



**BELEIDSTRATEGIE THEDINGSWEERT**

**2016 t/m 2018**

**“DE UITDAGING VAN HET ONDERNEMEN”**

# Strategienota Stichting Thedinghsweert en Thedinghsweert zorg in bedrijf BV. 2016 -2018

## Algemeen

In deze beleidsstrategie is kort weergegeven hoe de organisatie Thedinghsweert zich heeft bezonnen op mogelijkheden om haar doelstellingen de komende jaren te bereiken. Deze nota is zowel voor de stichting als de BV. De onderlinge verbinding tussen Stichting Thedinghsweert en Thedinghsweert Zorg in bedrijf B.V., maar ook tussen de verschillende werkgebieden van Thedinghsweert, blijft belangrijk en willen we behouden. Het doel van deze strategienota is allereerst om een antwoord te geven op de vraag wat we willen bereiken en te bepalen hoe we dat gaan doen.

De stichting heeft een zorgelijk jaar achter de rug met een behoorlijk verlies. Deels komt dit door interne factoren (ziekte en te weinig acquisitie inspanningen) maar grotendeels komt dit ook door externe factoren zoals, tariefdaling in de zorg en afnemende vraag in biologische speciaalzaken. De concurrentie neemt in vrijwel alle markten toe. De organisatie heeft in het afgelopen jaar onvoldoende kunnen inspelen op overheidsbezuinigingen in de zorg. De daling in zorginkomsten waren voorspelbaar, maar deze verminderde omzet is niet gecompenseerd door verhoogde productieomzet. Deze liet zelfs ook een daling zien. Aan de kostenkant werd weliswaar flink bezuinigd maar de personeelskosten, de grootste kostenpost, bleven vrijwel gewoon doorlopen. De toekomst geeft daarom reden tot zorg.

Zolang wij nog geen woonzorg hebben kunnen realiseren zal in de verhouding zorgproductie/bedrijfsproductie het accent sterk op de omzetverhoging van de bedrijfsproductie komen te liggen. Op de tarieven voor zorgverlening hebben we weinig invloed en de volumes in dagen en cliënten met een indicatie voor dagbesteding lijken landelijk te dalen.

Op basis van deze concept nota zullen verschillende geledingen binnen Thedinghsweert de kans krijgen om mee te denken bij de totstandkoming van de definitieve strategienota.

Deze strategienota beschrijft:

- 1) de ambities die horen bij de visie van de organisatie;
- 2) de concrete doelen die daaraan gekoppeld worden;
- 3) de manier waarop we dit willen bereiken, en wel zodanig dat dit past bij de missie van de organisatie. ( dit wordt concreet beschreven in de jaarevaluaties en jaarplannen van de werkgebieden en vertaald naar activiteiten in de jaarplannen.)

De kernvraag waar de strategie antwoord op probeert te geven is dus: wat zijn onze ambities en doelstellingen en hoe gaat de organisatie dat bereiken? En hoe kunnen we de complexiteit van onze organisatie en de veranderende omgeving goed bijhouden.

## **Ambities en doelstellingen**

De focus zal de komende jaren liggen op 4 ambities:

- 1) opbrengstgericht werken met als doel omzetverhoging van de bedrijfsproductie en zorgproductie,
- 2) de ontwikkeling en realisatie van 24-uurs woonzorg/WLZ zorg
- 3) het beter zichtbaar maken van onze organisatie en helder maken waar we ons mee onderscheiden van andere organisaties in de regio.
- 4) flexibiliteitsverhoging zodat we ons continu kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden
- 5) behoud van zelfstandigheid

Met man en macht zullen we zoeken naar creatieve oplossingen die voornamelijk leiden tot omzetverhoging. We moeten nieuwe ontwikkelingen in gang zetten, ons aantrekkelijker maken in de markt en de interne organisatie goed op orde hebben. Een concreet doel is om tenminste nog één grote klant binnen te halen voor de bakkerij ( groothandel, ziekenhuis Rivierenland). De coördinatoren van de werkgebieden zullen daarbij onderling steeds ervaringen en expertise in het productieproces en klantgerichtheid uitwisselen.

## **A. Zorgproductie en zorgverlening**

### Continuïteit van zorg

Belangrijke voorwaarden voor continuïteit voor ons zijn: werken met een helder lange termijnplan voor de zorg, duidelijke en concrete doelstellingen per jaar in goede afstemming intern met het Hoofd Zorg en de coördinatoren en extern met het zorgkantoor en samenwerkende partijen.

Het realiseren van de zorg productiedoelen is afhankelijk van een goede concurrentiestrategie en klantvriendelijkheid, dit hebben we grotendeels zelf in handen. In de nabije toekomst aanbieden van passende woonzorg en huisvesting, waarbij de cliënt zich gezien en thuis voelt. Thedingsweert wil het zelfstandig wonen stimuleren, als dat tot de mogelijkheden van de cliënt behoort. Zelfstandigheid kan ook in een collectieve setting gestimuleerd worden, concreet: de cliënt heeft een eigen appartement en deelt met andere cliënten een gezamenlijke woonkamer. Samen eten behoort tot de mogelijkheden, maar de cliënt kan ook zelf zijn eten bereiden. Het woononderzoek is inmiddels gestart en er ligt een ondernemingsplan.

In toenemende mate is de ondersteuning van mensen met een beperking gericht op hun individuele behoeften, op hun mogelijkheden zich te ontwikkelen en deel te nemen aan de samenleving. Waarden die altijd in de visie van Thedingsweert zelf hebben gepast. Het overheidsbeleid sluit in zijn uitgangspunten nu goed aan bij deze visie op zorg van Thedingsweert. Helaas gaan wijzigingen van overheidsbeleid gepaard met pijnlijke bezuinigingen de laatste jaren. Op dagbesteding wordt nu extra gekort. Er zal echter behoefte aan dagbesteding blijven. Immers mensen met een beperking hebben niet alleen behoefte aan ondersteuning bij het wonen. –

*Thedingsweert ziet cliënten als unieke burgers, met universele en specifieke behoeftes. Wij praktiseren de antroposofische mensvisie, door met cliënten samen te werken aan het onderzoeken van hun werkelijke vraag en het ontwikkelen van hun mogelijkheden; door hen in hun levensloop en ontwikkeling te volgen; door sociale rollen en vriendschappen te stimuleren; door grenzen te verleggen als dat nodig (en mogelijk) is; door het netwerk rond de cliënt te benutten en te betrekken bij de uitvoering van het zorgplan en het oplossen van problemen; door ook anderszins de plek van de cliënt in de samenleving te bevorderen. Ook indirect door een rol te spelen bij ontwikkelingen in wijk en stad en in het debat daarover.*

Strategie voor het realiseren van onze zorgdoelen. De komende jaren focussen op goede netwerken en relaties en up to date zijn met de ontwikkelingen in de zorgsector. Vakliteratuur bijhouden en bezoeken van (regionale) voorlichtingsbijeenkomsten zijn zinvol om tot juiste inschattingen te komen van de " zorgmarkt". Inzetten op vernieuwing en uitbreiding. Ons als uniek presenteren. De strategie waarmee Thedingsweert zich ten opzichte van concurrenten onderscheidt, is diversificatie: het leveren van een palet van producten die een toegevoegde waarde leveren voor de cliënt. Zorg en ondersteuning leveren die er toe doet. Thedingsweert wil weten wat cliënten écht belangrijk vinden en zorgen dat op die aspecten een duidelijke meerwaarde wordt gecreëerd. Wij moeten met onze productenscala voordelen voor de cliënt opleveren. De producten van Thedingsweert onderscheiden zich door: de locatie uniciteit, kwaliteit, service en diversiteit. Thedingsweert wil haar meerwaarde als volgt realiseren.

De kracht van Thedingsweert is de integratie van zorg en productie gerelateerde taken, en activiteiten in werkgebieden met een herkenbare decentrale organisatiestructuur

## *Basisstrategieën*

*-Wij onderscheiden ons in de zorg en in de bedrijfsonderdelen van andere zorgaanbieders door goede service, kennis en klantenbinding na te streven. We moeten goed zichtbaar blijven in onze netwerken.*

*- Wij bieden elke cliënt een passend zorgaanbod, vastgelegd in een ondersteuningsplan (OP). Het OP wordt jaarlijks geactualiseerd en verbeterd op basis van de ervaringen. Voortgang van het ontwikkelplan wordt gemonitord. Individuele ondersteuningsplannen staan garant voor maatwerk en keuzevrijheid; persoonlijke ontwikkelingsdoelen en leefomgevingen krijgen meer plaats krijgen in het OP.*

*- Wij ontwikkelen mede zinvolle cliënt ervaringsonderzoeken die een betrouwbaar beeld geven van de kwaliteit van zorg en "leven".*

*- De begeleiders leren de cliënten verantwoording nemen voor hun eigen leerprocessen*

*- De begeleiders praten over en met cliënten over hun ontwikkeling, de cliënten praten mee over wat er op Thedingsweert gebeurt; cliënten met een oudervertegenwoordiging vormen een cliëntenraad(verwantenraad)/ medezeggenschapsorgaan waar wensen goed kenbaar, zichtbaar en bespreekbaar worden.*

*- Wij zorgen voor professioneel personeel. Personeelsleden maken het verschil! Zeker in een ruime arbeidsmarkt. De tevredenheid van de cliënt wordt in belangrijke mate bepaald door de relatie tussen cliënt en zijn begeleiders. Aandacht voor de samenwerkingsrelatie tussen begeleider en cliënt. Vaste gezichten maken Thedingsweert persoonlijk en vertrouwd. De kracht van Thedingsweert zit in de houding, zorg- en vakkennis van de begeleiders.*

*- Wij streven continu naar het verbeteren van de zorg en ondersteuning. Door het stimuleren van het lerend vermogen van de organisatie. Daarvoor is van belang dat we kennis delen, leren van gesprekken met betrokkenen bij de organisatie, gemeenschappelijke doelen nastreven en open en transparant communiceren.*

*- Wij creëren een breed zorgaanbod voor cliënten. Thedingsweert kan door zijn omvang, werkvelden en expertise als geen ander de verschillende werkgebieden verbinden en een meerwaarde creëren. Onze focus zal liggen op het organiseren van zorg rondom de vraag van de cliënt, het realiseren van samenhang, zo nodig met andere aanbieders rond specifieke zorgvragen.*

## **WLZ en WMO**

De stelselwijziging in de zorg heeft een grote impact op Thedingsweert. Onze zorg moet anders en goedkoper.

Cliënten krijgen met een veranderende indicatiestelling te maken. Intramurale WLZ indicaties worden levenslang, waarbij toekenningscriteria worden aangescherpt. Cliënten uit de WMO krijgen ook met aangescherpt indiceren te maken, al dan niet via keukentafelgesprekken. Hun Wajonguitkering wordt opnieuw beoordeeld, waarna zeker niet in alle gevallen de maatschappelijk gewenste zelfstandigheid wordt gestimuleerd. PGB-budgethouders krijgen eveneens te maken met deze strengere indicatiestellingen én verlaging van vergoedingen.

Naast het zorgkantoor (verantwoordelijk voor de Wet Langdurige zorg (WLZ) ) en naast onze traditionele samenwerkingspartners zijn de sociale wijkteams en gemeenten belangrijke samenwerkingspartners geworden (zij dragen zorg voor de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)). De Participatiewet is in het leven geroepen voor mensen met een minder ernstige beperking, die kansen hebben op betaald werk. Wij kunnen hen werkervaringsplaatsen aanbieden. Dit kan een bezuiniging op de personeelskosten betekenen.

Hoewel al jaren wordt gesproken over vermindering van de enorme administratieve lastendruk in de zorg blijft deze daadwerkelijk stijgen. Constante veranderingen in inkoopwijzen, -criteria, verantwoordingen, verantwoordingsmethodieken en kwaliteitseisen werken kostenverhogend. Veel tijd gaat op aan nodeloze administratie, tijd die we hard nodig hebben voor onze aandacht voor cliënten en de productie.

### *strategieën*

- *Administratieve vereenvoudiging nastreven door toepassing van goede ICT systemen*
- *Cliënten niet meer zorg geven dan ze nodig hebben. De tariefskortingen in de organisatie verantwoord laten wijzigen tot verschraving in de zorgverlening, de knelpunten die zich daarbij voordoen bespreken en mogelijke oplossingen aandragen.*
- *Geen specialisatie in cliëntgroepen. Onze cliënten zijn mensen met een verstandelijke, lichamelijke of zintuigelijke beperking; cliënten met niet aangeboren hersenletsel (NAH) cliënten met een niet ernstig, meervoudige beperking; mensen met een psychiatrische of psychosociale achtergrond blijven plaatsen. We blijven ons breed opstellen, vernieuwing: Woonzorg ontwikkelen en aanbieden*
- *Onderscheidend blijven door onze kleinschaligheid*
- *Omvang aantal zorgvragers dagbesteding proberen uit te breiden door ons streven naar uitstekende service*

## **B. Bedrijfsactiviteiten**

Bij een breder publiek komt meer bewustzijn voor milieuvriendelijk geproduceerde producten. In het algemeen zit de markt voor biologische producten in de lift maar voor speciaalzaken is de concurrentie met de supermarkten groot.

Om betere productieresultaten te behalen is het belangrijk om samen met werknemers te kijken naar werkzame factoren die bijdragen aan goede prestaties. Scholingsmogelijkheden, werkomstandigheden en werkbegeleiding moeten optimaal zijn. Daar moet de organisatie voor zorgen binnen de middelen die zij daarvoor heeft. Marktkennis, creativiteit, kennis van onze kwaliteiten, veranderingsbereidheid zijn vereisten voor het hele team. Marketingkennis moet verder geschoold worden en marketing strategieën helder gecommuniceerd.

Belangrijk is dat het gehele team van Thedingsweert gezamenlijk hetzelfde wil bereiken en weten wat zij daarbij wel en niet nodig hebben. Evenzeer belangrijk is het bewustzijn van wat van ieder lid van het team wordt verwacht. Systematische evaluatiemomenten gedurende opgestelde jaarplannen zijn daarbij vaak een voorwaarde voor inzicht en succes. We moeten realistisch zijn in wat we kunnen bereiken

### *Strategieën*

- *Innovatie van producten en relevante trends volgen; tijdig trends, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen zien en verzamelen van inzichten*
- *Accent op acquisitie. Nieuwe zakelijke partijen in beeld brengen. Start levering aan een grote partij (groothandel/ziekenhuis Rivierenland) en mogelijk aan regionale supermarkten*
- *Grenzen stellen en keuzes maken; investeren in kwaliteit en toegevoegde waarde*
- *Meer samenwerking (b.v. met andere biologische bakkers) om tegenwicht te kunnen bieden aan de macht van supermarkten*
- *buiten de gebaande paden durven gaan; juist assortiment samenstellen; productaanbod differentiëren t.o.v. concurrenten*
- *Snelheid en slagvaardigheid in een continu veranderende omgeving vergroten*
- *Niche markten onderzoeken*
- *Klantgericht werken aantrekkelijke producten leveren tegen een scherpe prijs en de klant behandelen als een koning). Investeren in klantbetrokkenheid, klantbeleving, klantgemak, klanttevredenheid en klantloyaliteit.*
- *Aantrekkelijke presentaties realiseren*
- *Kennisvergroting over effectiviteit en toepassen van kennis over effectiviteit en efficiënter werken door betere logistiek (bakkerij)*
- *Zorgen dat alle neuzen dezelfde kant opstaan; prioriteiten vaststellen en afdeling overstijgend flexibel meebewegen met de omgeving*

## **Personeel**

Thedingsweert heeft vakbekwame personeelsleden. Werkdruk wordt nauwlettend gevolgd. Verminderen of verhogen van werkdruk gebeurt door: de invoering van nieuwe taken, door het maken van nieuwe afspraken, houden van jaargesprekken over het functioneren en de jaartaak. In het tweejaarlijks medewerkers tevredenheidsonderzoek behalen we de normscore die gesteld wordt. Het verzuimpercentage bedraagt ten hoogste 5,5% (het landelijk gemiddelde voor de sector). In het scholingsplan dat jaarlijks wordt besproken ten behoeve van de ontwikkeling van de medewerkers, wordt de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers betrokken die nodig zijn voor basisbegeleiding. M.b.t. diversiteit streeft de organisatie naar een goede verhouding van mannen en vrouwen en een goede leeftijdsverdeling binnen de organisatie.

Het vak begeleiding in onze sector ontwikkelt zich. Begeleiders richten zich niet meer alleen op de ondersteuning van cliënten maar ook op hun familie en vrienden. Het perspectief van mensen met een beperking moeten we helder in beeld hebben inclusief hun netwerk. In ons WLZ ontwikkelplan met een zelfanalyse wordt dit de komende drie jaren in gesprek met de begeleiders geschoold want de nieuwe ontwikkelingen vragen om een andere houding.

Een grondige analyse van de toekomst van Thedingsweert is nodig om te bepalen hoeveel medewerkers er in de komende jaren nodig zijn en wat zij moeten kunnen. In de praktijk hebben onze medewerkers behalve hun vaste taken conform hun functieomschrijving vaak meerdere toebedeelde taken. (bijlage leeftijdsverdeling). Onderzoeken welke professionals tussen afdelingen kunnen schuiven. Woonzorg geeft schuifmogelijkheden.

Thedingsweert probeert duidelijk en helder te communiceren. Uit bijeenkomsten blijkt dat medewerkers, personeelsleden en overige betrokkenen de helderheid en duidelijkheid van de communicatie waarderen maar dat dit constante aandacht en verbetering verdient.

Werkgebieden willen we zoveel mogelijk zelforganiserende eenheden en teams laten zijn. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Ondernemerschap is aanwezig tot op de werkvloer om snel te kunnen beslissen en handelen als de situatie daar om vraagt. Ook dat vraagt om nauwe samenwerking, delen van informatie, risico's durven nemen en fouten mogen maken en het creëren van een lerende organisatie waarbij iedereen de neuzen dezelfde kant op heeft staan.

### *Strategieën:*

- *Begeleiders inspireren, informeren en ondersteunen om hun werk voortdurend te verbeteren; aandacht voor de professional en hun werkomstandigheden.*
- *Informatie uitwisseling bevorderen*
- *Flexibele bedrijfsprocessen en goede IT infrastructuur en IT ondersteuning; digitale technologieën en social media toepassen*
- *Scholings- en kennisbeleid dat aansluit bij de huidige tijd en de veranderingen in de zorg. Gezamenlijke verdieping over de kwaliteit van zorg.*
- *Kennisverhoging door opleidingen*
- *Kritische observaties en reflecties op de werkvloer;*
- *Blijvend werken aan een goede relatie tussen professional en cliënt*
- *Creatieve oplossingen met elkaar bedenken voor bezuinigingen en omzetvergroting bij gelijkblijvende kosten of winstverhoging.*
- *Banen behouden door zorg- en productievolume te behouden en te vergroten. Bij verminderde zorgvolumes personeelsformatie aanpassen- flexibele schil verminderen- en de bedrijfsproductie omvang te vergroten*
- *Meer jongeren inzetten en een goed ouderenbeleid opzetten; uitplaatsingsmogelijkheden voor ouderen onderzoeken*
- *Meer vrijwilligers inzetten*
- *Investeren in de jonge gekwalificeerde, flexibele, veranderingsbereide medewerkers met de juiste competenties en in een gezond werkklimaat*
- *Kwaliteit van de communicatie verbeteren en medewerkers ruimte geven om te doen wat nodig is.*

Thedingsweert werkt steeds aan een sterke samenwerkingscultuur: werken vanuit bevoegdheid en vanuit een zelfde visie op basis van goede afspraken.

## **Samenwerkingsverbanden**

We willen samenwerkingsverbanden aangaan met de juiste zorgpartners en zakelijke partners van de B.V., met organisaties die we nodig hebben om onze doelen te bereiken. Uitgangspunt is dat er met een partner goede samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. (In de samenwerkingsverbanden zal overeenstemming zijn over doel, de doelgroep, het product, het beoogde resultaat van de samenwerking en goede afspraken over de financiële aspecten van de samenwerking en de taakverdeling)

### *Strategieën*

- *Zichtbaar blijven binnen onze netwerken*
- *Bewuste keuze van samenwerkingspartners en de juiste partners kiezen voor omzetvergroting of kwaliteitsverbetering*
- *Goede samenwerkingsafspraken*
- *Kennis vergaren over de concurrentie*

## **PR, en communicatie**

### *Strategieën*

- *Laten zien dat onze woonzorg uniek, veilig, goedkoper of beter is en andere positieve voordelen heeft* *Onze goede kwaliteit uitdragen: goede zorg, gezonde voeding, milieuvriendelijke bedrijfsvoering*
- *Onze identiteit uitdragen ( antroposofische inspiratiebron, kwalitatief goede zorg, gezonde producten, duurzame bedrijfsvoering)*
- *Laten zien dat we een bijdrage leveren aan maatschappelijke problemen*
- *"Free Publicity" zoeken. Artikelen in regionale kranten tijdschriften, nieuwsbrieven van uiteenlopende organisaties. Interviews geven.*
- *Goede website en app ontwikkelen. Bedrijfsvideo maken*

## **Financiële strategie**

Thedingsweert moet financieel gezond blijven en haar financiën op orde en onder controle houden. Alle werkgebieden moeten er naar streven hun resultaat volgens de jaarbegroting te behalen. Thedingsweert moet er voor zorgen dat ze op korte termijn en midden lange termijn aan alle financiële verplichtingen kan blijven voldoen. (*als na afweging van nut en noodzaak blijkt dat een bezuiniging onwenselijk is kan na bespreking een weloverwogen besluit genomen worden tot eventuele uitgave.*). Bij wijzigingen ten opzichte van de begroting of bij het inzetten van nieuwe ontwikkelingen dienen goed onderbouwde plannen aanwezig te zijn

We moeten niet bang zijn, want angst belemmert ons financiële succes

### *Strategieën*

- *een sluitende begroting in meerjarenperspectief, waarbij realistische ramingen met een helder onderscheid tussen incidentele en structurele lasten en baten gemaakt worden.*
- *Bij lagere omzetten (maandelijke controle) wordt een striktere lijn van uitgaven gevolgd. Uitsluitend berekende financiële risico's nemen en adviezen inwinnen bij de juiste mensen.*

- *Nastreven van een solvabiliteit (= eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door totaal vermogen x 100%) voor de stichting van 40%, dit wordt als gezond aangemerkt.*
- *Budget ratio doelstelling (eigen vermogen /omzet) van 15 %*
- *De liquiditeitsratio (= vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden) is minimaal ..... ( **nog uit te zoeken**). De activa zijn in beperkte mate gefinancierd met vreemd vermogen.*
- *Thedingsweert heeft de capaciteit om onvoorziene tegenvaller in de exploitatie op te vangen.*

## **Faciliteiten**

De huisvesting op orde brengen en houden. Het (achterstallig) onderhoud van gebouwen in eigendom wordt steeds zoveel mogelijk uitgevoerd en er wordt voor gereserveerd. Uit de RI&E van elk werkgebied blijkt dat gebouwen veilig zijn en voldoen aan de ARBO-eisen. Schoonheid en netheid binnen bepaalde werkgebieden vraagt aandacht. Het is noodzakelijk voor een aantrekkelijke presentatie bij potentiële cliënten/klanten.

### *Strategieën*

- *jaarlijks RI&E bijwerken*
- *orde en netheid nastreven om ons aantrekkelijker te kunnen presenteren*
- *meerjaren onderhoudsplan volgen*
- *woongebouw verwerven (koop of huur)*
- *dienstwoning realiseren*