar waarvoor opname in het ziekenhuis of andere zorginstelling met medisch specialistische behandeling is aangewezen. Doel is dat deze mensen terugkeren naar huis.
- Geschikt wonen: zelfstandige woningen die geschikt zijn voor ouderen en mensen met een beperking. Onder de noemer geschikt wonen vallen nultredenwoningen, aangepaste (ouderen)woningen en geclusterde ouderenwoningen zoals een serviceflat.

TanteLouise neemt het voortouw op het gebied van beschermd wonen, beschut wonen, eerstelijnsverblijf en geriatrische revalidatiezorg. Dat vinden we onze verantwoordelijkheid. We zetten ons dan ook in voor voldoende huisvestingscapaciteit in deze categorieën. Zo trachten we samen met de gemeenten en het zorgkantoor beschut wonen mogelijk te houden of te maken in alle kernen in onze werkgebied. Wij richten ons niet op de categorie geschikt wonen; daarvan zijn we van mening dat andere partijen, zoals woningcorporaties, het initiatief moeten nemen.

TanteLouise wil daarbij wel haar kennis en expertise aanbieden en eventueel de benodigde zorg leveren.

Het aantal ouderen in ons werkgebied neemt toe en daarmee het aantal mensen met een zorgbehoefte. We zien de komende jaren een toename in de behoefte aan beschermd wonen. Op die ontwikkeling spelen we voor een deel nu al in.

Zorglocatie van de toekomst

Het zorgmodel van de locatie Vissershaven in Bergen op Zoom is zeer succesvol door de combinatie van opzet en schaal, domotica, de zorgvisie (het samenspel van zorg, facilitair en behandeling) en de cultuur. Dit model gaan we uitbreiden naar zowel onze bestaande als onze nieuwe locaties. We gaan daarbij nog een stap verder. We ontwikkelen de klassieke zorgomgeving tot een leefomgeving die niet alleen stimulerend is maar ook het thuisgevoel versterkt. Daarin zijn gastvrijheid en service, vrijheid en sfeer leidend. De omgeving nodigt uit tot contact, activeert en betreft mensen en biedt mogelijkheden voor dagbesteding en leefplezier.

Een mooi voorbeeld daarvan is de locatie 'de nieuwe Lindenburgh' in Steenbergse, een aaneenschakeling van karakteristieke en kleurrijke woningen die samen een gezellige wijk vormen waarin men het dorpsgevoel ervaart. Pal aan de Steenbergse haven vervagen de grenzen tussen zorg en facilitair. Alles is gericht op service en gastvrijheid. Sleutelwoorden zijn leefplezier en woongeluk. Het is die combinatie van een prettige woonomgeving, persoonlijke vrijheid en de inzet van domotica die een vertragend effect heeft op de voortgang van de progressieve ziekte dementie.

In haar denken treedt tanteLouise ook letterlijk 'buiten de muren', in de verwachting dat het Verpleeghuis van de Toekomst meer een wijk is dan een verzameling van intramurale wooneenheden. Ook die wijk zal – net als onze intramurale woningen – in de toekomst zijn toegerust met de modernste technologie.

Gastvrijheid

Een belangrijk onderdeel van de zorg van tanteLouise is de zorg voor eten, drinken, schoonmaak en fysieke veiligheid. Gastvrijheid is hierbij het kernwoord. Om bij te dragen aan een gelukkige cliënt werken de zorg en facilitaire afdelingen samen bij het verfijnen van de zorg. Gezamenlijk zorgen we er voor dat cliënten zich te allen tijde welkom voelen en de locaties uitnodigend en veilig zijn.



In het strategisch huisvestingsplan staat onze visie verder uitgewerkt.

3.2 De uitdaging: Innovatie als noodzakelijke voorwaarde voor de toekomst



- tanteLouise specialiseert zich verder in psychogeriatric, geriatrische revalidatie en palliatief-terminale zorg
- tanteLouise biedt samen met partners complexe verpleegzorg thuis
- Zorg voor dementie brengen we naar een hoger niveau

In het besef dat het voorgaande niet genoeg is om aan de maatschappelijke vraag te voldoen, gaan wij ons verder richten op drie samenhangende onderdelen van innovatie. Deze zijn succesbepalend voor onze acties de komende jaren, maar dat betekent niet dat deze ten koste gaan van de reguliere activiteiten, de zorg die wij nu al leveren. Ze zijn eerder aanvullend en broodnodig om ook in de reguliere zorg ons blijvend te verbeteren.

Op een aantal punten wil tanteLouise in het bijzonder innoveren en zich nadrukkelijk op onderscheiden. Wij bouwen op deze wijze verder op de vooruitstrevende positie die tanteLouise al heeft. In onze werkwijze sluiten we ons aan bij andere kennispartners door de inzet van onze wetenschapsraad Tante's Lab, de oprichting van het 'Lerend Netwerk Kwaliteitskader' en het kennissymposium Tante's Trots. Zo betrekken wij alle medewerkers en vrijwilligers van tanteLouise in de overtuiging dat juist samenspel tussen dilemma's uit de praktijk, reeds bestaande kennis en beproefde onderzoeksmethoden de basis is voor innovatie. Baanbrekende innovaties zijn niet vooraf te plannen, dat accepteren we ook, maar we willen en kunnen wel een cultuur met elkaar vormen waarin dat wél kan gebeuren. TanteLouise heeft dat eerder laten zien rondom het thema Zorg voor Dementie.

Kennisontwikkeling

TanteLouise biedt hoog complexe, gespecialiseerde zorg voor meerdere doelgroepen. Ons uitgangspunt is dat alle cliënten de beste zorg krijgen. Daarom streven wij hoge standaarden na en ontwikkelen wij ons zorgmodel doorlopend. Hierbij maken wij gebruik van kennis die er al is, vermeerderd met een immer nieuwsgierige blik: het 'anders kijken naar hetzelfde'. Dat wil zeggen dat we nadenken over wat er nog niet is en niet accepteren dat het er niet is. Alleen dan kunnen wij steeds de grenzen van wat mogelijk is verder opschuiven. Dit doen wij voor alle doelgroepen van bijvoorbeeld Korsakov, Gerontopsychiatrie, PG intensief, somatiek, cultuurspecifieke groepen, bij onbegrepen gedrag of NAH (niet aangeboren hersenletsel) bij jongere cliënten.



Naast bovenstaande zijn er drie specifieke domeinen waarin we de inspanningen verder willen opvoeren. Dat zijn psychogeriatric, geriatrische revalidatie en palliatief-terminale zorg. Daarin zijn we specialist en toonaangevend in de markt. We investeren in significante kennisontwikkeling, onderzoek en verbetering van de zorg op deze domeinen. Dat doen we omdat dit dicht bij ons staat: we zijn er goed in. Maar zeker ook omdat de behoefte aan deze zorg aan deze doelgroepen in de toekomst zal toenemen.

Innoveren in complexe zorg thuis

TanteLouise maakt een ontwikkelslag in de complexe verpleegzorg thuis. We innoveren op het extramurale zorgproces en richten samen met partners het zorgcontinuüm zo in dat mensen met een complexe zorgvraag in hun thuisomgeving kunnen worden verzorgd. Denk aan medisch specialistische verpleging thuis, verkorting van een ziekenhuisopname door thuisherstel en vroegsignalering in samenwerking met de huisarts. Thuismonitoring, zorg op afstand en 'verpleegzorg van de toekomst' zijn ontwikkelprogramma's om dit vorm te geven.

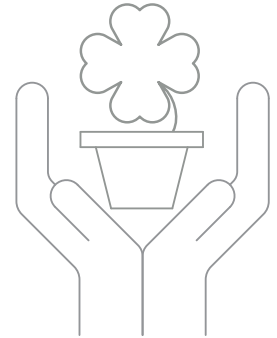


Onderzoeksprogramma 'Zorg voor dementie'

Het onderzoeksprogramma 'Zorg voor Dementie' sluit aan bij het landelijk Deltaplan Dementie, maar ook bij de noden van de regio. Samen met lokale, nationale en internationale partners willen wij zorg voor dementie naar een hoger niveau tillen.

Het menselijk leed en de maatschappelijke kosten van dementie zijn enorm hoog. Een effectieve aanpak met betrekking tot dementie vraagt om specifieke gekwalificeerde zorg. Hier ligt een directe spanning met het dreigend tekort aan zorgprofessionals in de toekomst. Op basis van wat wij al weten en kunnen, willen we verder investeren in toegepaste kennis over preventie en vertraging van dementie én nieuwe vormen van dementiezorg ontwikkelen. Voor tanteLouise ligt hier een rol waar wij geen nee tegen kunnen of willen zeggen. Het is een uitgesproken ambitie om op basis van eigen kennis en (wetenschappelijk) onderzoek de ziektelast te verminderen. Wij streven naar een situatie waarin dementie minder invloed heeft op het welzijn en geluk van de cliënten.

3.3 Het fundament: voldoende en gekwalificeerde medewerkers en vrijwilligers die samenwerken in een goede organisatie



- TanteLouise is georganiseerd rond haar medewerkers en vrijwilligers
- Continu leren en verbeteren is hierbij de norm, veiligheid het uitgangspunt
- Samenwerking versterkt onze zorg

Om de beste zorg te leveren en te innoveren op de bovengenoemde ontwikkelsporen is een stevig fundament nodig. Dit bestaat uit voldoende, gekwalificeerde, kritische en proactieve medewerkers in een professionele organisatie, die zich betrokken voelen bij tanteLouise en haar cliënten. Tevens zijn er voldoende vrijwilligers nodig. Voor beide groepen geldt dat zij zich gelukkig moeten voelen, in de overtuiging dat dit van invloed is op onze cliënten. Een goede organisatie die soepel loopt en gestuurd wordt op de juiste uitkomsten, draagt bij aan de werving en het behoud van medewerkers en vrijwilligers. Daarnaast draagt een passende sturingsfilosofie en slimme bedrijfsvoering bij aan het behalen van de ambities. Samen noemen we dat het fundament voor onze zorg. TanteLouise heeft dat fundament maar we zullen onverminderd ons best moeten doen die solide basis in de toekomst te behouden.

Voldoende medewerkers in een goede organisatie

Wij streven naar voldoende gekwalificeerde medewerkers die onderling goed georganiseerd zijn en werken volgens professionele standaarden. Daarvoor investeren we in werving en opleiding. Wij investeren daarnaast in de samenwerking binnen de organisatie en in het team.

De personele bezetting wordt afgestemd op de zorgbehoefte van de gezamenlijke bewoners en zo nodig uitgebreid. Binnen tanteLouise is de personele inzet structureel hoger dan de voorgeschreven norm. Dat is een bewuste keuze omdat we de zorg aan onze cliënten de hoogste prioriteit geven. Op dit moment zet tanteLouise ruim 25% meer in aan zorg en behandeling dan de normen van de Nederlandse Zorgautoriteit (Nza) voorschrijven.

Wij verbeteren onszelf continu en zorgen voor een veilig, toekomstbestendig proces

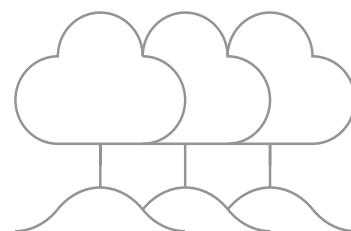
De behoefte aan zorg verandert, daarom zet tanteLouise in op een zo groot mogelijk aanpassingsvermogen. Hierdoor is aandacht voor continue verbeteren en aandacht voor een veilig en toekomstbestendig zorgproces. De manier van werken kenmerkt zich door het bespreekbaar maken van gedrag. Medewerkers zijn daardoor in staat om belangrijke informatie met betrekking tot veiligheid te delen en weten waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

Werving en ontwikkeling

We voeren strategisch personeelsbeleid en hebben daarin aandacht voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Via een onderscheidende werving, aanstellingsbeleid en het programma 'Welkom bij tante' zorgen we voor voldoende kwalitatieve en kwantitatieve instroom en behoud van nieuwe medewerkers. Mensen voelen zich bij ons op hun plek. We zoeken een optimale mix tussen leerlingen en vakvolwassen medewerkers. Competentiemanagement, loopbaangesprekken en ontwikkelingsmogelijkheden (waarbij iedereen leert op zijn eigen manier) zorgen voor doorstroom, in de breedte of verticaal. We leren van mensen die desondanks toch afscheid van ons nemen. We zetten diverse middelen in om medewerkers gezond en fit aan de streep te laten verschijnen ongeacht hun leeftijd.

Samen leren en verbeteren

Mensen in een kwetsbare fase van hun leven vertrouwen op tanteLouise. Deze mensen zijn daarmee in veel opzichten afhankelijk van de medewerkers van tanteLouise. Gedrag van medewerkers is van directe invloed op het geluk van de cliënt. Daarom is het bespreekbaar maken van dit gedrag bij tanteLouise de kern tot leren en verbeteren.



Daarnaast is het nodig om belangrijke informatie met betrekking tot kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid en financiën te delen met elkaar en te weten waar de grens ligt tussen acceptabel en onacceptabel gedrag. Dat is niet zonder dilemma's. Deze dilemma's komen voort uit de herhaalde kritische blik op interne processen door mensen van binnen en buiten tanteLouise. Vanuit medezeggenschap, incidenten, onderzoeken, audits, klachten en intervisie bijvoorbeeld.

TanteLouise voldoet aan de kwaliteitsnorm ISO 9001:2015 / CIO Maatstaf en werkt op basis van jaarplannen. Er is aandacht voor wat mensen nodig hebben om te leren en te verbeteren. Er wordt krachtig opgetreden als het echt mis gaat. Kennisdeling is een verbeterpunt, evenals het structureel onderling uitwisselen en ervaringsleren.

Veiligheid

De processen en kwaliteit van zorg zijn zo ingericht dat zij zo optimaal mogelijk veiligheid en ondersteuning bieden aan de uitvoering van zorgafspraken. Dat gaat verder dan zorginhoudelijke veiligheid. Ook het bieden van inspraakmogelijkheden aan medewerkers en zorgvragers en een toegankelijke klachtenregeling zien we als instrumenten om veiligheid te bevorderen.

Medewerkers hoeven niet bang te zijn om fouten te maken, zolang we er als organisatie van kunnen leren zodat de kans op herhaling wordt verkleind en de zorg uiteindelijk beter en veiliger wordt. Medewerkers moeten zich in dat geval onvoorwaardelijk gesteund weten, al zijn ook daar grenzen aan. Als in geval van calamiteiten sprake is van verwijtbaar en grensoverschrijdend gedrag trekt tanteLouise een duidelijke lijn en gaan het belang van de cliënt of de organisatie boven dat van de medewerker.

Samenhangend netwerk

We stemmen de zorg rondom een cliënt goed af. Hiervoor maken we samenwerkingsafspraken met mantelzorgers, medewerkers, vrijwilligers en externe partners. We hebben aandacht voor informatieoverdracht, tijdige en opvolgende zorg en het bijtijds inzetten van elkaars expertise.



Enkel door zowel intern als extern een netwerk rond de cliënt te vormen kunnen we het maatwerk leveren dat past bij iedere unieke cliënt. De externe netwerken maken het mogelijk om vanaf het eerste moment dat een cliënt ondersteuning vraagt tot aan het moment dat een cliënt zware zorg nodig heeft een doorlopende zorglijn te organiseren. Met onze partners regelen we de zorg zo dat onze cliënten geen last hebben van ketens die niet op elkaar aansluiten.

Domotica, ICT en digitale-zorg

We continueren onze inzet op vernieuwing van ICT, domotica en de digitale zorg.

We bouwen aan de werkplek van de toekomst en bieden de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen.

Domotica is ondersteunend aan het zorgproces. Innovaties en proeftuinen op domotica lopen parallel op met de bouw van nieuwe locaties. De kennis die we hier opdoen, benutten we vervolgens om de inzet van domotica in de bestaande locaties te ontwikkelen. Daarnaast organiseren we ook een proeftuin voor zorg op afstand.

Dashboard

In de organisatieontwikkeling richten we ons op het op gang brengen van continue verbeteren, innoveren en vernieuwen. We zijn flexibel om in te spelen op de benodigde verandering. Zo kunnen we steeds betere en gastvrije zorg leveren. Via een compact dashboard hebben medewerkers, teams en leidinggevenden inzicht in hun prestaties. Daarmee stimuleren we het leren en het anders kijken.

- ➔ In het strategisch personeelsplan en het Kwaliteitsplan zijn deze onderwerpen verder uitgewerkt.

3.4 De kaders: passende sturingsfilosofie en slimme bedrijfsvoering



- Medewerkers en leidinggevenden van tanteLouise worden zo gefaciliteerd dat zij de ruimte hebben binnen hun functie om die keuzes te maken die nodig zijn om bij te dragen aan het geluk van onze cliënten. Bij tanteLouise staan cliënt en medewerker centraal
- Goede zorg is gebouwd op een goede bedrijfsvoering
- Kostenbewustzijn is onderdeel van goede zorg

Ondersteunend aan onze ambitie zijn onze (be-)sturingsfilosofie en het financiële beleid.

Passende besturingsfilosofie

Om de verantwoordelijkheid en ruimte voor beslissingen daar te leggen waar ze horen, hebben we een besturingsfilosofie nodig. Bedoeld als nadere uitleg, niet als wet, en ondersteunend aan het organigram (de 'hardware') en de wijze waarop wij daarbinnen met elkaar willen samenwerken (de 'software'). Met als doel onze cliënten de beste zorg te bieden en een zo gelukkig mogelijk leven. Ook als dat moeilijk te bereiken lijkt.

Het bestaansrecht van tanteLouise is dat wij hoog complexe verpleeg(huis)zorg leveren voor meerdere doelgroepen, in een kwetsbare fase van hun leven. Wij weten daarbij de verbinding te maken tussen zorg en leven en sturen actief op een bijdrage aan de leefkwaliteit van onze cliënten. Een tevreden cliënt is voor ons niet genoeg. Als wij er niet in slagen om het leven van onze cliënten meer kleur te geven, dan doen we iets niet goed.

De kracht van tanteLouise is dat wij 'anders kijken'. Wij stellen onze ambities hoog en zijn niet snel tevreden. Wij vinden onszelf telkens opnieuw uit en zwemmen tegen de stroom in als dat moet. Wij innoveren en dragen bij aan kennisontwikkeling. Zo brengen wij met name voor dementie onze expertise steeds meer stroomopwaarts en zoeken daar de samenwerking met anderen.

Hier hebben wij onze medewerkers hard voor nodig en ook de wijze waarop wij samen de organisatie vormgeven, sturen en ook verbinden met slimme bedrijfsvoering. Onze leidinggevenden en medewerkers moeten in staat zijn om met in achtneming van bestaande (on)mogelijkheden, met creatieve en passende oplossingen te komen.

Wij geven hierbij onze medewerkers de ruimte om zoveel mogelijk zelf te regelen en beslissingen te nemen. We zijn er van overtuigd dat onze medewerkers en leidinggevenden goed in staat zijn zelf beslissingen te nemen en te weten welke spelregels zij daarbij in acht moeten nemen. Mits zij voldoende inzicht hebben in hun eigen prestaties en die van het team. We zoeken daarbij de beste balans tussen vertrouwen en toetsen, want een professionele organisatie stelt zich toetsbaar en open op. Omdat leren van wat niet goed gaat, de beste voorwaarde is om de kwaliteit te verbeteren en te borgen. Hierbij hoort ook het (leren) geven van feedback aan collega's en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

We gaan er daarbij vanuit dat er altijd kaders zijn die als beperkingen zullen aanvoelen. Maar in plaats van naderhand doelstellingen aan te passen hieraan, nemen wij ze vooraf mee in de uitgangspunten en leren wij de dilemma's te hanteren. Dat is minder frustrerend, maar meer nog het is onderdeel van professioneel organiseren.

Voor onze leidinggevenden ligt hier een cruciale rol. Zij zijn een belangrijke schakel tussen strategie en uitvoering. En tussen het tegemoet kunnen komen aan de vele uitdagingen en de 'gelukkige cliënt, medewerker en vrijwilliger'.

Wij gaan uit van integraal management met inspirerende en coachende leidinggevenden die beoordeeld worden op hun resultaten. Samen sturen wij een moderne zorgorganisatie die goed is georganiseerd, zich aanpast aan nieuwe ontwikkelingen en daarover verantwoording aflegt.

De Raad van Bestuur en het Management Team zijn hierbij zowel richtinggevend als faciliterend. Op basis van hetgeen er leeft en speelt stelt de Raad van Bestuur de richting vast. Vervolgens faciliteert de Raad van Bestuur en het MT leidinggevenden en medewerkers om binnen hun functie ruimte te nemen en gebruiken om te sturen op goede zorg. De Raad van Bestuur en het MT zetten zowel medewerkers als cliënten centraal en dragen deze filosofie actief uit.

Bovenstaande moet de ambities die wij hebben dienen en niet andersom. Waarom? Omdat wij voor onze cliënten het beste antwoord willen op hun zorgvraag en zo bijdragen aan een gelukkig leven.

Slimme bedrijfsvoering (is van onze allemaal)

Een gezonde financiële basis is een randvoorwaarde om goede zorg te kunnen blijven leveren, om te investeren in ontwikkeling en opleiding en om te innoveren op de ontwikkelsporen. Wij willen onze huidige financiële positie behouden. Daarbij hanteren wij de volgende principes:

- De meerwaarde voor de cliënt (welbevinden en kwaliteit van leven) zijn leidend bij elke keuze, maar dat ontslaat ons niet van de noodzaak ook te letten op de financiële consequenties.
- Wij sturen op breed kostenbewustzijn in de organisatie, de bijbehorende budgetbewaking en een rendabele inzet van medewerkers en locaties. Niet omdat wij financiën belangrijker vinden dan onze cliënten of medewerkers, maar omdat de continuïteit van tanteLouise belangrijk is om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren. Zorg leveren binnen het afgesproken budget voldoet niet alleen aan afspraken die we met het zorgkantoor en de verzekeraars maken, maar is ook een kwaliteit die we verschuldigd zijn aan onze cliënten.
- Verantwoording van kosten en opbrengsten. We laten zien hoe we middelen besteden en betrekken partners waaronder de cliëntenraden en gemeenten actief bij keuzes.
- Doelmatigheid van de zorg. We kijken hoe we middelen het beste in kunnen zetten, daarvoor sturen we intensief op samenwerking tussen zorg, behandeling en facilitair.
- We volgen externe ontwikkelingen op de voet en spelen daar tijdig op in. We benutten scenario-denken om tot zorgvuldige afwegingen te komen.



In de meerjarenbegroting worden de financiële kaders verder uitgewerkt.

4. Verdere uitwerking

Het ondernemingsplan beschrijft onze visie en ambities. Deze strategische koers is verder uitgewerkt in een aantal deelplannen. In onderstaande afbeelding is schematisch weergegeven hoe deze documenten met elkaar verband houden en hoe deze uiteindelijk hun weg vinden in de jaarplannen.

