

VIVENT JAARPLAN 2020

Terugblik op 2019

Terugkijkend is het jaar 2019 is een bewogen jaar geweest met zeer veel ontwikkelingen. Met personele wisselingen aan de top van de organisatie (vier van de zeven MT-leden zijn medio 2019 aan boord gekomen waaronder de bestuurder) en een stug en goed doorwerkende grote groep medewerkers in de zorg en in de ondersteunende staf.

Als het over **Goede Zorg** gaat was er een grote uitdaging Intramuraal. De Inspectie ("IGJ") constateerde meermaals een aantal forse verbeterpunten en we hebben een enorme inspanning moeten doen om tijdig de zaak op orde te krijgen. We zijn daar ook nu en in het jaar 2020 nog druk mee bezig. De tijdsdruk maakte dat we veel top-down hebben geacteerd, maar het zijn de medewerkers op de intramurale locaties die het échte werk hebben gedaan. Fantastisch!

Goed Werk hebben we vormgegeven door beter te kijken naar hoe we het werk intramuraal en ook extramuraal beter konden inrichten. Functies en rollen zijn onder de loep genomen. Het ziekteverzuim is het hele jaar erg hoog gebleven. Met gemiddeld zo'n 9% is dat niet alleen een heel slecht teken over de tevredenheid en motivatie van medewerkers, maar is ook financieel een enorme aderlating. Verder is het verloop erg hoog en onze aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt niet goed. Vivent heeft hier nog wat te doen. Deze vicieuze cirkel van verzuim en verloop die tot hoge werkdruk leiden hetgeen dan weer tot meer verzuim en verloop leidt moet doorbroken worden.

Financieel verantwoord was dit jaar niet! Vorig jaar werd het operationele verlies nog gecompenseerd door boekwinsten op vastgoed. Dit jaar hebben geen meevallers van die omvang en telt ons dagelijkse verlies op tot € 1 miljoen. Hier zit geen positieve trend in, dus dit is een enorme uitdaging voor 2020.

In **de extramurale divisie** is een groot project ingezet om de thuiszorg weer toekomstbestendig te maken, waarbij we de hele thuiszorg hebben doorgelicht. Op alle niveaus hebben we veranderingen ingezet of zijn we daar nog druk mee bezig. Dit is te merken in de samenstelling van de teams, de routes en de wijze van roosteren. Ook hebben we weer veel meer duidelijkheid geschept in waar we op willen sturen en wat de verantwoordelijkheden en teamrollen inhouden en betekenen. Dit is een geweldige inspanning van iedereen in de wijk geweest! Vanzelfsprekend met een kritische blik en bezorgdheid over continuïteit. Soms met beperkte ondersteuning vanuit het hoofdkantoor, omdat die afdelingen ook hun problemen hadden. Toch is de stap gezet en gaan we in 2020 bewijzen onze thuiszorg écht toekomst bestendig is!

Ook **intramuraal** hebben we grote stappen gezet, mede aangejaagd door de IGJ, in het methodisch en persoonsgericht werken op alle niveaus. Met de kwaliteitsteams op locatie en duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van zowel VCP'ers, coördinerend verpleegkundige en managers hebben we grote stappen gezet. Het inzetten van persoonsgerichte zorg is daarbij een belangrijke aanjager geweest. Als je kijkt waar Vivent stond op de meetlat van de kwaliteitsparameters in mei 2019 en waar we nu staan, dan is dat een mega-prestatie! Ongelooflijk knap!

Bij **de ondersteuning** is er ook erg goed werk gedaan om een stap voorwaarts te zetten. Financiën was al goed onder "control" als het ging om de financiële en zorgadministratie, maar enkele andere teams konden stappen maken en hebben dat ook gedaan. P&O heeft met elkaar de afdeling "herontworpen". Echt knap om dat te doen zonder hulp van buitenaf en je zekerheden op te willen geven en te durven dromen van een nieuwe betere afdeling P&O! De afdeling ICT kreeg verantwoordelijkheden terug die bij de zelfsturing waren weggegaan, maar daarmee kwam er ook een forse chaos terug. Knap om daarin overeind te blijven en nu echt het tij te gaan keren. Bij het Facilitair Bedrijf waren er uitdagingen op elk vlak. Alles is goed opgepakt. Hier ligt ook de vraag "wat mag het kosten?". Het facilitair bedrijf kan heel veel betekenen, maar die dingen kosten allemaal geld. De afdeling Kwaliteit heeft echt een enorme stap gemaakt dit jaar. Samen met de intramurale locaties hebben ze bijgedragen aan de kwaliteitsverbetering. Ook de afdeling Communicatie heeft in alle ontwikkelingen die er waren gezorgd dat we zowel onze interne als externe betrokken zo goed mogelijk geïnformeerd zijn. Ook met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie hebben zij goed werk geleverd.

Cultuur: afscheid van zelfsturing

Met al deze veranderingen hebben we in 2019 definitief afscheid genomen van het concept van "zelfsturing". Die ging namelijk ook over randvoorwaarden zoals P&O, ICT et cetera. We willen die "zelforganisatie" focussen op de professionaliteit van onze medewerkers in de cliëntenzorg!

We laten niet los dat de verantwoordelijkheid voor de zorg bij de professionals op de werkvloer ligt en dat zorg gerelateerde bevoegdheden dicht bij het zorgproces moeten blijven! Dus bij de medewerkers op de woningen, de afdelingen en in de wijk. Het betekent aan de andere kant dat die verantwoordelijkheid moet worden waargemaakt en dat we kwalitatief heel goede zorg moeten leveren. Daar is ondersteuning voor nodig en goede samenwerking binnen de teams. Feedback, leren en continu verbeteren zijn essentieel daarbij.

Vanuit wet- en regelgeving zijn er wel kwalitatieve kaders en vanuit de directie en management zijn er financiële kaders. Verder hebben we bij Vivent afgesproken dat bepaalde zaken in hele Vivent hetzelfde moeten zijn ongeacht op welke afdeling je werkt. Dit geldt voor personeelszaken, ICT, facilitaire zaken et

cetera. De “zelforganisatie” zetten we in op het gebied van de zorg rond de cliënt. Daar moet de professional de verantwoordelijkheid en vrijheid hebben om het werk optimaal te kunnen doen. Deze omslag betekent een forse verandering in het leiderschap binnen de organisatie. Intramuraal zijn daar met de leiders stappen op gezet en ook extramuraal is hier mee aan de slag. Dit heeft ook gevolgen voor onze cultuur (hoe doen we de dingen met elkaar).

ISO

Vivent is ISO gecertificeerd, wat betekent dat we de kwaliteitskenmerken van de World Health Organisation (WHO) als uitgangspunt nemen bij de realisatie van onze zorg en dienstverlening.

Omdat Vivent (naast ISO) ook moet voldoen aan de thema's uit het Kwaliteitskader Wlz kiezen we sinds onze meerjarenstrategie uit 2018 voor sturing langs de thema's Goed Werk – Goede Zorg en Financieel Verantwoord, waarbij we de volgende vertaling maken.

- Geschikte en correcte zorg (Goede Zorg)
- Beschikbaarheid (Goed Werk, beschikbaarheid van personeel)
- Continuïteit van zorg (Goed Werk, Goede Zorg)
- Doeltreffend
- Doelmatig (Financieel Verantwoord)
- Gelijkwaardigheid
- Zorg gebaseerd op bewijs en kennis (Goed werk : Lerende organisatie willen zijn)
- Op de zorgontvanger gericht zorg met inbegrip van lichamelijke, geestelijke en maatschappelijke integriteit (Goede Zorg : zorg met aandacht)
- Betrokkenheid van de zorgontvanger (Goede Zorg : Zorg met aandacht)
- Cliënt- en patiëntveiligheid (Goede Zorg : blijvend verbeteren van kwaliteit)

Alle thema's zijn verweven met de zorg die we elke dag leveren. In 2019 hebben we in ons jaarplan aangegeven, dat we gezien de krapte in de zorg op de huidige arbeidsmarkt en ons doel de basis verder op orde te krijgen, ons beleid met name hebben gericht op de thema's continuïteit van zorg en cliënt- en patiëntveiligheid. Afgelopen jaar hebben we hier, mede ingegeven door het project Zorg met Aandacht en het bezoek van de IGJ, grote stappen in gezet.

In de extramuraal zorg is het doel geweest weer doelmatigere zorg te gaan leveren. Dit kan echter alleen wanneer we uitgaan van professioneel handelen en goede kaders scheppen. Deze beweging is ingezet, en gaan we afmaken in 2020.

A. Strategische doelstellingen voor 2020

Strategie gaat verder dan één jaar, maar in 2020 moeten we een aantal zaken opstarten om daar de komende jaren verder mee te gaan.

Voor 2020 zijn er dan ook een drietal belangrijke 'rode draden' die we verder gaan uitdragen:

- We willen ons als organisatie verder professionaliseren. Dit vraagt dat we – op alle niveaus – veel methodischer gaan werken en de PDCA- cyclus volgen. Daarbij zetten we de cliënt echt voorop en wordt de zorg persoonsgericht ingevuld. Dit vraagt om een professioneel eigenaarschap van al onze medewerkers en om het verbinden met elkaar om zo van elkaar te leren en continu te verbeteren.
- Daarnaast moeten we het in 2020 gewoon gaan organiseren, dus “van zeggen naar doen”
- Zonder top-down doorduwen, maar van “moeten naar willen”

Deze doelen kunnen alleen in gezamenlijkheid worden gehaald. Dat maakt het lastig, want je moet erop vertrouwen dat als jij een stap zet dat de ander dat ook doet. Als we op elkaar wachten komen we nergens. Dus geef elkaar collegiaal vertrouwen! Ga uit van elkaars professionele goede intenties!

We hopen dat we met elkaar in 2020 weer trots kunnen zijn op Vivent, alle mooie dingen die we doen, de mooie mensen die er werken en de liefdevolle en persoonsgerichte zorg die we aan onze cliënten geven.

B. Jaarplan 2020

Hoe we dit gaan doen en wat dit oplevert voor de besturing van de organisatie, het leveren van goede zorg, goed werk en een financieel gezonde organisatie staat hieronder concreet beschreven. We hebben ook opgenomen wat dit betekent voor onze samenwerking met andere partijen.

Besturing en kernwaarden	KPI/omschrijving	Verantwoordelijke
Alle medewerkers weten onze kernwaarden en het is bekend wat we onder de kernwaarden van Vivent verstaan	<p>De kernwaarden worden nadrukkelijker onderdeel van ons HR beleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit zien we terug in de wijze waarop we ontwikkelgesprekken voeren en in de wijze waarop we (nieuwe) medewerkers de cultuur van Vivent eigen laten maken. • Medewerkers zijn op de hoogte wat er van ze verwacht wordt volgens de kernwaarden van Vivent. • We zorgen dat we weer trots kunnen zijn op Vivent, en ondersteunen dit door mooie ervaringen met elkaar te delen 	<p>Beleidsontwikkeling: HR/ bestuurder</p> <p>Uitvoering Communicatie Managers Z&B</p>
Transitie stafdiensten	<ul style="list-style-type: none"> • De ondersteunende diensten zijn meer dan nu ondersteunend aan de zorg. De besturing van Vivent is hierop aangepast. De klantwaardering is minimaal een 8. • De ondersteunende diensten, m.n. PO&O en ICT moeten hun basis op orde maken • De divisies geven aan wat de benodigde ondersteuning is en de inzet van de ondersteunende diensten sluit hierbij aan. • De verhouding tussen professionals en de ondersteunende staf gaan we helder maken waar dit nog nodig is. Een ondersteunende dienst is in eerste plaats ondersteunend aan het primair zorgproces. Daarnaast bewaakt het de professionaliteit van hun eigen vakgebied zoals administratie of ICT. 	Managers Staf
De besturing wordt effectiever	<ul style="list-style-type: none"> • Managers zijn zichtbaar op de werkvloer en kennen hun medewerkers • Managers voeren de dialoog over verbeterpunten, zowel met medewerkers als met ondersteunende diensten • Managers monitoren de resultaten van teams in taken en gedrag. Bij afwijking wordt ingegrepen. • We gaan aan de slag met onze bedrijfscultuur: wat willen we samen uitstralen, met welke ongeschreven regels moeten we stoppen en hoe doen we dat, om wat voor gedrag vraagt dat en hoe houden we ons daaraan? • We versterken methodisch werken binnen de hele organisatie • We maken afspraken met elkaar over hoe we met elkaar omgaan (en houden ons daaraan) • We gaan resultaten sneller meten en opvolgen (zowel medewerkerstevredenheid als clienttevredenheid) 	Managers zorg en behandeling & staf
Van zelfsturing naar professionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Teams en medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt. • Tevens is duidelijk op welke wijze ze hierin worden gefaciliteerd door de organisatie en wat je van de organisatie mag verwachten bij het goed uitvoeren van je werk. 	Managers Z&B en staf

	<ul style="list-style-type: none"> De focus ligt vanaf nu op "eigenaarschap" op gebied van je eigen professionaliteit. Voor de verpleegkundige is dat verpleegkunde en voor de P&O-er is dat P&O. Iedereen bij Vivent moet zijn eigen werk goed kunnen inrichten en geen bureaucratie of betutteling 	
--	---	--

Goede zorg	KPI/omschrijving	Verantwoordelijke
<p>Waardigheid & Trots : Blijvend verbeteren van kwaliteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> Alle locaties van Vivent voldoen aan de eisen van de IGJ. <ul style="list-style-type: none"> Alle medewerkers kennen het kwaliteitskader De kwaliteitsteams op locatie functioneren goed. Er is zowel op locatie als Viventbreed een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem waarin structureel aandacht is voor persoonsgerichte zorg en methodisch werken, MIC's en klachten. Alle locaties hebben een verbeterplan per locatie en volgen dit op. Het plan van aanpak van Waardigheid & Trots wordt uitgevoerd zodat Viventbreed wordt voldaan aan het kwaliteitskader Wlz. 	<p>Divisie intramuraal afdeling Kwaliteit</p>
<p>Toekomstbestendige Thuiszorg</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het doorvoeren van de verbetervoorstellen vanuit toekomstbestendige thuiszorg, met als doel de thuiszorg weer rendabel te krijgen met (ten minste) behoud van kwaliteit. Maar ook het verhogen van het werkplezier. De keuze wordt gemaakt m.b.t. 'wat doen we wel, en wat doen we niet'. Productie op basis van beschikbare FTE's. Rollen en functies binnen de teams zijn duidelijk Er word ingezet op nieuwe producten zoals VPT, logeren en geclusterd wonen. Dit laatste gebeurt vanuit de divisie Intramuraal in samenhang met het programma goede zorg. Ieder thuiszorgteam heeft een plan van aanpak en volgen dit op. Er is zowel per regio/team als Viventbreed een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem waarin structureel aandacht is voor persoonsgerichte zorg en methodisch werken, MIC's en klachten. In 2020 is helder hoe de besturing van de thuiszorg eruit komt te zien, waarbij de uitgangspunten zijn: <ul style="list-style-type: none"> Management is zichtbaar op de werkvloer De afstand tussen bestuur en medewerkers verkleinen waardoor hogere slagvaardigheid en verhoging identificatie van de medewerker met Vivent als organisatie 	<p>Managers Extramuraal Transitiemanager Toekomstbestendige Thuiszorg</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie ingezette organisatie aanpassingen binnen de teams 	
Goede Zorg : Zorg met Aandacht	<ul style="list-style-type: none"> • Extramuraal gaan we zorg met aandacht verder invoeren en maatregelen nemen om met de beschikbare mensen een haalbare productie te draaien. • Intramuraal continueren we de ingezette lijn op persoongserichte zorg, zorg met aandacht en methodisch werken 	Divisiedirecteur, Transitiemanager
Goede Zorg : Blijvend Verbeteren van kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Up to date protocollen en processen in bibliotheek/kwaliteitshandboek • Kwaliteitshandboek leeft op de werkvloer en wordt gebruikt • Implementatie geïntegreerde sturingsinformatie op de belangrijkste kwaliteitsthema's en sturing op deze thema's op alle niveaus' • Voldoen aan wet en regelgeving en kwaliteitskaders (zorginkoop, kwaliteitskader palliatieve zorg, kwaliteitskader wijkverpleging, kwaliteitskader verpleeghuiszorg, wet zorg en dwang) • We gaan ons herorienteren op onze (externe) certificering en verantwoording (ISO, PREZO, kwaliteitskader Wlz,) 	Afdeling kwaliteit
Goede Zorg :gestroomlijnde processen	<ul style="list-style-type: none"> • We gaan verder uitwerken hoe we LEAN kunnen inzetten om duidelijke doelen te stellen, tot betere besluitvorming te komen, goed projectmanagement te voeren en de implementatiekracht te vergroten. Bij LEAN komt de kracht van onderop uit de organisatie en is het management faciliterend. 	LEAN functionaris
Goede Zorg : Juiste Zorg op de Juiste Plek	<p>We organiseren de zorg slimmer en maken gebruik van technologieën om zorg te ontlasten. We verschuiven onze zorg zoveel mogelijk naar de eigen omgeving van de cliënt; thuis of zo thuis mogelijk. Daarbij zetten we de juiste professional in. We signaleren problemen vroegtijdig en investeren in preventie en voorkomen daarmee zorg. Samenwerking intern, maar ook met onze zorgpartners in de regio is hierin essentieel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor intramuraal doen we dit door extramuraal veel meer in te gaan zetten op VPT • Voor extramuraal doen we dit door te kijken hoe we meer kunnen inzetten op preventie en door middel van samenwerking op blokgorg • Projecten: <ul style="list-style-type: none"> ○ TBST traject specialistische teams ○ TBD dagbesteding ○ Techniek in de thuiszorg 	Divisiedirecteur, Transitiemanager
Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> • In 2019 hebben we een huisvestingsplan ontwikkeld. De resultaten van dit plan bepalen onze vervolgstappen in huisvesting. • We gaan in 2020 voorbereidingen treffen voor de herontwikkeling van Mariaoord en vervanging van de Hooghe Clock. 	Manager Facilitair i.s.m. divisie Intramuraal

Synergie Vivent intramuraal en extramuraal	<ul style="list-style-type: none"> We gaan meer samenwerken tussen de intramurale en extramurale divisie onder andere op het gebied van opleidingen, leerpaden, loopbaanperspectieven, warme overdracht en het delen van netwerken en expertises. 	Bestuurder
--	--	------------

Goed werk	KPI/omschrijving	Verantwoordelijke
Kwalitatief goede personeelssamenstelling	<ul style="list-style-type: none"> Eind 2020 heeft elke manager een strategische personeelsplanning die is afgestemd met divisiedirecteur, P&O en control. Deze is gebaseerd op taakdeling, duidelijke rollen en duurzaam personeelsbeleid (zie jaarplan HRM 2020) 	HR : ontwikkeling beleid Managers Z&B : uitvoering beleid
Binden en boeien van medewerkers	<p>Instream, doorstroom & uitstroom:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe verzorgenden/verpleegkundigen in een vroegtijdig stadium aan ons verbinden (al tijdens hun stage en/of leertraject als zij-instromer of omscholer). Het op alternatieve manieren werven van nieuwe medewerkers waarbij specifiek aandacht is voor het aantrekken van medewerkers van buiten de sector die willen overstappen naar de zorg (zij instromers, oriëntatiebanen). Meer uitwisseling en verbinding in de regio: aansluiten bij de arbeidsmarktprojecten die vanuit het bestuurdersoverleg (extra middelen vanuit VGZ) en Transvorm (Sectorplan + initiatieven) worden opgestart. Het doel is het toekomstbestendig(er) maken van organisatie en de zorg. We gaan het proces voor werving van medewerkers sterk verbeteren en ook het proces van inwerken van nieuwe medewerkers. We gaan goed kijken naar verbetering van de werkomstandigheden en de feedback van de medewerkers daarin als uitgangspunt nemen. We voeren met iedere vertrekkende medewerker exitgesprekken en gebruiken de uitkomsten voor aanpassing beleid. 	HR : ontwikkeling beleid Managers Z&B : uitvoering
Een lerende organisatie willen zijn:	<ul style="list-style-type: none"> We gaan een plan maken om van Vivent een lerende organisatie te maken. <ul style="list-style-type: none"> Door verdere invoering van het Strategisch Ontwikkelplan door o.a. werkpleklers te introduceren binnen de teams (leren van elkaar, uitwisseling, intervisie werkbezoeken over locaties heen, mensen laten rouleren tussen teams en divisies). De carrière- en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers wordt helder gemaakt en waar nodig verbeterd. Opleiding gaat beter gestructureerd 	HR : ontwikkeling beleid samen met professionals Managers Z&B : uitvoering

	worden en het zal transparant zijn wat een medewerker van Vivent op dit gebied mag verwachten en wat Vivent van een medewerker verwacht.	
Vaststellen nieuw Functiehuis Vivent	<ul style="list-style-type: none"> • De functiehuizen intramuraal en extramuraal worden vastgesteld en ingevoerd • Er ligt een heldere taakverdeling binnen de intramurale teams, waardoor er focus is op een beperkt aantal werkzaamheden. Het functiehuis is hiervoor aangepast en dit is geïmplementeerd binnen de teams. Binnen het KSW wordt hiervoor intensief samengewerkt tussen woningen. • De rollen binnen de teams zijn helder (extramuraal) en er wordt naar gewerkt. 	HR Managers Z&B
Terugdringen Verzuim	<ul style="list-style-type: none"> • We continueren de focus en de persoonlijke gesprekken bij ziekteverzuim • P&O zorgt in overleg met de managers voor een concreet plan om het verzuim te analyseren, het proces te verbeteren en het verzuimbeleid aan te passen zodat mensen sneller weer aan het werk kunnen. 	HR: beleidsontwikkeling Managers Z&B en staf : uitvoering

Financieel verantwoord	KPI/omschrijving	Verantwoordelijke
Keuzes maken in bedrijfsvoering op basis van PMC's	<p>Zorg voor een duurzame bedrijfsvoering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dit betekent dat product-marktcombinaties die we onder de kostprijs organiseren zichtbaar moeten worden. • Dit vraagt om een keuze t.a.v. continuering van deze activiteiten (continueren, continueren met aanpassingen/verbetertraject of stoppen). 	Bestuurssecretaris/C ontrol, keuze maken over continuering in MT.
Rendement van 1 %	<ul style="list-style-type: none"> • Het rendement van de reguliere bedrijfsvoering is 1%. 	Managers Z&B en managers Staf
Financieel gezond zijn:	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstbestendige en financieel gezonde intramurale divisie • Toekomstbestendige en financieel gezonde thuiszorg • Toekomstbestendige en financieel gezonde dagbesteding • Klantgericht inrichten van ondersteunende processen • Verkennen krimpscenario Vivent bij teruglopende productie (door schaarste van personeel) 	Managers Z&B en staf
Implementatie stuurinformatie en inrichting sturingsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie stuurinformatie op alle niveaus • Inrichten sturingsproces op basis van de informatie op alle niveaus 	Manager Finance & bestuurssecretaris

Samenwerking	KPI/omschrijving	Verantwoordelijke
Samenwerking met andere zorgorganisaties	Samenwerking met andere zorgorganisaties gaan we versterken met als helder doel om bestaande uitdagingen beter aan te kunnen.	Bestuurder

