



De strategie van Zuidwester
2008 - 2010

Ambities, speerpunten
en aanpak

Wij zijn **Zuid
wester**

Wij zijn **Zuid
wester**

Voorwoord

In een werkgebied dat wordt omgeven door water, biedt Zuidwester zorg en dienstverlening die een bijdrage levert aan de kwaliteit van bestaan van haar cliënten. Net als het water, dat de verschillende regio's van Zuidwester met al haar werknemers en cliënten met elkaar verbindt, is dit meerjarenbeleidsplan een bindende factor. Het geeft immers richting aan waar wij met zijn allen aan werken.

Het meerjarenbeleidsplan is tot stand gekomen dankzij de enthousiaste inzet van alle medewerkers en cliëntvertegenwoordigers. Tijdens een aantal bijeenkomsten, in het bijzonder voor dit doel georganiseerd, werden langzaam de ambities, speerpunten en doelstellingen van Zuidwester helder. De inbreng van alle betrokkenen bij dit proces is verwerkt in het document dat nu voor u ligt.

In de zorg voor en de ondersteuning van onze cliënten, staat de mogelijkheid tot het hebben van de regie over het eigen leven voorop. Wij kijken naar de cliënt. Naar zijn of haar mogelijkheden en persoonlijke wensen. Hiervoor is het belangrijk om in medewerkers te investeren. Dit doen wij door middel van opleidingen en door het vergroten van de kennis en expertise van de individuele medewerker. Ook derden kunnen gebruik maken van onze kennis en expertise. Samen maken wij de gezamenlijk bepaalde doelen en ambities waar.

Wij zijn Zuidwester!

Raad van Bestuur

Luc Kenter

Geraline Leusink

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	7
1. Cliënten	7
2. Medewerkers	7
3. Markt	7
4. Bedrijfsvoering	7
1. Missie, visie en uitgangspunten	9
Missie	9
Visie	9
Uitgangspunten	9
2 Onze ambities	11
2.1 Cliënten	11
1. Leveren wat is afgesproken	11
2. Verbetering kwaliteit van bestaan	11
3. Meten wat we doen en hoe cliënten dit waarderen	11
4. Opzetten van een Expertisecentrum	11
2.2 Medewerkers	11
1. Je werk doen en 'Zuidwester zijn'	12
2. Gekwalificeerd en professioneel personeel	12
3. Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden	12
4. In-, door- en uitstroom in balans	13
2.3 Markt	13
Zuidwester heeft daarbij de volgende ambities:	13
1. Klantgericht communiceren	13
2. Ketenzorg	13
3. Marketing en verkoop	14
4. Groei	14
5. Aandeel in de Jeugdzorg	14
2.4 Bedrijfsvoering	14
1. Productie	14
2. Eigen vermogen	14
3. Financiële kengetallen	14
4. Overheadreductie	15
5. Reductie van materiële kosten	15
6. Normeren huisvestingskosten	15
3. De wereld om ons heen	17
3.1 Veranderingen in de zorgvraag	17
3.2 Veranderingen in de regelgeving en financiering	18
4 Strategische speerpunten	21

4.1 Cliënt/vraaggestuurde zorg- en ondersteuning	21
De cliënt is bij Zuidwester in goede handen	21
Collectieve (mede)zeggenschap	21
Individuele zeggenschap	21
Strategische speerpunten	22
4.1 Cliëntgerichte houding van medewerkers	22
Organisatie van de zorg- en ondersteuning	22
4.2 Opzetten van expertisecentrum	
Inleiding	22
Expertise gehandicaptenzorg en jeugdzorg:	
Praktijkinstelling onderzoek	23
Het expertisecentrum	23
Hoe gaan we dit doen?	24
4.3. Samenwerking met derden	24
4.4 Strategisch personeelsbeleid	24
Strategisch personeelsmanagement	24
Visie op de medewerker	24
Waar gaan we aan werken?	24
Arbeidsmarktcommunicatie	25
Management Development	26
Het resultaatgebied middelen	26
Het resultaat gebied beleid	26
Het resultaatgebied medewerkers	26
Het resultaatgebied cliënten	26
Rol en dienstverlening afdeling PO&O	26
4.5 Investeren in Jeugdzorg	27
De aanpak	31
5.1 Via de managementlijn	31
5.2 Projectmatig	31
5.3 Bijstelling in de planning & control cyclus	31
6. Prestaties	33

Samenvatting



Samenvatting

Zuidwester heeft als middellange termijn strategie om in de periode 2008 tot en met 2010 haar positie zodanig te versterken, dat zij zich eind 2010 in Nederland als een onderscheidende- en betrouwbare zorginstelling op haar werkgebied manifesteert.

Zuidwester wil daarom de volgende ambities realiseren:

1. Cliënten

1. Leveren wat is afgesproken
2. Verbetering kwaliteit van bestaan
3. Meten wat we doen en hoe cliënten dit waarderen
4. Het realiseren van een expertisecentrum

2. Medewerkers

1. Je werk doen en 'Zuidwester zijn'
2. Gekwalificeerd en professioneel personeel
3. Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden
4. In-, door- en uitstroom in balans

3. Markt

1. Klantgericht communiceren
2. Verbeteren van de ketenzorg
3. Een duidelijke voordeur ontwikkelen met Match4Care
4. Gedoseerde groei
5. Het realiseren van een aandeel in de Jeugdzorg

4. Bedrijfsvoering

1. Productieafspraken zijn afgestemd op de zorgvraag en –aanbod
2. Negatief eigen vermogen is aangezuiverd
3. Financiële kengetallen hebben weer gezonde waardes
4. Overhead wordt efficiënter ingezet
5. Reductie van materiële kosten
6. (Huisvestings-)kosten zijn in overeenstemming met beschikbare budgetten

Uit deze ambities blijkt dat Zuidwester kiest voor concurreren en positioneren door middel van een klantenstrategie. Zuidwester wil zich in 2008-2010 onderscheiden met de kwaliteit en service, waarmee cliënten en cliëntvertegenwoordigers professionele ondersteuning wordt geboden.

Innovatie is belangrijk voor de toekomstwaardigheid, maar geldt in de periode 2008-2010 niet als onderscheidend kenmerk. Ook vermindering van de kosten (en dus de prijs) voor de zorg en ondersteuning zien we niet als onderscheidend. Wel is duidelijk dat de beheersing van ingaande en uitgaande geldstromen en het versterken van de financiële positie, uitermate belangrijk is én blijft om de continuïteit van Zuidwester te waarborgen. Om de ambities te realiseren gaat Zuidwester investeren in vijf strategische speerpunten:

1. Cliënt/vraaggestuurde zorg en ondersteuning
2. Expertisecentrum
3. Samenwerking met derden
4. Strategisch personeelsbeleid
5. Jeugdzorg

De realisatie van dit strategische beleid wordt op vier manieren aangepakt:

1. Via de managementlijn
Elke regio geeft afgestemd op de regionale situatie invulling aan de strategie.
2. Projectmatig
Het bouwen van het expertisecentrum en de inzet op het gebied van jeugdzorg wordt projectmatig aangepakt.
3. Ingebed in een cultuuromslag
Zuidwester breed wordt op alle mogelijke manieren een cultuuromslag gemaakt met als motto: 'van zorgen voor naar zorgen dat'
4. Bijstelling in de planning & control cyclus
Als onderdeel van de planning & control cyclus beoordeelt Zuidwester in 2009 en 2010 de effectiviteit, haalbaarheid en betekenis van de hiervoor beschreven strategie en stelt deze waar nodig bij.

Met de hier beschreven strategie beoogt Zuidwester een aantal concrete prestaties te realiseren. Een overzicht van deze prestaties is schematisch weergegeven in de matrix in hoofdstuk 6.

Missie, visie en uitgangspunten



Deze kernwaarden gelden voor cliënten, (wettelijk) vertegenwoordigers en medewerkers van Zuidwester.

Met ongeveer 2000 medewerkers zet Zuidwester zich in om de kwaliteit van bestaan van haar cliënten te optimaliseren. Omdat iedere cliënt uniek is en daardoor verschillende behoeften heeft, staat de Zuidwester voor begeleiding 'op maat'. Hiermee wordt geprobeerd op iedere redelijke ondersteuningsvraag een passend antwoord te vinden, uitgaande van de individuele wensen en mogelijkheden met respect voor iemands beperking. De vele mogelijkheden van de organisatie worden omgezet naar persoonlijke ondersteuning 'op maat'. De ondersteuning wordt geleverd in natura (AWBZ) of kan worden ingekocht via een persoonsgebonden budget (PGB).

Uitgangspunten

Onderstaande uitgangspunten geven aan wat in de dagelijkse werk- en handelswijze centraal staat en waar Zuidwester voor staat:

- ieder mens is uniek en verdient ondersteuning op maat
- wij werken met deskundige, gemotiveerde medewerkers, die wij ontplooiingskansen bieden
- wij gaan voor resultaatgerichte samenwerking met derden
- in ons denken en doen staan verantwoordelijkheid nemen en continu verbeteren centraal
- wij staan voor heldere en duidelijke informatie en communicatie.

1. Missie, visie en uitgangspunten

De strategie 2008 - 2010 van Zuidwester gaat uit van de missie, visie en uitgangspunten die eind 2007 zijn vastgesteld.

Missie

"Zuidwester richt zich op het vergroten van het persoonlijk welzijn van mensen met een verstandelijke beperking en op jongeren met sociale en gedragsproblematiek. Zuidwester biedt cliënten op respectvolle wijze zorg, ondersteuning, begeleiding en behandeling binnen een veilige omgeving."

Visie

Stichting Zuidwester kiest voor kwaliteit van bestaan en baseert zich daarbij op de volgende kernwaarden:

- gelijkwaardigheid
- recht op keuze vrijheid
- persoonlijk initiatief
- respect
- openheid



Ambities



2 Onze ambities

De komende jaren kiest Zuidwester voor een degelijke klantgerichte strategie. Zuidwester wil dit doen op een solide financieel verantwoorde basis. Tegen deze achtergrond worden hierna de ambities voor de periode 2008 tot en met 2010 beschreven, gezien vanuit het perspectief van achtereenvolgens: de cliënt, de medewerker, de markt en de bedrijfsvoering van Zuidwester.

2.1 Cliënten

Zuidwester profileert zich uiterlijk 2010 als zorgaanbieder die actief invulling geeft aan de kwaliteit van bestaan van de cliënten, waarbij de 'levensloopbestendigheid' van de zorg en ondersteuning voortdurend punt van aandacht is. Levensloopbestendig wil zeggen: meebewegen met veranderende levensomstandigheden van de cliënt. Het kan ondermeer betekenen: doorstroming van intramurale naar extramurale zorg en andersom, sociale netwerkvorming rondom de cliënt, passend bij zijn of haar levensfase (via hobby's, werk, woonsituatie, e.d.), maatwerk leveren in samenwerking met interne- en externe specialisten op grond van diagnostiek.

Zuidwester onderkent hierbij vier belangrijke ambities:

1. Leveren wat is afgesproken

Zuidwester levert aan elke cliënt de zorg en ondersteuning die samen met de cliënt en/of

cliëntvertegenwoordiger is afgesproken en is vastgelegd in het ondersteuningsplan¹. Niet meer en niet minder. De geïndiceerde zorg is daarbij uitgangspunt en de ondersteuningsplan methodiek is leidend bij het maken van afspraken.

2. Verbetering kwaliteit van bestaan

Zuidwester realiseert voor elke cliënt een verbetering in de kwaliteit van bestaan op minimaal één van de volgende vijf kwaliteitsdomeinen: zelfbepaling, veiligheid, persoonlijke ontwikkeling, welzijn en deelname aan de maatschappij.

Uitgangspunt bij het continu verbeteren van de kwaliteit van bestaan is het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg en de daarvan afgeleide landelijk erkende kwaliteitsindicatoren.

Zuidwester participeert momenteel in een pilot voor het ontwikkelen van het meetbaar maken van de kwaliteit van bestaan. Hiermee kunnen er in de komende jaren standaarden worden ontwikkeld. Ook kan hiermee worden getoetst in welke mate deze ambitie wordt behaald. In 2008 levert de pilot een score op die gezien kan worden als een nulmeting. Zuidwester realiseert in 2009 minimaal de gemiddelde landelijke score en in 2010 een 'boven gemiddelde' score.

¹ * In aansluiting op het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg gebruiken we voortaan het begrip ondersteuningsplan.

3. Meten wat we doen en hoe cliënten dit waarderen

Zuidwester toetst tweejaarlijks de waardering van cliënten met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde zorg en ondersteuning. Ook de kwaliteit van bestaan wordt tweejaarlijks getoetst. De resultaten worden in elke regio en Zuidwesterbreed geëvalueerd en vertaald in benodigde maatregelen en initiatieven. Zuidwester behaalt in 2011 bij de benchmark van de VGN op het gebied van de cliënttevredenheid de score: 'boven gemiddeld'.

4. Opzetten van een Expertisecentrum

Uitgaande van de missie, investeert Zuidwester in het opbouwen van expertise. Daartoe ontwikkelt Zuidwester een expertisecentrum waar door multi- en interdisciplinair te werken, op professionele wijze inhoud wordt gegeven aan de diagnostiek, behandeling en advisering van cliënten van Zuidwester, zodat voor de cliënt de kwaliteit van bestaan is gewaarborgd. Eén van de onderdelen van dit expertisecentrum is een poliklinische functie, waarbij in eerste instantie gekozen wordt voor het realiseren van testdiagnostiek voor extramurale cliënten.

2.2 Medewerkers

De medewerkers van Zuidwester zijn het menselijk kapitaal van de organisatie. Kapitaal waar Zuidwester in wil investeren, want iedere medewerker draagt bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Hierbij behoren de volgende ambities:



1. Je werk doen en 'Zuidwester zijn'

Medewerkers van Zuidwester doen gemotiveerd en resultaatgericht hun werk. Zij maken onderdeel uit van Zuidwester en voelen zich verbonden met de missie, visie en strategie van Zuidwester en zijn betrokken bij de toekomst van de organisatie. We dringen het ziekteverzuim terug tot onder of gelijk aan zes procent. De veiligheid van medewerkers is een voortdurend aandachtspunt. Agressie incidenten nemen met vijf tot tien procent af. In de benchmark 'Verstandelijke Gehandicaptenzorg' scoort de tevredenheid van de medewerkers in 2011 'boven gemiddeld'.

2. Gekwalificeerd en professioneel personeel

Zuidwester heeft in 2010 voldoende deskundig personeel. Negentig procent van de medewerkers die betrokken zijn bij de zorg en ondersteuning is dan gekwalificeerd voor het werk dat zij doen. Bij de aanname van nieuw personeel is het vermogen om creatief problemen op te lossen binnen beleidskaders een selectiecriteria.

Medewerkers van Zuidwester, wat hun positie ook is, gedragen zich professioneel. Dit betekent: aanspreekbaar zijn op de eigen verantwoordelijkheid en eigen keuzes maken in relatie tot de zorg en ondersteuning, de organisatie daarvan en

de rapportage daarover. Bovendien gaat elke medewerker zorgvuldig en alert om met interne en externe regels en procedures, er voor wakend dat bureaucratie nadelige gevolgen heeft voor de cliënten en de medewerkers van Zuidwester.

3. Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden

Elke medewerker verdient en krijgt zichtbaar leiding. Iedere medewerker krijgt feedback op zijn of haar functioneren en wordt gestimuleerd om verbeteringen te realiseren. Met iedere medewerker wordt jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd en aan de gemaakte afspraken wordt gevolg gegeven. Er is sprake van een zichtbare verbetering van de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Kwalitatief door middel van bijvoorbeeld scholing en training gericht op ontwikkeling van expertise, maar ook door carrièreplanning. Kwantitatief door het aanbieden van grotere contracten, waarmee medewerkers in hun bestaan kunnen voorzien. Deze groei- en ontwikkelingsmogelijkheden moeten een duidelijke bijdrage leveren aan de bindingskracht van de organisatie



4. In-, door- en uitstroom in balans

Zuidwester brengt de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers in balans met de gewenste personeelssamenstelling en de persoonlijke groei-, of afbouwensen van medewerkers. De uitstroom van medewerkers is, afhankelijk van de regio, gemiddeld niet hoger dan tien tot vijftien procent, waarbij wordt ingezet op deskundigheidsbevordering en behoud van de medewerker voor de organisatie.

2.3 Markt

Zuidwester blijft de komende jaren het huidige productenaanbod aan de huidige doelgroepen aanbieden terwijl de groei bescheiden blijft. Het accent ligt op het opbouwen van duurzame relaties in de marktomgeving.

Zuidwester heeft daarbij de volgende ambities:

1. Klantgericht communiceren

Zuidwester communiceert eenduidig en aansprekend over het aanbod en de gemaakte afspraken met (potentiële) cliënten, cliëntvertegenwoordigers en verwijzers. Daarnaast is Zuidwester actief in het open en aantrekkelijk informeren van al haar interne- en externe relaties over haar aanbod, de strategie, het beleid en de behaalde resultaten. Het opnieuw opbouwen van een goede naamsbekendheid van Zuidwester bij externe relaties is een belangrijk aandachtspunt. Imagoproblemen worden door iedere medewerker actief gecorrigeerd. Zuidwester positioneert zich in al haar contacten als een klantgericht merk.

2. Ketenzorg

Zuidwester werkt mee aan initiatieven tot de vorming van zorgketens die in het belang zijn van haar cliënten. Om hierop aan te haken is Zuidwester goed op de hoogte van initiatieven die hiertoe genomen worden, bijvoorbeeld in het kader van de WMO. Zuidwester neemt zelf het initiatief tot samenwerking met partijen in de zorgketen, als hiermee een aantoonbare verbetering gerealiseerd wordt in de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

3. Marketing en verkoop

Match4Care is de marketingafdeling van Zuidwester. Vanuit haar relaties en contacten in regio's speelt deze afdeling in op signalen uit de interne en externe omgeving. Match4Care volgt trends en ontwikkelingen in de markt en brengt de producten van Zuidwester onder de aandacht van potentiële klanten. Tevens worden veranderende vragen van klanten doorgespeeld in de organisatie zodat nieuwe producten kunnen worden ontwikkeld. Match4Care beschikt hiertoe over een goed gekwalificeerd team van consulenten en verkopers. Match4Care beschikt over een actueel zorgpalet, adequaat promotiemateriaal en eigentijdse distributiefaciliteiten (internetsite, relatiebeheer).

4. Groei

Het aantal bezette plaatsen groeit in 3 jaar naar 910 verblijfsplaatsen, het aantal waarvoor Zuidwester toelatingen van het ministerie van VWS heeft ontvangen. In termen van omzet geeft dit een groei van 5-10 %. Mensen met (ernstige) gedragsproblematiek worden uitsluitend met een passende indicatie en bijbehorende financiering geplaatst.

5. Aandeel in de Jeugdzorg

Zuidwester zet in op het bieden van zorg en ondersteuning aan jongeren met sociale, maatschappelijke en gedragsproblematiek. In 2008-2010 gaat het om oriëntatie, vormgeving en, indien de haalbaarheidsstudie positief is, opbouwen van het aanbod en aantrekken van cliënten.

2.4 Bedrijfsvoering

1. Productie

Het productieaanbod in de vorm van verblijfplaatsen (met en zonder behandeling) en de (extramurale) ambulante zorg, is in 2010 op een juiste wijze afgestemd met de zorgvraag en de voorliggende indicatie of PGB financiering. Hierdoor kunnen we aan onze cliënten adequaat en zorgvuldig de juiste zorg leveren.

Door de juiste managementinformatie en een goed functionerend voorportaal kunnen we binnen de gestelde Treek* termijnen het gewenste product en/of huisvesting bieden aan de cliënt.

2. Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt weer aangezuiverd naar een 0 positie, waarvandaan we in 2010 kunnen gaan werken aan de Wfz norm van 10 % van het extern budget. Vanaf 2008 wordt het eigen vermogen jaarlijks versterkt door een positief resultaat vanuit de bedrijfsvoering en de externe ondersteuning vanuit de NZA. In 2010 is het negatief eigen vermogen aangezuiverd.

3. Financiële kengetallen

De verschillende indicatoren, zoals de solvabiliteit en liquiditeit, voor een gezonde financiële bedrijfsvoering, moeten weer worden genormaliseerd. De solvabiliteit als verhouding tussen het eigen vermogen en vreemd vermogen, zal in 2010 niet langer negatief zijn en zal vanaf





2010 worden opgebouwd naar een bedrijfsmatig verantwoorde waarde van minimaal 0,25.

De liquiditeit uitgedrukt als verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen, zal zich in 2010 naar de 1,0 moeten gaan ontwikkelen, zodat aan de kortlopende verplichtingen kan worden voldaan met de beschikbare liquiditeit.

4. Overheadreductie

Een goede verhouding van overhead en direct cliëntgebonden zorg- en ondersteuning wordt uitgewerkt en transparant gemaakt. Bij de ontwikkeling hiervan worden landelijk bekende gemiddelde branche cijfers betrokken. Een efficiëntere inzet van de overhead en het saneren van onrendabele producten met zware overheadlasten moet leiden tot een gezondere basis voor de bedrijfsvoering en een concurrerende kostprijs. Vanuit de bedrijfsvoering wordt verder gestuurd op een efficiënte back-office, waarbij door middel van interne audits gestuurd wordt op het voldoen aan beleidsregels en afspraken die het zorgkantoor opneemt in haar inkoopdocumenten; zoals de eisen aan de extramuraal zorg ten behoeve van de statusbepaling, de tijdige productie rapportage en tijdig voldoen aan externe informatievragen en rapportage documenten.

Verder is er ook intern tijdige, adequate en betrouwbare managementinformatie beschikbaar zodat verantwoordelijke eenheden en managers kunnen sturen op mensen en middelen.

5. Reductie van materiële kosten

In een nog op te stellen plan van aanpak, moet op basis van een gedegen analyse van de grote kostenposten een besparingsprogramma worden opgesteld. Dit kan enerzijds worden bereikt door het beter benutten van gezamenlijke

inkoopkracht (ook in samenwerkingsverband Zorgcoöperatie Nederland) en anderzijds scherpere inkoopcontracten of efficiency projecten. Deze vrijgekomen ruimte kan door de Raad van Bestuur worden benut voor innovatieve projecten ten behoeve van de zorg.

6. Normeren huisvestingskosten

De invoering van de normatieve huisvestingscomponent als onderdeel van de ZZP-prijs in 2012, moet nu al leiden tot het afbouwen van de overmaat aan huisvestingskosten. De huisvestingskosten in m², maar ook energie, GWL en dergelijke, zijn in overeenstemming met beschikbare budgetten vanuit de ZZP.

De huisvesting wordt in overeenstemming gebracht met de beschikbare budgetten. Er is sprake van veilige huisvesting waar het goed wonen en werken is.

* Treek normen: Landelijke streefnormen voor maximaal aanvaardbare wachttijden op Verblijf, Kortverblijf, Behandeling, Activerende begeleiding (dag), Ondersteunende begeleiding(dag/algemeen) verpleging, Persoonlijke verzorging, Huishoudelijke verzorging. Uit: Handboek Zorgtoewijzing CZ Zorgkantoren.

De wereld om ons
heen



3. De wereld om ons heen

3.1 Veranderingen in de zorgvraag

Sinds de introductie van de marktwerking in de zorg, is het landschap van de gehandicaptenzorg, van oorsprong gekenmerkt door overzichtelijkheid en stabiliteit, sterk veranderd. Ook in de sector gehandicaptenzorg zien we vergrijzing optreden; door de verbeterde gezondheidszorg, worden mensen met een verstandelijke beperking steeds ouder. Hiernaast valt een duidelijke afname waar te nemen van het aantal mensen met een ernstig, meervoudige handicap. Ouders en wettelijk vertegenwoordigers van de doelgroep stellen zich steeds kritischer op, ten opzichte van de door zorgaanbieders aangeboden en gerealiseerde zorg en ondersteuning.

Met de empowerment beweging van mensen met een verstandelijke beperking, zien we een toenemende invloed van wat er zich in en rondom het leven van de cliënt afspeelt.

De afgelopen jaren zien we een sterke toename van LVG'ers, mensen met een lichte verstandelijke beperking, die een beroep doen op de deskundigheid en voorzieningen van de gehandicaptensector. Een nieuwe doelgroep, die in 2003 nog zo'n 40% van de aanmeldingen uitmaakte en vandaag de dag verantwoordelijk is voor bijna 80% van het aantal CIZ indicaties.

De belangrijkste veranderingen/ontwikkelingen in het landschap van de gehandicapten zorg kunnen als volgt worden samengevat:

- Een sterke afname van het aantal ernstig- en meervoudig complex gehandicapten;
- Een sterke vergrijzing van de bewoners populatie in de woonvoorzieningen / instellingen voor gehandicapten zorg;
- Een sterke toename van het aantal mensen met en lichte verstandelijk beperking; de zgn. LVG-ers met veelal latente gedragsproblematiek;
- Een duidelijke toename van het aantal klanten met vragen voor ambulante ondersteuning en verblijf zonder intensieve begeleiding/behandeling (voormalig GVT geïndiceerden);
- Een sterke afname van het aantal beschutte voorzieningen ten gunste van kleinschalig- en individueel wonen;
- Het ontstaan van kleinschalige initiatieven zoals de Thomashuizen, en woonzorgboerderijen die wars van protocollen en regelgeving een duidelijke aanzuigende werking hebben op klanten in de bestaande zorgorganisaties;
- Collega zorgaanbieders zoals Gemiva en Sjaloom Zorg die kleinschalige initiatieven in de regio's van Zuidwester ontwikkelen en Zuidwester hiermee in een toenemende concurrentie positie brengen;
- Collega zorgaanbieders gaan zich positioneren in de Jeugdzorg, zoals bijvoorbeeld Amarant in West Brabant;
- Er worden mogelijkheden gezocht voor strategische samenwerking (Zuidwester / ASVZ) op Goeree Overflakkee (SGLVG zorg) met De Zuidwester Jeugdhulpverlening

in West Brabant (project dagbesteding en Jeugdzorg);

- De fusie van OZ Breda met CZ Tilburg zorgverzekeraars met een groot verloop van bekende en vertrouwde relatiemedewerkers als gevolg. Contacten verzakelijken en vragen om een relatiebeheer dat wordt gekenmerkt door expertise, slagvaardigheid en continuïteit.



3.2 Veranderingen in de regelgeving en financiering

Ook hier zien we een verdere verzakelijking van de omgeving; steeds meer regelgeving en administratieve lasten en wijzigingen in de bekostiging, van instellingsgerichte bekostiging naar een klantgerichte bekostigingssystematiek. De individualisering van de cliënt krijgt ook in de financiering zijn effect.

Samengevat zien we de volgende veranderingen:

- De introductie van functiegerichte indicatiestelling in plaats van intra- of extramurale indicatiestelling;
- De ontwikkeling van zorgzwaarte pakketten waardoor uitgangspunten van solidariteit worden ingewisseld voor de individuele zorgvraag;
- Zorgkantoren, die zich als strikte bewakers van de regelgeving bezig houden met sterke afrekenmethodes, gedetailleerde productieafspraken, materiële controles en afrekening, waarbij overproductie in het verlengde van meer mensen willen helpen niet langer wordt betaald;
- Het opschroeven van de basiseisen aan de kwaliteit van zorg, die leidt tot de basiseis van het beschikken over een kwaliteitscertificaat voor de geboden zorg en ondersteuning en zal verder worden ontwikkeld naar het voldoen aan prestatie-indicatoren die ook in de gehandicaptenzorg ontwikkeld worden;
- De toenemende belangstelling voor

persoonsgeboden financiering (PGB), waarbij de cliënt regie voert over de keuze van de aanbieder en de wijze waarop wordt betaald. Dit heeft als positieve kant de mogelijkheid de gewenste zorg te kunnen blijven leveren en extra middelen te genereren naast het reguliere budget. Aan de andere kant blijkt dat er hierdoor meer particuliere initiatieven ontstaan, waarbij soms ex-medewerkers van Zuidwester een eigen onderneming starten, waar cliënten van Zuidwester naar “overstappen”.

- De start van de ZZP's met de bijbehorende financiering biedt perspectieven om de concurrentiepositie met betrekking tot de dagbesteding te verbeteren en eindelijk de verzwaarde zorgvraag te kunnen honoreren met bijbehorende budgetten.





Strategische speerpunten



4 Strategische speerpunten

Om de omschreven ambities waar te maken investeert Zuidwester in de periode 2008-2010 in een vijftal speerpunten:

1. Realiseren van cliënt/vraaggestuurde zorg- en ondersteuning
2. Het opzetten van een expertisecentrum
3. Samenwerking met derden
4. Het voeren van strategisch personeelsbeleid
5. Investeren in jeugdzorg

4.1 Cliënt/vraaggestuurde zorg- en ondersteuning

De cliënt is bij Zuidwester in goede handen

Zuidwester streeft er naar om verbetering van kwaliteit van bestaan van de cliënten doorlopend als uitgangspunt te nemen, bij het bieden van de zorg en ondersteuning. Zuidwester vindt dat cliënten dezelfde kansen moeten krijgen op een goed en gelukkig bestaan in de samenleving, als mensen zonder een beperking. Ook mensen met een beperking moeten een leven kunnen leiden dat past bij hun mogelijkheden, wensen en ambities. Cliënten ervaren dat ze zelf de regie hebben over het eigen leven.

Bij het bieden van zorg en ondersteuning geeft Zuidwester deze ambitie invulling door:

- Een individuele ondersteuning gericht op de kwaliteit van bestaan van de cliënt;
- De collectieve en individuele zeggenschap van cliënten/cliëntvertegenwoordigers;
- Een cliënt gerichte houding van medewerkers;
- De deskundigheid en professionaliteit van medewerkers;
- Een effectieve organisatie van de zorg en ondersteuning;
- Een transparante toetsing van de geboden zorg- en ondersteuning.

Individuele ondersteuning gericht op de kwaliteit van bestaan van de cliënt

Deel uitmakend van een geïndividualiseerde samenleving, beschouwt Zuidwester ieder mens als uniek, ongeacht leeftijd, gezondheid, aard of ernst van beperking. De zorg en ondersteuning richt zich dan ook op het optimaliseren van de kwaliteit van bestaan, en wel met name: de zelfbepaling (regie over het eigen bestaan), de veiligheid, de persoonlijke ontwikkeling, het lichamelijke en psychisch welzijn en de deelname aan de maatschappij. Zuidwester staat hier voor.

Dit betekent dat de vragen en behoeften van de cliënt en/of wettelijk vertegenwoordiger worden geïnventariseerd en dat daarop op eenduidige, transparante en samenhangende wijze het aanbod van professionele, multidisciplinaire ondersteuning door Zuidwester wordt geformuleerd, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van bestaan. Dit aanbod wordt na overeenstemming door beide

partijen vastgelegd in een ondersteuningsplan. De indicatie van de cliënt en de bijbehorende financiële kaders zijn hierbij uitgangspunt. Leidend is de ondersteuningsplan methodiek die Zuidwester in 2007 heeft ingevoerd en die jaarlijks wordt verbeterd.

Collectieve (mede)zeggenschap

Zuidwester kent een zeggenschap en medezeggenschapsstructuur voor cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Zuidwester hecht er sterk aan om de zeggenschap en medezeggenschap van de cliëntvertegenwoordiging blijvend vorm te geven, ondanks de individualisering van de zorg die de sector kenmerkt.

Met de Centrale Cliëntenraad zal regelmatig overleg plaatsvinden over de wijze waarop de zeggenschap en medezeggenschap van cliënten en hun vertegenwoordigers vorm kan krijgen en de wijze waarop deze gefaciliteerd zal moeten worden. Op beleidsmatig niveau is Zuidwester voornemens het te voeren beleid actief te laten beïnvloeden door de visie van de cliëntenraad.

Individuele zeggenschap

De ontwikkelingen in de zorg zullen er toe leiden dat de participatie en zeggenschap van individuele cliënten zal toenemen. De cliënt zal zich meer en meer toeleggen op de rol van consument. De zeggenschap op individueel niveau komt tot uiting door het opstellen van het individuele zorg- en ondersteuningsplan, waarbij de inbreng van cliënt en/of de cliëntvertegenwoordigers startpunt is. Ten aanzien van de individuele zorg en ondersteuning, is er sprake van een direct aanspreekpunt voor cliëntvertegenwoordigers. De komende jaren zal Zuidwester de transparantie

van de zorg en ondersteuning verder uitwerken door directe en gerichte inzage in de (dag)rapportage mogelijk te maken voor cliëntvertegenwoordigers.

Strategische speerpunten

4.1 Cliëntgerichte houding van medewerkers

Medewerkers kenmerken zich door een cliëntvriendelijke houding en bejegening, waarbij sprake is van een actief inleven in het bestaan van de cliënt. De medewerkers ondersteunen cliënten op een zodanige wijze, dat de zelfbepaling, veiligheid, persoonlijke ontwikkeling, lichamelijk en psychisch welzijn en deelname aan de maatschappij van de cliënt een kans krijgen en zoveel mogelijk een gelukkig leven bevorderen. Daarnaast zien medewerkers het belang voor de cliënten ten aanzien van het aangaan van relaties en het opbouwen van een sociaal netwerk.

De deskundigheid en professionaliteit van medewerkers

De medewerkers zijn in staat de signalen en behoeften van cliënten tijdig en juist te interpreteren en gevraagde ondersteuning te bieden. Zij voldoen aan de eisen die aan die aan de ondersteuning van cliënten worden gesteld op het gebied van sociaal-emotioneel, cognitief en somatisch functioneren. De deskundigheid van medewerkers komt verder naar voren in het methodisch kunnen werken, waarbij actief gebruik gemaakt wordt van hedendaagse methoden en technieken. Bij specifiek te onderscheiden doelgroepen, is het duidelijk welke

signalen en behoeften er mogen worden verwacht.

Organisatie van de zorg- en ondersteuning

De directe zorg en ondersteuning, is een proces dat plaats vindt in een direct contact tussen medewerkers en cliënten. Zuidwester vindt dan ook dat er zo weinig mogelijk organisatorisch belemmeringen moeten zijn die dit contact in negatieve zin kunnen beïnvloeden. Dit vraagt heldere verantwoordelijkheden en bevoegdhedenstructuren, waarbij de medewerkers in de directe ondersteuning de ruimte krijgen zich optimaal in te kunnen zetten voor de ondersteuning aan cliënten die gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van bestaan.

Bestaande functiebeschrijvingen inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opnieuw tegen het licht gehouden. Deze worden, indien nodig, op zodanige wijze aangepast, dat medewerkers in staat zijn om adequaat in te kunnen spelen op de steeds wisselende zorgvraag van cliënten. Duidelijk wordt welke eisen worden gesteld aan het handelen en aan het bevoegd en bekwaam zijn én blijven.

Het bieden van zorg en ondersteuning is zo georganiseerd, dat de continuïteit hiervan is gegarandeerd. Daarnaast wordt de samenhang in de zorg en ondersteuning mogelijk gemaakt door een personeelsbeleid dat gericht is op het voorkomen van onnodige personeelwisselingen door ziekte, verloop of (tijdelijke) overplaatsingen.

Toetsing door middel van prestatie indicatoren

Met gebruikmaking van prestatie indicatoren, wordt periodiek getoetst of en in welke mate het zorg en ondersteuningsaanbod (nog) aansluit bij de vraag van de cliënt en bijdraagt aan de kwaliteit van bestaan van de cliënt. Hiervoor wordt als uitgangspunt het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg gehanteerd, welke door de bij de Gehandicapten betrokken partijen, te weten de cliëntenorganisaties (FvO, CG-Raad, LFB), de zorgaanbieders (VGN), beroepsorganisaties (NVO, NIP, NVAVG, V&VN, Phorza), de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN), is vastgesteld. Zuidwester sluit aan bij het hanteren van de prestatie indicatoren zoals die door genoemde partijen zijn ontwikkeld. De resultaten worden in een interne- en externe benchmark betrokken.

Zorgzwaartebekostiging

De invoering van de financiering op basis van Zorgzwaartepakketten noopt Zuidwester tot het aanpassen van de bedrijfsvoering op het gebied van registratie en verantwoording van de zorg en ondersteuning.

4.2 Opzetten van expertisecentrum

Inleiding

De doelstelling van het expertisecentrum is: op professionele manier met multi-(inter-) disciplinair werken inhoud geven aan de diagnostiek, behandeling en advisering van de cliënten van

Zuidwester (intern en extern), zodat voor de cliënt de kwaliteit van bestaan is gewaarborgd. Deze doelstelling vergt goed opgeleide professionals, die voldoende en juiste kennis van zaken hebben. Gesystematiseerde evaluatie van het beroepsmatig handelen is nodig. Daarvoor is kennis halen en kennis brengen in samenwerking met universiteiten en andere instellingen nodig. De komende jaren worden de opleidingen AVG en GZ-psycholoog in huis gehaald.

In onderstaande wordt uitgewerkt wat nodig is voor de verdere vormgeving van een expertisecentrum:

Expertise gehandicaptenzorg en jeugdzorg: diagnostiek, behandeling, advisering en opbouw deskundigheid

Nu en in de toekomst bestaat een groot deel van de cliënten binnen Zuidwester uit mensen met een verstandelijke beperking met complexe problematiek. De complexiteit neemt zienderogen toe bij de bestaande populatie, bijvoorbeeld door veroudering. De nieuwe cliënten zijn vooral cliënten met een complexe zorgvraag. Het zijn SGLVG-clieënten met meervoudige problematiek zoals; psychiatrie, verslaving en/of seksuele problematiek. Ook de nieuwe doelgroep uit de jeugdzorg zal naar verwachting jongeren betreffen met een complexe zorgvraag. De zorgzwaarte wordt groter en de aard van de problematiek verschuift.

Dit betekent voor de behandel- en expertise functie:

- Bij opname en verblijf systematische diagnostiek en beeldvorming uitgewerkt in doelgerichte behandelings- en begeleidingsplannen.
- De aanwezige deskundigheid bij de verschillende disciplines dient verdiept, aangescherpt en soms meer specialistisch te worden.

- Deskundigheidsbevordering, scholing en specialisatie op basis van een scholingsplan.
- Interdisciplinair samenwerken.

In het najaar 2008 verschijnt een verder uitgewerkt meerjarenscholingsplan (2009-2010) waarin bovengenoemde punten systematisch zijn uitgewerkt.

Praktijkinstelling onderzoek

In de inleiding is de hoofddoelstelling neergezet. Voor de realisatie daarvan levert kennisontwikkeling en wetenschappelijk praktijkonderzoek in samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten een belangrijke bijdrage. Daardoor wordt kennis vergroot en verdiept maar het levert ook een bijdrage aan het toetsen van de effectiviteit van de behandeling, begeleiding en advisering). Er is een wederzijds belang, want universiteiten en onderzoeksinstituten hebben een onderzoeksomgeving nodig. Als de AVG-opleiding wordt gerealiseerd, is er al contact met de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hetzelfde zal gelden voor de GZ-opleiding. Ook met andere universiteiten en onderzoeksinstituten zal de samenwerking worden gezocht. Zuidwester biedt zich aan als praktijkinstelling voor onderzoek.

Het expertisecentrum

Het expertisecentrum is er voor alle cliënten van Zuidwester met een indicatie voor verblijf en behandeling en op een beperkte wijze voor cliënten zonder een behandelindicatie.

Het expertisecentrum is tevens het deskundigheidscentrum voor medewerkers van Zuidwester.

Het expertisecentrum er ook voor externe cliënten.

Het expertisecentrum zelf is een virtueel centrum. De medewerkers van het expertisecentrum werken op



verschillende locaties. Het expertisecentrum is actief binnen alle regio's en locaties van Zuidwester en voor externe cliënten in het totale daaronder vallende werkgebied. Uitwisseling van ervaringen en samenwerking met de ontwikkeling van expertise binnen Zorgcoöperatie Nederland wordt nagestreefd.

Hoe gaan we dit doen?

Voor de ontwikkeling van het expertisecentrum in bovengenoemde richting is een trekker nodig. Het ligt voor de hand dat dit de coördinator behandel-dienst is.

Voor de deskundigheidsontwikkeling van de behandel-aars is het volgen van scholing en bijscholing, intervisie en het bijhouden van de ontwikkelingen in het vakgebied van groot belang. Dit betreft zowel de verantwoordelijkheid van de behandelaar zelf, als die van de instelling. De instelling dient vooral de voorwaarden te scheppen zodat de expertise overal binnen de organisatie beschikbaar en inzetbaar is. Het is een uitdaging om de benodigde expertise en de daadwerkelijk aanwezige expertise expliciet te krijgen. De uitwerking van de productencatalogus is daarvoor noodzakelijk.

De opleidingen AVG en GZ psycholoog vergen tijd van opleiders uit eigen huis maar levert ook op: werk-tijd van de persoon in opleiding en een financiële bijdrage.

Medewerkers van het expertisecentrum leveren vanuit hun vakgebied een actieve bijdrage aan de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling (O&O).

4.3. Samenwerking met derden

Bij het samenwerken met anderen, wordt uitgegaan van het bereiken van een meerwaarde voor de cliënt, de Zuidwesterorganisatie en de beoogde partner waarmee de samenwerking vorm wordt gegeven. De win-win situatie voor alle partijen staat hierbij voorop. Het gaat hierbij direct om samenwerking op

strategisch niveau. Ook investeren in Ketenzorg is van belang om de cliënten zo snel mogelijk de juiste zorg te kunnen geven.

In het verlengde van de voorgestane uitbreiding van doelgroepen met kinderen uit de Jeugdzorg is samenwerking met een partner, die een toelating heeft voor Jeugdzorg bijna een voorwaarde. Kennis en ervaring kunnen worden uitgewisseld en projecten kunnen als gezamenlijke initiatieven worden uitgezet. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van de WMO, waar in toenemende mate dient te worden samengewerkt met de gemeenten, waarbij laatstgenoemden beschikken over klanten en budgetten en Zuidwester over kennis en expertise in de zorg en dienstverlening.

Enkele voorbeelden in het samenwerken met derden: De ontwikkeling van jeugdzorg in Rotterdam en West Brabant in 2008, het toegankelijk maken van het expertisecentrum in de regio's voor externe klanten. Belangrijk is dat de samenwerking past binnen de doelstelling van de regio en Zuidwester in het algemeen. De samenwerking dient te worden geformaliseerd binnen een vast te stellen intentieverklaring en/of contract, waarbinnen duidelijke afspraken worden gemaakt over wederzijdse verantwoordelijkheden, verrekeningen, mogelijkheden tot detachering en dergelijke.

4.4 Strategisch personeelsbeleid

Om de missie, visie en strategische doelen te bereiken heeft Zuidwester menskracht nodig. Mensen zijn het menselijk kapitaal van onze organisatie. Zuidwester gaat in dit menselijk kapitaal investeren met strategisch personeelsmanagement, ook wel Human Resource Management (HRM) genoemd.

Strategisch personeelsmanagement

Strategisch personeelsmanagement is personeelsmanagement dat nauw is afgestemd op de strategie van Zuidwester en de realisatie daarvan in regio's, stafdiensten en projecten. Het lijnmanagement is primair verantwoordelijk voor die afstemming. De afdeling PO&O (personeel, opleiding en organisatie) is met name een adviseur, sparring partner en specialistisch ondersteuner van het lijnmanagement en tevens aanjager en ontwikkelaar van het beleid. De afdeling PO&O anticipeert, waar gezien de strategie en de situatie behoefte aan is, en vertaalt dit pro-actief in verschillende personeelsinstrumenten die Zuidwesterbreed ingezet kunnen worden.

Visie op de medewerker

De medewerker van Zuidwester wordt niet gezien als een kostenpost maar juist als de baten, het menselijk kapitaal, van de organisatie. Iedere medewerker draagt op zijn eigen individuele wijze bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. De medewerker is een professional met een eigen verantwoordelijkheid die eigen keuzes maakt. Hij krijgt de ruimte om zich te ontwikkelen en benut de mogelijkheden die de organisatie biedt. De medewerker wordt met respect behandeld en er wordt naar hem geluisterd.

Waar gaan we aan werken?

Er dreigt een structureel personeelstekort binnen de gehandicaptenzorg en in het bijzonder bij Zuidwester. Zuidwester wil zich als een serieuze en aantrekkelijke werkgever op de kaart zetten en inzetten op het behouden en kwalificeren van personeel. We gaan daarom werk maken van:

- Arbeidsmarktcommunicatie
- Aantrekkelijk werk en groeiperspectieven
- Management development



- De rol en dienstverlening door afdeling PO&O

Maatregelen op het terrein van arbeidsvoorwaarden (beloning, beoordelingssystematiek) zien we niet als hefboom voor het realiseren voor de ambities voor 2008 – 2010.

Arbeidsmarktcommunicatie

De werving en selectie en boeien en binden van ons huidig personeel behoeft aandacht en wordt steeds complexer. Hiernaast ontstaat er in Nederland door de vergrijzing en ontgroening een krapte op de arbeidsmarkt. Om huidige medewerkers te behouden, ze te boeien en te binden en hiernaast op gerichte wijze nieuw personeel te werven, zal de afdeling PO&O een eerste concept memo omtrent arbeidsbenadering schrijven.

Vooralsnog betrekken we de arbeidsmarkt communicatie op toekomstige werknemers. Vanzelfsprekend kan ook gedacht worden aan interne arbeidsmarktcommunicatie. Echter hierbij spelen alle vlakken van het personeelsbeleid een rol (denk aan mobiliteit, kweekvijver, opleiden, cultuur, werksfeer, contract mogelijkheden, arbeidstijden, introductie).

Aantrekkelijk werk en groeiperspectieven

Doen wat we afspreken, verbeteren kwaliteit van bestaan enzovoort, vraagt ook maatregelen in de sfeer van personeelsmanagement. Beter gekwalificeerd personeel binnen halen, maar ook aantrekkelijke werktijden, roosters, goede aandacht voor arbeidsomstandigheden en veiligheid. Hierbij is het belangrijk om antwoord te kunnen geven op vragen als: wat willen en kunnen wij onze medewerkers / potentiële medewerkers bieden? Wat / hoeveel zijn wij bereid om in onze medewerkers te investeren? En hoe ver willen wij hier in gaan?

Hoe kunnen / willen wij ons extra onderscheiden van onze concurrenten / concollega's?

Dit laatste zou kunnen door het opzetten van een leercentrum. Een leercentrum dat faciliteert en antwoord geeft op alle leervragen die onze medewerkers stellen vanuit de professe van hun functie en/of vanuit wet- en regelgeving. Maar tevens een leercentrum dat in kan gaan op de leervragen van onze cliënten en potentiële cliënten. Met andere woorden: medewerkers opleiden en ontwikkelen.

Management Development

De besturing van Zuidwester is volop in beweging. Enerzijds zijn er in de voorbije jaren rond de besturing van Zuidwester diverse beleidskeuzes gemaakt en ontwikkelingen in gang gezet. Anderzijds leidt de aanpak van de crisis in 2007 tot een herbezetting van centrale staffuncties en bestuursorganen, een lichte aanpassing van de centrale stafstructuur en tot een assessment van iedereen die leiding geeft in de organisatie. De eerdere beleidskeuzes en ingezette ontwikkelingen zijn in principe niet van tafel, maar behoeven wel herformulering en bijstelling. Bovendien moet een praktische vertaalslag gemaakt worden naar de besturing van Zuidwester in 2008. Het gaat dan met name om afstemming op de (nog op te zetten) planning & control cyclus, de (net gestarte) verbetering van het kwaliteitssysteem en niet in de laatste plaats (nog nader in te vullen) de initiatieven rond managementcompetenties, gedrag en cultuur. Daarbij afstemmend op de strategische keuzes die voor de periode 2008-2010 zijn gemaakt en in 2008 uitgewerkt worden in het strategische beleid.

Momenteel wordt het 'Besturings- en managementmodel' van Zuidwester opnieuw tegen het licht gehouden. Een werkgroep gaat samen met de OR na wat de consequenties hiervan zijn voor de besturing van de regio's. Met dit model als basis moeten in 2008 de volgende uitdagingen gerealiseerd worden:

- De kosten binnen de gestelde kaders beheersen.
 - De personeelsformatie afstemmen op de beschikbare middelen.
 - De geplande productie realiseren.
 - Het kwaliteitssysteem daadwerkelijk implementeren en zorg bieden die aan de gestelde kwaliteitsnormen voldoet.
 - Het (ziekte)verzuimpercentage drastisch verlagen.
 - De planning- en controlcyclus implementeren.
- De leidinggevenden en teamleiders worden gezien als essentiële schakels in het behalen van succes. Om ze in hun rol te kunnen versterken, hebben zij recentelijk een assessment doorlopen. Het jaar 2008 staat voornamelijk in het teken van de implementatie van de planning- en controlcyclus. Hierin ligt de prioriteit bij:

Het resultaatgebied middelen

Het opstellen van een begroting die past binnen het budget van de regio (en daarop sturen) en het opstellen van een formatieplan dat past binnen de kaders van de begroting. Er wordt momenteel een set van kerngetallen voorbereid inclusief een aantal prestatie indicatoren waarop in de regio gestuurd moet gaan worden.

Het resultaat gebied beleid

Het opstellen van een jaarplan dat past in het kader van de Zuidwester brede strategische- en organisatorische kaders en het implementeren van HKZ (het doorlopen van de PDCA-cyclus en het aansturen van medewerkers op het leveren van de beoogde kwaliteit).

Het resultaatgebied medewerkers

Het beheersen en effectief inzetten van gespreksvaardigheden die bijdragen tot het verlagen van het verzuim en een stijl van leidinggeven die leidt tot het hebben van vitale en vaardige medewerkers.

Hiertoe zullen allen die leidinggeven binnen Zuidwester een management development aangeboden worden. Enerzijds gericht op het functioneren van betreffende functionarissen. En anderzijds gericht op de competentieontwikkeling van betreffende functionarissen. Het plan van aanpak hiertoe is binnen het MT Zuidwester besproken en akkoord bevonden en vastgesteld.

Het resultaatgebied cliënten

Het inzetten op de domeinen van Kwaliteit van Bestaan betekent dat we de cliënt gaan ondersteunen in het verkrijgen van maximale regie in zijn leven. Centraal in de uitvoering staat de relatie tussen ondersteuner en cliënt waarbij wordt ingezet op het benutten van individuele kansen en mogelijkheden met inachtneming van aanwezige beperkingen. Van de medewerkers verwachten wij een omslag in denken en handelen van "zorgen voor naar zorgen dat."

4.6 Overzicht van strategische speerpunten in relatie tot de ambities

In onderstaande matrix wordt de samenhang weergegeven tussen de ambities van Zuidwester en de gekozen strategische speerpunten

Ambities Speerpunten	Clënten	Medewerkers	Markt	Bedrijfsvoering
Clïent/vraaggestuurd werken	<ul style="list-style-type: none"> Leveren wat afgesproken is Metten en toetsen met gebruikmaking van prestatie-indicatoren Verbetering van kwaliteit van bestaan 	<ul style="list-style-type: none"> Gemotiveerd en resultaatgericht werken Professional in ondersteuning en optimalisering van kwaliteit van bestaan Veiligheid van cliënten en medewerkers is gewaarborgd (agressie incidenten < met 5-10%) 	<ul style="list-style-type: none"> Klantgericht communiceren Ketenzorg Marketing en verkoop Aandeel in de jeugdzorg 	<ul style="list-style-type: none"> Interne audit op bedrijfsvoering en dossiervorming Voldoen aan Regeling AOIC Juiste, tijdige en zorgvuldige invoering van de ZZP's Managen van verwachtingen van van cliënten
Expertise(centrum) opbouwen	<ul style="list-style-type: none"> Leveren wat afgesproken is Verbetering van kwaliteit van bestaan Metten en toetsen a.d.h. prestatie-indicatoren Expertiseontwikkeling AVG opleiding Opleiding GZ-psycholoog 	<ul style="list-style-type: none"> Voldoende deskundig en gekwalificeerd personeel Verbetering van groei- en ontwikkelingsmogelijkheden medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> Klantgericht communiceren Ketenzorg Marketing en verkoop 	<ul style="list-style-type: none"> Expertisecentrum wordt geen log apparaat, maar een toegankelijk virtueel kennisnetwerk
Samenwerking met name extern	<ul style="list-style-type: none"> Expertiseontwikkeling in samenwerking met derden AVG opleiding Opleiding GZ-psycholoog 		<ul style="list-style-type: none"> Klantgericht communiceren Ketenzorg Marketing en verkoop 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking moet een toegevoegde waarde leveren voor Zuidwester
Personeelsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Professionalisering 	<ul style="list-style-type: none"> Zichtbaar leiding geven en krijgen Terugdringen ziekteverzuim Voldoende deskundig en gekwalificeerd personeel Creatief probleemoplossend vermogen In- door en uitstroom in balans Verbetering van groei- en ontwikkelingsmogelijkheden medewerkers Veiligheid van cliënten en medewerkers is gewaarborgd (agressie incidenten < met 5-10%) 	<ul style="list-style-type: none"> Klantgericht communiceren 	<ul style="list-style-type: none"> Verbetering in verzuim en betere planning en inzet van personeel leidt tot een hogere productiviteit en tevredenheid van personeel
Investeren in jeugdzorg	<ul style="list-style-type: none"> Leveren wat afgesproken is Verbetering van kwaliteit van bestaan Metten en toetsen met gebruikmaking van prestatie-indicatoren 		<ul style="list-style-type: none"> Klantgericht communiceren Ketenzorg Marketing en verkoop Aandeel in de jeugdzorg 	<ul style="list-style-type: none"> Voldoen aan de toelatingeisen voor de Jeugdzorg



De aanpak



De aanpak

Op welke manier geeft Zuidwester uitvoering aan de strategie 2008 – 2010?

5.1 Via de managementlijn

De realisatie van de strategie is primair de verantwoordelijkheid van het regiomanagement. Elk van de regio's van Zuidwester heeft een zelfstandige strategische verantwoordelijkheid. Dit betekent dat elke regio, afgestemd op de regionale situatie en binnen gemaakte afspraken en kaders, invulling geeft aan elk van de ambities van Zuidwester, daartoe inzet en een bijdrage levert op de vijf speerpunten en over prestaties en resultaten verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur.

De regio's staan er niet alleen voor. Ze kunnen rekenen op ondersteuning door de stafdiensten van Zuidwester. Elk van deze stafdiensten stemt haar toekomstplannen en dienstverlening af op het realiseren van de strategie in de regio's.

5.2 Projectmatig

De regio's werken projectmatig samen aan het opbouwen van het expertisecentrum en de ontwikkeling van het jeugdzorg aanbod van Zuidwester. Elk van de regio's levert daaraan een bijdrage, afgestemd op de plannen en mogelijkheden van de regio.

De organisatie van het project Expertisecentrum en het project Jeugdzorg wordt ondersteund door de stafdienst Onderzoek & Ontwikkeling.

5.3 Ingebed in een cultuuromslag

Motto van deze cultuuromslag is: 'van zorgen voor naar zorgen dat'. De keuze voor een klantenstrategie en met name het verbeteren van de kwaliteit van bestaan van cliënten vraagt om een stevige cultuuromslag. Deze omslag in doen en denken is onvermijdelijk in de wijze waarop we bij Zuidwester cliënten ondersteunen. Maar tevens in de manier waarop we elkaar aanspreken en ondersteunen om professioneel te werken en resultaatgericht leiding te geven. Ook is een verandering nodig in hoe we omgaan met de bureaucratie die eigen is aan onze sector.

Diverse aanzetten tot deze cultuuromslag zijn al gedaan. Hoe we deze cultuuromslag concreet doorzetten en hoe de regie invulling krijgt wordt najaar 2008 vastgesteld.

5.3 Bijstelling in de planning & control cyclus

De uitwerking en uitvoering van de strategie van Zuidwester wordt geëvalueerd en bijgesteld in de jaarlijkse planning & control cyclus. Deze cyclus bestaat grofweg uit de volgende stappen:

1. Kaderbrief opstellen voor het komende jaar.
2. Jaarplannen en begroting opstellen voor regio's en stafdiensten.
3. Monitoring via (kwartaal)gesprekken en managementoverleg, en maatregelen nemen.
4. Verantwoording afleggen.

Concreet betekent dit dat de strategie 2008 – 2010 om te beginnen in de kaderbrief 2009 wordt meegenomen en verder uitgewerkt wordt in de jaarplannen 2009 van de regio's en de stafdiensten.



Prestaties



6. Prestaties

In onderstaande tabel wordt schematisch aangegeven welke prestaties Zuidwester verwacht met deze strategie:

Indicatoren	2008	2009	2010
Cliënten			
Zorg- en ondersteuningsplan	Ieder cliënt heeft een zorg- en ondersteuningsplan	70% van de zorg- en ondersteuningsplannen binnen 1 jaar geëvalueerd	100% van de zorg- en ondersteuningsplannen binnen 1 jaar geëvalueerd
Kwaliteitsdomeinen	Nulmeting	Gemiddelde 'VGN score'	Boven gemiddelde 'VGN score'
Fysieke Veiligheid	Standaard bepalen: (bijna) ongelukken	Reductie: N.t.b.	Reductie: N.t.b.
Tevredenheid	Gemiddelde landelijke Benchmark	—	Boven gemiddelde landelijke Benchmark
Medewerkers			
Tevredenheid	Gemiddelde landelijke Benchmark	—	Boven gemiddelde landelijke Benchmark
Gebalanceerd personeelsbeleid	Definiëren en standaarden vaststellen (Samenstelling teams; vaste/flexibele contract; leeftijdsopbouw; wervingsstrategie)	Voldoet in 80 % van de situaties aan de standaarden	Voldoet in 90 % van de situaties aan de standaarden
Ziekte verzuim	6,7 % (april)	6,2 % (april)	5,7 % (april)
Gekwalificeerde medewerkers	Definiëren benodigde kwalificaties per eenheid	80 % van de medewerkers zijn gekwalificeerd	90 % van de medewerkers zijn gekwalificeerd
Kwalitatieve en kwantitatieve groeimogelijkheden	Definiëren van gewenste groeimogelijkheden	N.t.b.	N.t.b.
Veiligheid	Registratie agressie-incidenten + nulmeting	Agressie-incidenten afge-nomen met 5% t.o.v. 2008	Agressie-incidenten afge-nomen met 10 % t.o.v. 2008
Markt			
Bezetting	849 bezette plaatsen	890 bezette plaatsen-	910 bezette plaatsen
Omzet	6? Miljoen	6?+2 miljoen	6?+3 miljoen
Status	B en C	Alle regio's A of B status	Alle regio's A status
Jeugdzorg	Haalbaarheidsonderzoek	N.t.b.	N.t.b.
Bedrijfsvoering			
Productie	89%	98 %	99 %
Zuid	90%	96 %	98 %
Noord	96%	99 %	99 %
Midden	99%	99 %	99 %
West Brabant	60%	88 %	98 %
Solvabiliteit	N.v.t.	N.v.t.	0,25
Liquiditeit (CR)	N.v.t.	N.v.t.	1,0
Resultaat	Resultaat € 1,3 miljoen	Resultaat € 1,2 miljoen	Resultaat € 1,0 miljoen
Eigen vermogen	Eigen vermogen € - 6,9 miljoen	Eigen vermogen € - 3,3 miljoen	Eigen vermogen € 0,0 miljoen
Overhead concern	113 FTE	108 FTE	107 FTE
Overhead regio's	20% van de omzet	19% van de omzet	18% van de omzet
Materiële kosten	Dalen met € 100.000	Dalen met € 200.000	Dalen met € 200.000



Wij zijn **Zuid
wester**

Wij zijn **Zuid
wester**