



ontplooij je mogelijkheden

# ***Van mens tot mens met hart en hoofd***

## ***Strategisch Plan SWZ***

***2016-2020***

**Bestemd voor medewerkers en belanghebbenden van SWZ**

*Aan een afgedrukte versie kunnen geen rechten worden ontleend. De enige geldige versie van het document is de digitale versie op het intranet in het kwaliteitshandboek.*

## Toelichting bij dit strategisch meerjarenbeleid

Dit strategisch plan is een bondige weergave van de ambities van SWZ op hoofdlijnen en binnen een te overziene periode van 5 jaar. Het is de samenvatting van wat in diverse overlegvormen, met betrokkenheid van vele medewerkers, besproken is en waarvoor binnen SWZ een breed draagvlak bestaat.

In 2016 zijn wij aan onze trektocht begonnen. Een trektocht naar "terug naar de bedoeling": Wij willen waarde toevoegen aan het leven van mensen met een beperking. Dit doen wij door meer mensgerichte zorg te bieden en samen de mogelijkheden van de cliënt te ontplooiën. Deze toegevoegde waarde willen we realiseren met zelforganiserende teams. Wij spreken van een trektocht vanuit de gedachte dat het leven niet maakbaar is, we gaan op weg en kijken wat we op ons pad tegenkomen en stellen bij waar nodig.

Het meerjarenplan liep aanvankelijk van 2016 tot en met 2017. We hadden de ambitie om binnen 2 jaar een omslag ("transitie") te bewerkstelligen naar meer merkbare mensgerichte zorg. Dit in overeenstemming met onze visie en bedrijfsfilosofie, en met het inspirerend kader "van mens tot mens met hart en hoofd" als leidraad.

Wij hebben er voor gekozen om eerst de visie concreet te maken en om de ontwikkeling van zelforganiserende teams in zorg en behandeling (het primair proces) te bevorderen (2016 en 2017) Vervolgens kwamen de ondersteunende diensten in beeld om hun dienstverlening aan te passen en af te stemmen op de behoeften van de zorg- en behandelteams (2018). Tot slot richten we de organisatievorm en –structuur zodanig in, dat meer merkbare mensgerichte zorg optimaal bevorderd en bewaakt kan worden.

Dit alles blijkt meer tijd in beslag te nemen dan aanvankelijk bedacht. We willen namelijk ook aandacht voor de menselijke maat bij dergelijke ingrijpende veranderingen. Daarom hebben we het plan verlengd tot eind 2020.

Deels zal in dit document ook een terugblik te lezen zijn, om de context tot en met 2020 duidelijk te maken.

Jody Cath, Raad van bestuur

Augustus 2018

# Van mens tot mens met hart en hoofd.

Strategisch plan SWZ 2016-2020

## **De uitdagingen van een dynamische omgeving.**

In de langdurige zorg voor kwetsbare mensen werden en worden forse hervormingen doorgevoerd. Daarbij zijn – in plaats van de AWBZ – nieuwe systemen geïntroduceerd, die de nadruk leggen op eigen verantwoordelijkheid, participatie, decentralisatie en transparantie. SWZ heeft zich tijdens deze transitie ontwikkeld tot een betrouwbare partner, die de cliënt centraal stelt en die ook invulling weet te geven aan behoud van regie over het eigen leven, met vraaggerichte, kwalitatief hoogstaande zorg en dienstverlening.

Maar onze ambities reiken verder. De hervormingen hebben aanvankelijk veel aandacht gevestigd voor een gezonde bedrijfsvoering en externe verantwoordingsystemen. SWZ legt de focus nu waar hij hoort te liggen: op de interactie tussen cliënten en medewerkers. Daar ontstaat mensgerichte zorg. Daar wordt onze toegevoegde waarde voor cliënten gerealiseerd. Ook voor medewerkers en financiers. Dat is ons vertrekpunt.

Actuele ontwikkelingen in de zorg voor mensen met beperkingen ondersteunen de behoefte aan maatwerk en integrale verantwoordelijkheid voor de zorg en ondersteuning. Dit zijn vooral:

- het persoonsvolgend budget;
- de invoering van het NHC/NIC (2012-2018);
- de visie op kwaliteit en het kwaliteitskader;
- de toenemende mogelijkheden van IT (e-health, domotica, ...)
- de herijking van de ZZP-tarieven;
- de positionering van behandeling als integraal onderdeel van de WLZ

Daarnaast blijven wij aandacht besteden aan het optimaal benutten van de beschikbare middelen en de kwaliteit van de huisvesting.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vereisen een goed beleid om ook in de toekomst voldoende en deskundige medewerkers te hebben.

## **Waar SWZ voor staat**

Samenvatting missie, visie, kernwaarden en besturingsfilosofie

Wij ondersteunen mensen met beperkingen, in het bijzonder mensen met niet aangeboren hersenletsel, mensen met lichamelijke beperkingen en mensen met (ernstige) meervoudige beperkingen.

Wij ondersteunen de cliënt bij zijn/haar streven om zoveel mogelijk op eigen kracht mee te doen in de maatschappij. Dit streven, in samenhang met de mogelijkheden van de cliënt en zijn netwerk, is leidend. Wij doen dit op basis van gelijkwaardigheid met deskundige en betrokken medewerkers.

Wij bieden ontplooiingskansen aan mensen met beperkingen,

Wij werken van mens tot mens, met hart en hoofd: mensgerichte zorg

Wij voegen waarde toe aan het leven van mensen met een beperking. Dat is ons ankerpunt. Vanuit deze gedeelde passie richten we ons op het verbeteren van de situatie van cliënten en daarmee de samenleving als geheel.

Onze kernwaarden zijn:

Respectvol:	Ieder mens is uniek. We waarderen de ander om wie hij is.
Verantwoordelijk:	We houden elkaar aan afspraken en doen wat we beloven.
Slagvaardig:	We nemen initiatief en werken doelgericht.
Vraaggericht:	We achterhalen de vraag achter de zorgvraag.

De vragen en behoeften van cliënten zijn leidend voor ons aanbod. Dat aanbod bestaat uit een veelheid aan diensten op het gebied van zorg, behandeling, wonen, werken, leren en leven.

Bij de inrichting van onze organisatie gaan we uit van een relationeel mensbeeld. Mensen worden gezien als met elkaar verbonden in een web van relaties. Iedere mens heeft unieke rollen en verbindingen met andere mensen. Daarom organiseren we zo dicht mogelijk bij de cliënt. Verantwoordelijkheden liggen daar, waar ook de toegevoegde waarde voor cliënt ontstaat: bij de individuele medewerker(s) en de teams. Eigenaarschap is hierbij essentieel.

## **Onze ambities**

Strategische doelen voor de komende jaren.

### Mensgerichte zorg

Onze toegevoegde waarde komt vooral tot stand in de interactie tussen onze medewerkers en de cliënten. Medewerkers en cliënten moeten de ruimte krijgen om hieraan invulling te geven en afspraken te maken over de wenselijke zorg en ondersteuning. Om dit te realiseren wordt een besturingsfilosofie geïmplementeerd, die uitgaat van zelforganiserende teams. Teams kunnen vanuit een helder en inspirerend kader zelf invulling geven aan hun primaire opdracht. Teams worden hierbij gecoacht en ondersteund. Systemen en ondersteunende diensten moeten helpen dat waar te maken.

Het introduceren van zelforganisatie is een forse verandering voor iedereen. Het vergt ondernemerschap en initiatief van medewerkers, coachend leiderschap, en sturing op afstand. Om dit te realiseren is een programma opgesteld onder de titel "**Van mens tot mens, met hart èn hoofd**". Dit programma zal centraal staan in het beleid van SWZ van 2016 tot en met 2020.

In dit programma zal veel aandacht besteed worden aan het bieden van ontplooiingskansen voor medewerkers. Zij zijn immers de sleutel voor realiseren van onze missie: waarde toevoegen aan het leven van onze cliënten. Onze medewerkers zullen de mogelijkheid krijgen om de daarvoor benodigde vaardigheden te ontwikkelen.

### Een herkenbare bijdrage aan de participatie van kwetsbare burgers in het sociale domein.

De transitie van de extramurale begeleiding en jeugdzorg naar de WMO en Jeugdwet is voor SWZ goed verlopen. Maar we hebben deze transitie toch vooral als een financieel-technische operatie ervaren. Om het gedachtegoed van de participatiemaatschappij te realiseren zullen nog inhoudelijke innovaties nodig zijn. Er is tijdelijk een kernteam transformatie ingesteld om hieraan vorm te geven. In het kernteam worden doelen en resultaten geformuleerd, afgestemd op de vragen van cliënten en gemeenten.

### Voldoende en deskundige medewerkers

Het aanbod van mensen die in de zorg willen werken is te klein om tegemoet te kunnen komen aan de toenemende zorgvraag en om de uitstroom van medewerkers – onder meer door het bereiken van de AOW-leeftijd – te kunnen compenseren. SWZ zal beleid ontwikkelen om deze bedreiging het hoofd te kunnen bieden. Daarbij zal aandacht zijn voor strategische personeelsplanning, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, ontplooiingskansen en goed werkgeverschap, marketing.

### Optimaal gebruik van beschikbare middelen: Lean

Uit pilots is gebleken dat de ontwikkeling van Leandenken en –doen een belangrijke bijdrage kan leveren voor het optimaliseren van processen en – in het verlengde hiervan – het creëren van waarde. Er is een ontwikkelplan opgesteld om Lean organisatiebreed te introduceren, op een wijze zodat zelforganisatie en Lean elkaar aanvullen en versterken.

### Optimaal gebruik van moderne technologie

Informatie en communicatietechnologie spelen een steeds grotere rol bij zorg en ondersteuning. Zowel voor het bevorderen van de mogelijkheden van cliënten, zorgvuldigheid bij de zorgverlening en efficiënte bedrijfsvoering.

Om hier goed mee om te gaan is een Strategisch Innovatieforum IT ingesteld. Het doel van dit innovatieforum is om een platform te creëren waar innovatiewensen en belangen van verschillende SWZ-actoren samenkomen en vanwaar eenduidige sturing kan plaatsvinden van IT-veranderingen. Binnen dit forum zal ook een projectenkalender worden opgesteld voor innovatieve IT-projecten.

#### Goede huisvesting

De transitie van de langdurige zorg, zorgden voor onzekerheid in de continuïteit van onze zorg- en dienstverlening. Daardoor zijn investeringen in nieuw vastgoed uitgesteld. In de huidige situatie kunnen deze investeringen wel op een verantwoorde wijze worden gerealiseerd. Wij gaan volop aan de slag om nieuwe toekomstbestendige huisvesting te realiseren in Son (Zonhove), Schijndel, Boxtel en 's Hertogenbosch.

#### Inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen

Hoewel er geen grote systeemwijzigingen in de financiering van de zorg verwacht worden, zijn er een aantal ontwikkelingen, waarop SWZ zal moeten inspelen. (Zie actuele ontwikkelingen). SWZ ziet hierin vooral kansen om zich beter te profileren en om de kwaliteit van de zorg en ondersteuning te verbeteren. Wanneer dit aan de orde is en het tempo waarmee wijzigingen doorgevoerd worden, is vooral afhankelijk van de politieke besluitvorming.

#### Gezonde bedrijfsvoering

Om ervoor te zorgen dat we zowel in het hier en nu als in de toekomst een stabiele en financieel gezonde organisatie blijven is beheersing van kosten en opbrengsten van belang. De meerjarenprognose die we mede naar aanleiding van de herontwikkelingsplannen hebben opgesteld laat zien dat alle plannen die er liggen haalbaar en betaalbaar zijn.

De uitkomsten van de recente herijking van de ZZP tarieven geeft ons daarnaast nog ruimte.

### **Globale planning**

De maatschappelijke context vereist dat flexibel en adequaat wordt ingespeeld op de ontwikkelingen. Daarom volstaan we met een globale planning voor het centrale thema, de transitie naar meer mensgerichte zorg.

#### Meer mensgerichte zorg:

- 2015: Voorbereiding, ontwikkelen van visie, inspirerend kader en procesplan zelforganisatie.
- 2016: Transitie naar zelforganiserende teams zorg en behandeling.
- 2017: Ontwikkeling teamvolwassenheid van teams zorg en behandeling.  
Voorbereiding en start uitvoering herinrichting van de ondersteuning
- 2018: Herinrichting van de ondersteuning  
Keuzes voor herinrichting van de organisatie, voorbereiding, start uitvoering
- 2019: Uitvoering transformatie van de organisatie
- 2020: Noodzakelijke afstemming van processen. Continue verbeteren.

#### Overige ambities:

De overige ambities worden van jaar tot jaar uitgewerkt in de jaarplannen van SWZ.

-----