

Een leven lang wonen in het Westerkwartier



Meerjarenbeleidsplan Vredewold 2022-2026

Leek, augustus 2022
Versie 2.0

Goos Knol
Karin de Noord
Hannah van der Schaaf
Lars Hamelink



Managementsamenvatting

De ambitie van Vredewold is om voor iedereen een leven lang wonen in het Westerkwartier mogelijk te maken, als thuis wonen niet langer mogelijk is door behoefte aan zorg. De zorgbehoefte van de bewoners van Vredewold vindt haar grondslag in een psychogeriatrisch ziektebeeld. Daarmee is toegang bij andere beelden niet bij voorbaat uitgesloten, maar toekomstige bewoners dienen zich van deze grondslag wel rekenschap te geven.

Er is op dit moment schaarste aan VVT plaatsen met passende zorg en wij willen graag meewerken aan de regionale uitbreidingsopgave van de opnamecapaciteit, maar ook aan de uitbreiding van de zorg thuis, zoals is vastgelegd in het regeerakkoord. Het tekort aan VVT plaatsen zal de komende jaren door de vergrijzing, de stijging van de gemiddelde leeftijd en de verschraling van de financiële middelen in de ouderenzorg verder vergroten/toenemen. Dit resulteert in een situatie dat de gemiddelde zorgzwaarte en de complexiteit van de zorg die wij in Vredewold verlenen de komende tijd gaat toenemen.

De demografische en huidige financiële realiteit dwingt ons bij het concretiseren van de missie en visie en de strategie hiermee terdege rekening te houden. Wij kunnen, op basis van de complexer wordende zorgvraag, niet meer aan iedereen een plaats bieden in Vredewold, waar dat tot voor kort nog relatief goed mogelijk was. Wel is ons uitgangspunt het bieden van een Leven lang wonen in het Westerkwartier.

Om dit te realiseren gaan we intensief samenwerken met partijen in de regio bij complexe (co-morbide) zorgvragen, we voeren intensieve gesprekken in het kader van verdergaande samenwerking en met het zorgkantoor onderhouden we goede contacten voor het maken van de productieafspraken. Voor de lichtste zorgcategorieën voorzien wij in uitbreiding van de zorgcapaciteit door uitbreiding van onze thuiszorgproducten met onder andere VPT pakketten.

Door de organisatiestructuur goed tegen het licht te houden en aan te passen krijgt Vredewold een structuur waarmee ze de komende jaren met vertrouwen zorg, welzijn en wonen kan aanbieden. De organisatiestructuur moet hierbij dienend zijn aan de processen en werkzaamheden, risico's beperken en kosten besparen. Interne processen moeten efficiënt en effectief zijn en goed op elkaar aansluiten. Door processen goed en helder te definiëren zal de kwetsbaarheid van de kleine organisatie afnemen. Vervanging wordt eenvoudiger en dit maakt bepaalde functies en posities minder kwetsbaar.

Ook bij de werving, selectie en opleiding van medewerkers zullen we moeten voorsorteren op een zwaardere categorie zorgvragers. Onze huidige medewerkers moeten we toerusten om aan de veranderende zorgvraag te kunnen voldoen en we moeten zorgen voor een passende functie-inhoud en een toekomstbestendig functiehuis. Duurzame inzetbaarheid is daarbij het sleutelwoord.

Er is sprake van gedateerd vastgoed en het toekomstbestendig maken van het gebouw zal de nodige bouwkundige aanpassingen vergen van zowel het bestaande gebouw alsmede bij mogelijke nieuwbouw. Om uitbreiding van capaciteit financieel mogelijk te maken moet er organisatorisch hoog aan de wind gezeild worden en de organisatie moet optimaal effectief en efficiënt functioneren

en zijn ingericht. Daarnaast hebben we veel aandacht voor de vermindering van CO2 en valt de uitbreiding van ons pand onder de Green Deal.

Voornoemde is de kern van de uitdagingen waar wij nu mee geconfronteerd worden. Deze uitdagingen zijn realistisch en wij hebben de verantwoordelijkheid om er alles aan te doen om de uitdagingen het hoofd te bieden. Wij hebben daarom de navolgende strategische doelen geformuleerd gericht op: het optimaliseren organisatiestructuur en interne processen, het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid medewerkers, het intensiveren en versterken van de samenwerking, het creëren van toekomst bestendig vastgoed ,het innoveren en verbreden van de dienstverlening en duurzaamheid en milieu.

Wij zijn gemotiveerd om het door ons geschetste perspectief en de gestelde doelen te realiseren en stimuleren de organisatie en andere betrokkenen om hier een bijdrage aan te leveren. Samen met onze medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners willen we 'Een leven lang wonen in het Westerkwartier' mogelijk maken.

Inhoud

Managementsamenvatting	2
Inleiding	5
1. Het proces	6
2. Onze kernwaarden	6
Veelzijdig	6
Vanzelfsprekend	6
Lokaal en betrokken	7
Een levenlang wonen in het Westerkwartier	7
3. Missie en Visie	8
Onze missie.....	8
Onze visie	8
4. Vredewold en de omgeving.....	9
Zorg.....	9
Personeel.....	10
Huisvesting	10
Innoveren en verbreden van de dienstverlening	10
Kwaliteit.....	11
Duurzaamheid	11
5. Vredewold hoe zien we onszelf.....	13
6. Vredewold en de toekomst	14
7. Risico's	16
Tot slot.....	19
Bijlagen	20

Inleiding

Voor u ligt het meerjarenbeleidplan van Vredewold voor de jaren 2022 tot en met 2026. Dit is het resultaat van een proces dat het managementteam met ondersteuning van in- en externe collega's eind 2021 in gang heeft gezet en begin 2022 na interne gespreksronden heeft afgerond. Dit plan bouwt voort op eerdere plannen, maar kent ook een aantal nieuwe invalshoeken.

Voortschrijdend inzicht en veranderingen in de omgeving vragen om een herbezinning op de doelstellingen van de organisatie. We bepalen deze koers samen met onze medewerkers, adviesraden en samenwerkingspartners, hun input is van onschatbare waarde. Mede dankzij hen is het een plan ván, vóór en dóór de organisatie geworden.

Dit strategisch beleidsplan hebben we gebouwd op een stevig fundament bestaande uit onze idealen, onze missie en visie en de waarden die erbij horen. De exacte richting hebben we bepaald na een kritische evaluatie van de afgelopen jaren, diverse gesprekken met in- en externe partijen, een grondige analyse van de omgeving en de bestudering van beschikbare documenten.

Deze periode stond ook vooral in het teken van een proces van nadenken, terugkijken, discussiëren en evalueren over het fundament, het maken van een externe en interne analyse en het definiëren van strategische speerpunten.

Achtereenvolgens beschrijven we hoe het proces is verlopen, wat onze kernwaarden zijn, we formuleren onze missie en visie, vertellen hoe we de omgeving ervaren, hoe we de toekomst zien, hoe we naar onszelf kijken en welke mogelijke risico's we lopen.

Het managementteam hecht veel waarde aan het betrekken van zoveel mogelijk partijen bij de totstandkoming en uitvoering van dit plan. Het managementteam heeft uitgesproken en afgesproken om dit te doen vanuit; geïnspireerd en gedreven leiderschap, samenwerking en verbondenheid en betrokkenheid.

1. Het proces

De bestuurder heeft dit document in afstemming met de stakeholders voorbereid, aansluitend is het besproken met de adviesraden. Aanpassingen, aanvullingen en suggesties zijn in het document verwerkt waarna de tekst is vastgesteld. Vervolgens is het document in de vergadering van de Raad van Toezicht van 19 Mei besproken. Deze opmerkingen zijn aansluitend verwerkt waarna het document in Juli 2022 is vastgesteld.

2. Onze kernwaarden

Vredewold levert als belangrijke zorgpartner in de regio wonen, welzijn en zorg. Meer concreet voorziet Vredewold lokaal in zorg voor oudere mensen met een geïndiceerde zorgvraag, zodat zij zo lang als mogelijk in de regio woonachtig kunnen blijven. Dit met ondersteuning thuis of zo lang als mogelijk in Vredewold.

In het geval van complexe co-morbide zorg wordt uitgeweken naar een samenwerkingspartner in de nabijheid. Voor de toekomst zullen wij voor de behandelcomponent en kennisdeling op zoek gaan naar een partner met wie we in de toekomst intensief kunnen samenwerken om een 'Leven lang wonen in het Westerkwartier' mogelijk te maken. Bij het ter perse gaan van dit beleidsplan zijn er gesprekken gaande met de Zorggroep Groningen.

Bij Vredewold geloven we erin dat mensen zo lang als redelijkerwijs mogelijk is regie moeten hebben over hun eigen leven en welbevinden. Dat begint met wonen, wonen op een plaats waar je geboren bent of waar je een groot deel van je leven hebt doorgebracht, in de nabijheid van familie en vrienden.

Veelzijdig

Het brede aanbod dat is wat iedereen die met Vredewold in aanraking komt onmiddellijk opvalt, **veelzijdig** is dan ook één van onze kernwaarden. Een diversiteit in activiteiten, een dynamische hoeveelheid energie en een verscheidenheid aan kwaliteiten. Welzijn en zorg die in elkaar overvloeien, zorg en wonen die vanuit korte lijnen in elkaars verlengde liggen. En als wij zelf niet in staat zijn om te voorzien in een zorgvraag verwijzen wij door naar voor ons bekende, betrouwbare en kwalitatief vergelijkbare partners. Kortom dan gaan we het regelen voor de cliënt.

Vanzelfsprekend

De cultuur binnen Vredewold is mensgericht en zonder al te veel franje. We zitten immers in het Westerkwartier: Groningse nuchterheid is ons niet vreemd, **vanzelfsprekend** is onze andere kernwaarde. Als we JA zeggen staan en gaan we er ook voor. Verder zijn we kort en duidelijk, geen poeha. We zijn vaak verrast als iemand ons bijzonder vindt en we staan verbaasd als we op onze unieke eigenschappen gewezen worden. We willen daarom naast bescheiden vooral trots zijn en die trots ook uitstralen.

Lokaal en betrokken

Lokaal (en) betrokken is onze derde kernwaarde. Vredewold is sinds jaren gevestigd in Leek, in het Westerkwartier en voelt zich daarmee verbonden. Zowel in geografisch opzicht als met de typische regionale cultuur.

Wij hechten er veel waarde aan dat we vanuit deze betrokkenheid– ook in de toekomst – dagelijks kunnen zeggen dat wij staan en ons uiterste best doen voor een ‘Leven lang wonen in het Westerkwartier’. Vredewold blijft ook in turbulente tijden de voornoemde kernwaarden nastreven.

De verzwaring van de zorgvraag door de toename van hogere ZZP’s, veranderde competentie-eisen voor medewerkers, gewijzigde bekostiging, aanbestedingen, toegenomen concurrentie, duurzame inzetbaarheid, toename van sociale problematiek, dubbele vergrijzing, groeiende krapte op de arbeidsmarkt – in het kort de ontwikkelingen waar Vredewold zich voor gesteld ziet. We zijn goed in staat om deze turbulentie het hoofd te bieden en we hoeven het wiel natuurlijk niet (helemaal) opnieuw uit te vinden. Na een periode van wijzigingen in het managementteam en het middenkader zijn we druk bezig om ons opnieuw te oriënteren met nieuwe energie en uitgaande van datgene wat er al ligt, maar dan wel in relatie tot de nieuwe werkelijkheid.

Een leven lang wonen in het Westerkwartier

‘Een leven lang wonen in het Westerkwartier’ is datgene wat wij nastreven, mensen moeten zo lang als mogelijk de regie houden over hun eigen leven. Vredewold faciliteert, ondersteunt en organiseert wonen, zorg en welbevinden voor mensen die daartoe niet meer volledig zelfstandig in staat zijn. Om die visie te realiseren is dit meerjarenbeleidsplan opgesteld: om onze richting te bepalen, onze doelen te definiëren en als onze leidraad te dienen bij de dingen die we doen.

Voor die toekomst zijn twee dingen van belang. De ontwikkelingen om ons heen vragen continue alertheid en voortdurend inspelen op de actualiteit, om de toekomst van Vredewold blijvend te borgen. Daarnaast dwingt de omvang van Vredewold ons om blijvend te prioriteren, keuzes af te wegen en keuzes te maken. We kunnen niet alles alleen daar hebben we partners voor nodig, maar wel partners die onze identiteit en kernwaarden weten te respecteren en onze couleur locale weten te waarborgen.

3. Missie en Visie

Onze missie verwoordt wat wij uiteindelijk willen bereiken en waarvoor wij het allemaal doen. Onze visie verwoordt de overtuigingen en de zienswijzen en drijfveren van waaruit wij de missie willen realiseren.

Onze missie

Wij staan voor tevreden cliënten die zich 'thuis' voelen en zich gesterkt weten in het nemen van de eigen regie over hun leven en de zorgvraag. Goede zorg betekent voor ons dat wij de cliënten tot hun recht willen laten komen. Meer concreet voorziet Vredewold lokaal in de zorg voor ouderen met een geïndiceerde zorgvraag, zodat zij zo lang als mogelijk in de regio woonachtig kunnen blijven, met ondersteuning thuis of zo lang als mogelijk in Vredewold. Als het nodig is wordt bij complexe co-morbide zorg uitgeweken naar een samenwerkingspartner in de nabijheid. Daarbij sluit Vredewold aan bij de cultuur, geaardheid, wortels en sociaaleconomische kenmerken vanuit en in het Westerkwartier.

Onze visie

Om dit alles te realiseren gaan wij samen met de cliënten in het Westerkwartier op zoek naar de juiste zorg op de juiste plaats. Wij verlenen zorg die is afgestemd op de cliënt en wij doen dat vanuit onze kernwaarden, met vakbekwame duurzaam inzetbare medewerkers die hun vak verstaan en zorg verlenen vanuit betrokkenheid.

Wij werken vanuit partnerschap samen met cliënten en hun mantelzorgers en met vrijwilligers en collega's in de keten en de wijk. Wij dragen bij tot een netwerk van kwaliteitsvolle zorg, richten ons op de toegevoegde waarde voor onze cliënten en we zijn altijd op zoek naar het vinden van passende oplossingen voor onze cliënten en hun naasten.

Wij zorgen samen voor 'Een leven lang wonen in het Westerkwartier'

4. Vredewold en de omgeving

De gemeentelijke herindeling is een feit en naar verwachting groeit de nieuwe gemeente tot aan 2040 qua inwonersaantallen licht, waarbij het aandeel ouderen boven de 65 jaar tot een kwart van het inwonerstotaal groeit. Het accent van die groei ligt in Zuidhorn en Leek. Dit maakt het uitgangspunt voor Vredewold gunstig: we zijn nu en in de toekomst hard nodig in onze omgeving.

Zorg

Het zorglandschap verandert en dat vraagt van Vredewold inspelen op veranderende omstandigheden. We streven naar een verdieping en versterking van onze netwerkpositie in het Westerkwartier en willen vanuit onze groeiambitie bijdragen aan de regionale uitbreidingsopgave voor WLZ plaatsen.

Ten aanzien van de verwachte populatie is de inschatting dat psychogeriatrische en somatische aandoeningen onder ouderen zullen toenemen, een trend die al in gang is gezet mede door de toegenomen levensverwachting. De zorgbehoefte van de bewoners van Vredewold vindt haar grondslag in een psychogeriatrisch ziektebeeld. Daarmee is toegang bij andere ziektebeelden niet bij voorbaat uitgesloten, maar toekomstige bewoners dienen zich van deze grondslag wel rekenschap te geven.

Er is op dit moment een schaarste aan VVT plaatsen met passende zorg, er is sprake van een toename van de zorgprofielen VV5, VV6, VV7 en VV8-10. Dit beeld zal de komende jaren door toenemende vergrijzing, stijging van de gemiddelde leeftijd en de verschraling van de financiële middelen in de ouderenzorg niet beter worden. Passend bij de aard en omvang van de zorgvraag zal in de nabije toekomst het gebouw worden aangepast en uitgebreid, gebruikmakend van een toekomstbestendig bouwconcept, zowel als het gaat om zorg, domotica als om duurzaamheid.

Wij achten een uitbreiding van het aantal plaatsen naar 160 mensen met daarbinnen een groter aandeel met verpleging met behandeling noodzakelijk. In aanvulling daarop zal Vredewold in geval van complexe co-morbide zorg, deze zorg aanbieden in samenwerking met een daartoe geëquipeerde organisatie in regio.

Ontwikkeling zorgvraag/zorgzwaarte

	2021		2024	
ZZP 4	29	20%	8	5%
ZZP 5	87	61%	40	25%
ZZP 6	13	9%	32	20%
ZZP 7	13	9%	64	40%
ZZP 8	0	0%	16	10%
ZZP 9	0	0%	0	0%
	142		160	

Vredewold streeft naar het organiseren van een eigen en zelfstandige behandeldienst waarin alle medische en paramedische functies zijn vertegenwoordigd. In het geval van complexe zorg zal Vredewold deze zorg en behandeling gaan aanbieden in samenwerking met daartoe geëquiperde organisaties in de regio.

De volgende (financierings-)vormen van zorg worden niet door Vredewold aangeboden: PGB, Revalidatie. Verzekerde zorg wordt alleen in voorkomende na overleg gevallen gefaciliteerd.

Personeel

Door onze veranderende bevolking en veranderende zorgvraag neemt de behoefte aan (andere) zorg en ondersteuning toe. Tegelijkertijd kampt de zorg met personeelstekorten, een hoog ziekteverzuim en het aantal moeilijk vervulbare vacatures groeit.

Het vakmanschap en werkplezier van zorgmedewerkers staat onder druk, net als de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg. Wij willen eigen regie voor de client, maar ook eigen regie voor onze medewerkers, naast een goede zorgaanbieder willen we ook een goede werkgever zijn.

Er komen mogelijkheden voor andere roosters, grotere contracten en daarnaast willen wij tijdig anticiperen op de toename van complexere zorg door medewerkers tijdig mee te nemen door ze op te leiden en te coachen.

Dit willen we ook doen door het inrichten van een toekomstbestendig functiehuis met minder functiedifferentiatie en vanuit de brede integrale benadering van duurzame inzetbaarheid. Duurzaam inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op wijzigingen in het takenpakket, veranderingen in de loopbaan en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Huisvesting

Dit betekent dat we overgaan tot nieuwbouw op het bestaande terrein en uitbreiding van de capaciteit naar in het totaal 160 plaatsen. Daarnaast gaan we onze huiskamers, units en dagbesteding renoveren en verbouwen en gaan we een maximale uitbreiding van de plaatsen met behandeling realiseren. In het verlengde van deze bouwplannen gaan we vanuit de netwerkgedachte en intensieve samenwerking met andere partners ook onderzoeken of we alternatieve dienstverlening kunnen onderbrengen in het gebouw. Verdere concretisering vindt plaats in de bouwplannen in wording. Het gebouw is in 2021 in eigendom verworven en voor de ver- en nieuwbouwplannen wordt de samenwerking gezocht met externe financiers.

Innoveren en verbreden van de dienstverlening

We gaan (voor ons) nieuwe producten in de markt zetten zoals het Volledig Pakket Thuis bedoeld voor cliënten met een VV5, maar eventueel ook voor cliënten met een VV4 indicatie. Met het aanbieden van dergelijke pakketten komen we bovendien tegemoet aan het regeerakkoord waar nadrukkelijk wordt ingezet op wijk- en buurtgerichte zorg. Voor de ontwikkeling van de zorgvraag en zorgzwaarte verwijzen wij naar De Regiomonitor 2021 in de bijlage.

Voor de uitbreiding in capaciteit, het waarborgen van de welzijnscomponent en het aanbieden van nieuwe producten is het van groot belang dat er wordt geïnvesteerd in de relatie en samenwerking met het Zorgkantoor zodat er meerjaren afspraken gemaakt kunnen worden over de groei, de kwaliteit en de fasering. Als uitgangspunt voor de gesprekken hanteert het zorgkantoor het

Kwaliteitskader. Naast het maken van productieafspraken over uitgaven en volume van de te leveren zorg is het maken van afspraken over de kwaliteit van zorg en kwaliteitsverbetering essentieel.

Overheidsmaatregelen, richtlijnen vanuit toezichthouders, wijzigingen in bekostiging, schaarste op de arbeidsmarkt – blijvend zullen ze hun invloed op Vredewold hebben. Het zijn serieuze bedreigingen waar Vredewold rekening mee heeft te houden, maar ook niet meer mee kan doen dan accepteren. We willen daarom, vanuit eigen kracht, onze focus leggen op wat wij zelf kunnen beïnvloeden in de vorm van pro-activiteit, samenwerking en ondernemerschap. Om daar waar we kunnen te strijden voor betere financiering en minder regeldruk.

Kwaliteit

De Kwaliteitswet Zorginstellingen verplicht het hebben van een kwaliteitssysteem en ook zorgverzekeraars en gemeenten vinden kwaliteit van zorg en welzijn belangrijk. In het kader van duurzame kwaliteitsverbetering willen wij het HKZ-certificaat behalen. Hiermee gaan we aantonen dat we intern onze processen goed op orde hebben, dat we de client centraal stellen en voortdurend werken aan verbetering van onze zorg- en dienstverlening.

De samenleving individualiseert, *de Nederlander* stelt hogere eisen aan kwaliteit van leefomstandigheden en zoekt tegelijkertijd samenhang en aandacht. Wij geven hier met onze zorg en welzijn invulling aan. We kennen de kwetsbare inwoners van de gemeente Westerkwartier en komen daar over de vloer. We verlenen zorg vanuit de visie dat de keuzes en de wil van onze cliënten (en hun familie en mantelzorgers) leidend zijn. We hebben zorgaanbod in ons zorgcentrum maar ook in de wijk. We verzorgen welzijn als aanvulling op de eigen kracht van de inwoners, hun sociaal netwerk en vrijwillige inzet en we bieden wonen aan. Of het nu gaat om persoonlijke aandacht, om net dat beetje meer, om oog te hebben voor het individu, om geïntegreerd werken vanuit welzijn en zorg, om een samenspel van wonen en zorg: Vredewold deed het al en gaat daar nog meer op in zetten.

Voor de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening is een grote mate van familieparticipatie en samenwerking van Vredewold met mantelzorgers en vrijwilligers van wezenlijk belang. Een leven lang wonen in het Westerkwartier houdt in dat Vredewold dit samen met de familie en mantelzorgers wil realiseren: gezamenlijk de regie nemen is essentieel. In eerste instantie noopt de blijvende druk op tarieven en bekostiging ons om de professionele inzet zo efficiënt mogelijk te doen, maar we vinden dit vooral belangrijk omdat we overtuigd zijn dat we elkaar nodig hebben om het welzijn van onze cliënten te bevorderen en te waarborgen.

Duurzaamheid

Vredewold geeft bewust aandacht aan een gezonde duurzame leefomgeving. Vredewold heeft een sterk sociaal regionaal netwerk en levert mede door de voorbeeldfunctie graag een bijdrage aan de vermindering van de CO₂ uitstoot door minder grondstoffen te gebruiken en minder afval te produceren. Concrete maatregelen die Vredewold hiervoor in de afgelopen periode al heeft genomen zijn de overstap naar groen gas en groene stroom en vermindering van afval en de vervanging van alle verlichting in het woonzorgcentrum door LED- verlichting. Verder is er een transitie geweest in de schoonmaak met als gevolg vermindering van gebruik van water en schoonmaakmiddelen. In aansluiting op voornoemde zal bij de toekomstige verbouwplannen vol worden ingezet op vermindering van het gasverbruik. Het nieuw- en verbouwproject van het pand valt onder de Green Deal.

We doen het voornoemde in partnerschap met andere zorgaanbieders en in samenwerking met de cliënt en mantelzorgers. Op deze wijze dragen we bij tot een netwerk van kwaliteitsvolle zorg voor en rond mensen die het nodig hebben.

5. Vredewold hoe zien we onszelf

We hebben genoeg om trots op te zijn. Een uitstekend imago als zorgaanbieder en een goede waardering als werkgever. Ons brede aanbod en daarmee het kunnen schakelen en verbinden op wonen, welzijn en zorg is voor velen van toegevoegde waarde. Het integrale karakter binnen ons aanbod wordt steeds sterker hetgeen in de lijn ligt met de ontwikkelingen en verwachtingen waarbij het vervagen van traditionele grenzen en ontschotting van de zorg aan de orde zijn. Medewerkers komen weer graag naar ons toe en ook zien we het aantal vrijwilligers inmiddels weer toenemen en de tevredenheid van bestaande en nieuwe cliënten is en blijft hoog.

We onderscheiden ons in dagelijkse kwaliteit, betrokkenheid, ontwikkelbereidheid en samenwerkingsgerichtheid. Het zijn interne krachten waar we de toekomst mee in kunnen en durven, vanuit onze kernwaarden vanzelfsprekend, veelzijdig en lokaal (en) betrokken.

We merken ook regelmatig dat we wat aan de kleine kant zijn (we kunnen niet al onze ideeën uitvoeren), oftewel we zijn te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Dat maakt dat we kwetsbaar zijn in onze beschikbare competenties en het ontbreekt ons aan back-up voor kritische posities.

We zien dat er sprake is van achterstallig onderhoud van ons gebouw, maar ook in onze systemen en processen. We zijn in onze informele cultuur sterker dan dat we zaken weten te formaliseren: we hebben korte lijnen waarbij we niet alles vastleggen en niet altijd onze afspraken nakomen, veel zaken zitten in de hoofden van mensen en hebben nooit formeel hun beslag gekregen. We zullen bovendien vaker expliciet moeten maken wat we impliciet allemaal afwegen, overwegen en bedoelen. In al ons handelen was en is er altijd wel ons fundament van waaruit wij werken, onze missie en visie.

6. Vredewold en de toekomst

Wie in het huidige tijdsgewricht een beleid durft neer te zetten met vastgestelde doelen voor de komende vijf jaren en een uitgestippeld pad, moet wel over een hele goede glazen bol beschikken. De ontwikkelingen gaan zo razendsnel dat zelfs doorgewinterde en ervaren strategieconsultants de scope óf op vijftig jaar óf op anderhalf jaar zetten. Wij denken dat we een goed beeld hebben van de in- en externe ontwikkelingen voor de komende vier jaren en we zijn stoer genoeg om te zeggen dat we geen waarzegger nodig hebben. Wij denken dat we met dit meerjarenbeleidsplan een realistische scope neerzetten waarmee we de komende vier jaar kunnen overbruggen.

Aanpassingsvermogen en flexibiliteit worden voor de organisatie en de medewerkers de belangrijkste competenties om te 'overleven'. Alert zijn en inspelen op veranderingen dat is wat wordt gevraagd en gelukkig zijn we op dat punt in het voordeel. Als organisatie willen we ons kenmerken door flexibiliteit, door adequaat inspelen op gewijzigde omstandigheden en door wendbaar meebewegen met dat wat van ons gevraagd wordt.

Vanuit dat vertrekpunt hebben we ons voorgenomen om de toekomst meer naar onze hand te zetten, om meer regie te nemen en om meer sturing te geven aan ons ideaal: Een leven lang wonen in het Westerkwartier.

Interne sterktes	Interne Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> Breed en divers aanbod en mogelijkheden aanbieden nieuwe producten (VPT) Goed opgeleide betrokken medewerkers en vrijwilligers Imago als zorgaanbieder en werkgever Slagvaardig en flexibel Goede samenwerkingsrelaties Specialistische zorg op deelgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkte investerings slagkracht Professionaliteit/competenties medewerkers i.r.t de veranderende zorgvraag Hoog verzuim Duurzaamheid Domotica Organisatiestructuur en processen Gedateerd vastgoed Schaalgrootte
Externe kansen	Externe bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> Dubbele vergrijzing Westerkwartier met name in Zuidhorn en Leek Trend van langer thuis wonen, innovatie door inzet domotica Stijging zorgvraag verwachting regionaal tekort aan WLZ-capaciteit Sterke positie in het Westerkwartier Mogelijkheden voor verdergaande, intensieve samenwerking met grotere zorginstelling (ZGG) Samenwerkingspotentieel 	<ul style="list-style-type: none"> Verzwarend van de zorgvraag door toename hogere ZZP's ontbreken behandeldienst Financiering Steeds veranderende wet- en regelgeving, financiering Dreigend tekort aan gekwalificeerd personeel Veranderende complexe zorgvraag

De combinatie van onze visie en de gemaakte in- en externe analyse vraagt om keuzes. Keuzes om de kracht van onze organisatie meer in te gaan zetten. We willen gaan inzetten op een verdere verbinding van welzijn en zorg en meer inspelen op vragen die zich in de markt aandienen.

We zijn vaker de spil en pakken de regie voor wat betreft de behandeldiensten en intensieve samenwerking met andere partijen. We communiceren beter, dat doen we intern maar ook met onze partners en de markt.

We zorgen ervoor dat we aantrekkelijk zijn en blijven voor instromende medewerkers. Bij onze huidige medewerkers blijven we door opleiding en begeleiding hun mogelijkheden versterken en proberen op deze wijze bij te dragen aan loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

We gaan de toekomst met vertrouwen tegemoet waarbij we zes strategische speerpunten hebben gedefinieerd:

1. Optimaliseren organisatiestructuur en interne processen
2. Ontwikkelen duurzame inzetbaarheid medewerkers
3. Samenwerking intensiveren en versterken
4. Toekomst bestendig vastgoed creëren
5. Innoveren en verbreden van de dienstverlening
6. Duurzaamheid en milieu

Zes strategische speerpunten die de basis vormen voor onze toekomstplannen maar ook die ook dienen als input voor de uitwerking van beleid en actieplannen op de verschillende beleidsterreinen. Tezamen dragen ze bij aan het realiseren van onze ambities.

SPEERPUNT	DOEL
OPTIMALISEREN ORGANISATIE-STRUCTUUR EN INTERNE (KWALITEITS)PROCESSEN	<p>Door de organisatiestructuur goed tegen het licht te houden en aan te passen, krijgt Vredewold een structuur waarmee ze de komende jaren met vertrouwen zorg, welzijn en wonen kan aanbieden. De organisatiestructuur moet hierbij dienend zijn aan de processen en werkzaamheden, risico's beperken en kosten besparen.</p> <p>Interne (financiële) processen moeten efficiënt en effectief zijn en goed op elkaar aansluiten. Door processen goed en helder te definiëren zal de kwetsbaarheid van de kleine organisatie afnemen. Vervanging wordt in deze situaties namelijk steeds eenvoudiger, dit maakt bepaalde (sleutel) functies en posities minder kwetsbaar.</p> <p>(Financiële) kaders worden duidelijk vastgelegd waardoor duidelijk wordt wie waar verantwoordelijk voor is. Waar mogelijk worden verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd zodat medewerkers meer betrokken worden bij de organisatie en kritischer naar de processen gaan kijken.</p>
ONTWIKKELEN DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS	<p>Toenemende zorgzwaarte en complexere zorg maken dat we ervoor moeten zorgen dat medewerkers voldoende zijn toegerust om aan de veranderende zorgvraag te kunnen voldoen. Het inzetbaar houden van gezonde, competente, productieve, gemotiveerde, flexibele en innovatieve medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan met als het doel de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening te kunnen waarborgen.</p> <p>Een ander doel van het voeren van een adequaat breed gedragen beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is dat dit een wezenlijke bijdrage levert aan de realisatie van (strategische) organisatiedoelstellingen en de effectiviteit van de organisatie.</p> <p>Structureel werk maken van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, betrokkenheid en ontwikkeling zorgt voor meer werkplezier en minder ziekteverzuim.</p>
INTENSIVEREN EN VERSTERKEN VAN DE SAMENWERKING	<p>De juiste zorg op de juiste plek is het motto, kwaliteit en continuïteit van zorg is hierbij leidend. Vredewold streeft naar het organiseren van een eigen en zelfstandige behandeldienst. Alle medische en paramedische functies zijn daarin vertegenwoordigd.</p> <p>Vredewold heeft binnen en buiten het Westerkwartier goede contacten, samenwerkingsafspraken en- of allianties met als doel burgers in het Westerkwartier een breed, betaalbaar en kwalitatief hoogwaardig aanbod op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg te kunnen bieden.</p>

	Door extra te focussen op (intensieve) samenwerking binnen de keten worden cliënten adequaat en goed (op weg) geholpen. Waar Vredewold kennis, expertise of competenties mist of dit onvoldoende kan borgen zorgen samenwerkingsverbanden ervoor dat dit wel goed geborgd is. De samenwerking en afstemming binnen de eigen organisatie zijn optimaal zodat efficiency en kwaliteit zo groot mogelijk zijn.
INNOVEREN EN VERBREDEN DIENSTVERLENING	<p>Het huidige aanbod (organisatiebreed) inventariseren en toegankelijk maken voor alle inwoners van het Westerkwartier, onder andere door het aanbieden van VPT & MPT pakketten. We hebben hiervoor en ook voor alle andere initiatieven op het gebied van innovatie en verbreding is heldere afspraken met het Zorgkantoor. Wordt ook ingegeven door nieuw regeringsbeleid, waarbij ten faveure van uitbreiding van intramurale capaciteit nu ingezet wordt op meer en geclusterde VPT. Daarmee wordt Thuiszorg binnen Vredewold belangrijker.</p> <p>Iedere ondersteuningsvraag wordt opgelost. Hetzij door; - door te verwijzen, - of zelf te ontwikkelen of -met anderen aanbod te ontwikkelen. De organisatie kan hierdoor adequaat inspelen op nieuwe ontwikkelingen.</p>
TOEKOMSTBESTENDIG VASTGOED CREËREN	<p>Passend bij de aard en omvang van de zorgvraag zal in de nabije toekomst het gebouw worden aangepast en uitgebreid – gebruikmakend van een toekomstbestendig bouwconcept, zowel als het gaat om de zorg, domotica als om duurzaamheid.</p> <p>Wij achten een uitbreiding van het aantal plaatsen naar 160 mensen (2025) noodzakelijk met daarbinnen een groter aandeel – tot uiteindelijk volledig (ten opzichte van 35 nu) met verpleging met behandeling. In aanvulling daarop zal Vredewold in geval van complexe co-morbide zorg, deze zorg aanbieden in samenwerking met een daartoe geëquipeerde organisatie in regio.</p> <p>Verdere concretisering vindt plaats in de bouwplannen in wording. Hierom is in 2021 het gebouw in eigendom verworven. Hiervoor en voor de ver- en nieuwbouwplannen wordt samenwerking gezocht met externe financiers.</p>
DUURZAAMHEID & MILIEU	<p>Vredewold geeft bewust aandacht aan een gezonde leefomgeving. Vredewold heeft een sterk sociaal regionaal netwerk en levert mede door de voorbeeldfunctie graag een bijdrage aan de vermindering van de CO2 uitstoot door minder grondstoffen te gebruiken en minder afval te produceren.</p> <p>Nieuw- en verbouw van het pand valt onder de Green Deal. Vooruitlopend op wet- en regelgeving zet Vredewold zich in op o.a. afvalscheiding.</p>

Het aangaan van een samenwerkingsverband met een grotere partij uit de regio biedt bij alle speerpunten kansen op verdere optimalisering. De organisatie wordt daardoor minder kwetsbaar – zowel in de zorg als in de bedrijfsvoering – en bestaande kwaliteiten (bijvoorbeeld Thuiszorg) kunnen verder worden doorontwikkeld.

Kengetallen tot 2040

	2022	2023	2024	2025	2030	2035	2040
# bewoners	142	142	142	160	160	160	160
# thuiszorg	100	100	120	140	160	160	160
# dagbesteding	60	60	60	60	60	60	60
Omzet	16.000	16.500	17.500	20.000	21.000	21.500	22.000
Bruto Resultaat	2.500	2.500	3.000	5.000	5.000	5.500	5.500
Netto Resultaat	500	700	900	1.200	1.200	1.200	1.200

Op geleide van regeringsbeleid kan verschuiving plaatsvinden tussen uitbreiding intramuraal en geclusterde VPT.

7. Risico's

Er zijn een aantal risico's die de uitvoering van dit meerjarenbeleidsplan bedreigen en die we moeten beheersen.

De belangrijkste bedreiging is de waan van de dag. Alhoewel de kwaliteit van de dagelijkse zorg ook onze grootste zorg is, staat de waan van de dag ook de vooruitgang in de weg. Daarom laten we meer operationele zaken aan de verantwoordelijkheid van de individuele manager en professionaliseren we onze overlegstructuur.

Daartoe beleggen we regelmatig een MT-overleg waar we ons op strategie, implementatie en voortgang focussen en ideeën van buiten naar Vredewold vertalen. Het managementteam zal inspirerend leiderschap moeten tonen en daar waar nodig (verder) moeten ontwikkelen. Dit inspirerend leiderschap dient zich ook door te zetten naar het middenkader. We moeten ervoor zorgen dat we dit vanuit de organisatie faciliteren, in tijd en middelen.

Daarnaast is er de continue dreiging van de financiën en de wijzigingen in de financiering en de wijze van aanbesteding. Dit brengt ons niet onmiddellijk uit balans, maar maakt ons wel alert. Alle beleidsbeslissingen zullen eerst een financiële toets moeten doorstaan voordat we ze kunnen doorvoeren. Dat vraagt een andere denkwijze van ons allemaal. Wij blijven vinden dat geld niet altijd leidend mag zijn in datgene wat we doen, wel is het zaak om ons huishoudboekje op orde te houden zodat we indien nodig tijdig kunnen bijsturen.

Leidend in ons dagelijks handelen is onze visie en we zijn uiteindelijk pas geslaagd als we onze visie terugvinden in onze dagelijkse (zorg)processen. De cliënt nog meer centraal stellen in alles wat we doen: wat wil hij (en de familie/mantelzorger) – hoe houdt hij de regie – hoe versterken we zijn kracht – hoe geven we ruimte aan zijn keuzes. Daarvoor dienen we de organisatie en onszelf nog wel te helpen in het maken van de vertaalslag van de visie naar de dagelijkse praktijk.

We zouden in de valkuil kunnen lopen dat de huidige clienttevredenheid ons weerhoudt om voldoende om ons heen te kijken. De ontwikkelingen gaan echter razendsnel. Alert zijn, inspelen op mogelijkheden, tijdig de bakens verzetten – we moeten het integreren in onze dagelijkse werkzaamheden. Daartoe gaan we vaker reflecteren op ons eigen handelen en daarbij gaan we actiever met onze medewerkers communiceren om hen aangehaakt te houden.

Tot slot

Het afronden van dit meerjarenbeleidsplan is geen einde maar een begin. Het formuleren van onze koers is het startpunt om deze weg in te slaan. Vandaar dat alle strategische speerpunten zullen worden uitgewerkt in een strategisch actieplan. Iedere manager zal voor zijn/haar organisatieonderdeel een focus (actie) plan schrijven met een verdere uitwerking van de eerder genoemde strategische doelen. Onze missie en visie geven de richting aan maar de uiteindelijke actieplannen bepalen de koers.

We willen gaan voor *een Leven lang wonen in het Westerkwartier* en daar gaan we ons maximaal voor inzetten. Dat doen we vol overtuiging, met veel energie en we zorgen bovendien dat we het tempo er in houden. Ondertussen zorgen we dat iedereen organisatiebreed goed geïnformeerd is en steeds op de hoogte is van wat we doen en wat de volgende stap is. We zorgen ervoor dat ondanks alles wat er op ons afkomt we elkaar vasthouden. Gezamenlijk gaan we ervoor zorgen dat iedereen aangehaakt blijft, zich veilig en gewaardeerd voelt en altijd met respect wordt behandeld.

Bijlagen

- Regiomonitor Verpleeghuiszorg
- Factsheet arbeidsmarkt zorg UWV en/of Zorgplein Noord
-
-