

Vanuit verbinding, veerkracht en vakkundigheid

Thuis in aandacht



Strategische koers - Zorggroep Maas & Waal in beweging

1. De maatschappelijke opgave voor de zorg en de geschetste oplossingen	4
1.1 De maatschappelijke opgave	4
1.2 Geschetste oplossingen	5
Samenwerking	5
Ruimte voor professionele autonomie	5
1.2.1 Programma WOZO: Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan	6
1.2.2 Het Integraal Zorgakkoord: nadruk op preventie en passende zorg	6
1.2.3 Samenwerkingsverbanden ter ondersteuning van de veranderopgave van zorgorganisaties	7
2. De maatschappelijke opgave in de regio Maas en Waal	8
2.1 Werkgebied van zorggroep Maas & Waal	8
2.2 Relevante demografische kenmerken regio Nijmegen	8
2.3 Knelpunten in de zorg in de regio Nijmegen	9
3. Het antwoord op de organisatieopgave: missie, visie en ambities	10
3.1 Missie, visie en ambities zorggroep Maas & Waal	10
Zorgzame buurten in de regio Maas en Waal	11
Mensen die zich vakkundig en met plezier inzetten	12
Aandacht voor een waardige laatste levensfase	12
3.2 De leidende principes	13
We vertellen het eerlijke verhaal	13
Alles wat we doen draagt bij aan onze ambities	13
Lerend organiseren is ons uitgangspunt	13
Vakmanschap is leidend en dit gaat gepaard met vertrouwen, verantwoording en kaders	13
We werken samen; over de disciplines en de eigen organisatie heen	14
We organiseren centraal waar nodig en decentraal waar mogelijk, we zoeken in ons organiseren steeds naar de optimale vorm	14
Besluitvorming gebeurt met afweging van de diverse perspectieven	14
3.3 De organisatiecyclus	14
Semesterplannen	14
Kortcyclisch werken	15
ZMW-beraad	15
4. Strategische keuzes en risico's	16
4.1 Strategische keuzes	16
Portfolio	16
Vastgoed	16
Schaalgrootte	16
4.2 Risico's	17
4.3 Tot slot	17
Bijlage	17

Strategische koers



Zorggroep Maas & Waal in beweging | Februari 2024

'Zorggroep Maas & Waal in beweging' was de werktitel van het traject dat we eind 2022 startten om ons meerjarenbeleid te herijken. Dit was ingegeven door het ten einde lopen van het Meerjarenbeleidsplan 2020 – 2023, en het verschijnen van het Programma Wonen Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Integraal Zorgakkoord (IZA). Dit WOZO Programma en het IZA hebben als doel het behoud van kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg in de toekomst.

De sterkste drijfveer voor ons om in beweging te komen, was echter een andere

Dat was onze eigen ervaring met het teruglopen van de beschikbaarheid van medewerkers, problemen bij het sluiten van de roosters en de toenemende zorgwaarde van cliënten en bewoners. We hoorden dat terug in de Dialoogsessies die we hielden met medewerkers. Kortom: het inzicht dat 'schaarste het nieuwe normaal' zou kunnen worden.

Deze urgentie om in beweging te komen bleek een brede basis te hebben

In een aantal bijeenkomsten waarvoor zich een groot aantal medewerkers aanmeldde, én met de Ondernemingsraad en met de Cliëntenraden, hebben we in kaart gebracht wat de uitdaging is waar we voor staan. Daarna hebben we ons gericht op mogelijke oplossingen. Op basis hiervan hebben we de betekenis van ons werk, de wijze waarop we werken en onze ambities herijkt. Het is een gezamenlijk proces geweest. De uitkomst is een brede consensus over de maatschappelijke opgave, de organisatieopgave én een breed gedragen antwoord hierop van zorggroep Maas & Waal (zMW).

We kozen ook voor een nieuw motto en (kern)waarden

Thuis in aandacht. Vanuit verbinding, veerkracht en vakkundigheid. Omdat aandacht bijdraagt aan het gevoel van thuis. Waar dat thuis ook is. Aandacht maakt het leven fijner. In het groot maar zeker ook in het klein. Aandacht is de basis van onze verbinding met elkaar, met onze bewoners, cliënten en hun naasten, onze vrijwilligers en met andere mensen en organisaties om ons heen. Daardoor kunnen we samen veerkrachtig zijn en vanuit vakkundigheid de goede keuzes maken. Om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en onze ambities te realiseren. Bij zorggroep Maas & Waal zijn wij thuis in aandacht.

We zetten ons ervoor in dat we als zorggroep Maas & Waal, samen met alle andere betrokkenen, ook in de toekomst passende ondersteuning en zorg kunnen bieden aan de inwoners van de regio Maas en Waal als zij dat nodig hebben. Voorliggend document is het resultaat van dat proces.

Dit strategiedocument is geen routekaart of inhoudelijke uitwerking van activiteiten

Wel bevat het leidende principes voor ons gedrag en onze manier van werken. Deze geven onder meer aan dat we het eerlijke verhaal vertellen, lerend organiseren en besluiten met afweging van alle perspectieven. Dat is de weg die we zullen gaan. Dat betekent pionieren, loskomen van vaste patronen, en misschien zo nu en dan ook het gevoel van verlies: omdat we voor een deel afscheid nemen van hoe we voorheen gewend waren te werken.

Dit document betekent dan ook geenszins dat we er al zijn. Het geeft wel aan dat we weten wat onze ambities zijn en dat we die alleen samen met alle betrokkenen kunnen realiseren.

Saskia Ermers

Bestuurder

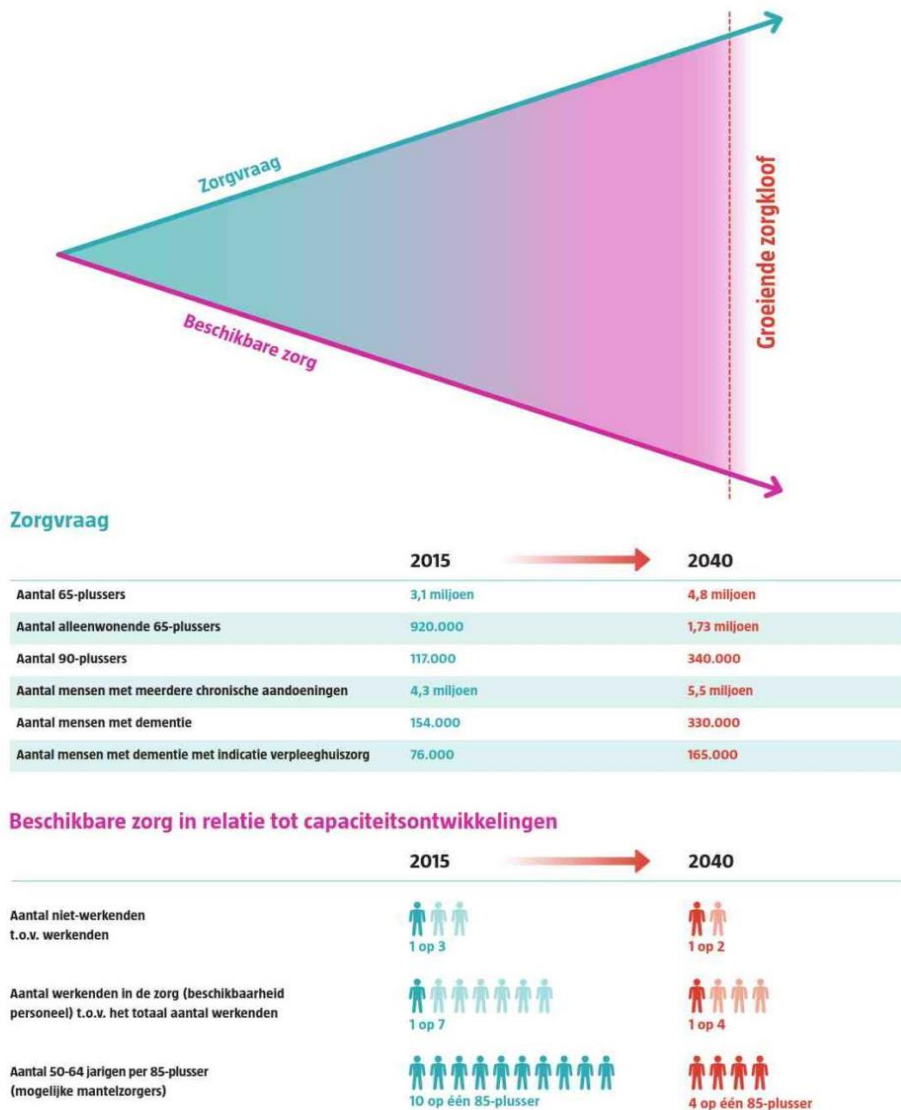
1. De maatschappelijke opgave voor de zorg en de geschetste oplossingen

1.1 De maatschappelijke opgave

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (*Kiezen voor houdbare zorg, 2021*) schetst en onderbouwt een helder beeld: de kosten en de omvang van de zorg zijn de afgelopen decennia reeds sterk gestegen, de komende decennia zal de omvang van de zorgvraag steeds sterker stijgen en wordt de zorgvraag complexer. Dit komt met name door de toenemende vergrijzing, het gegeven dat mensen steeds ouder worden, en door de hiermee samenhangende toename van het aantal chronisch zieken. Daarnaast neemt de schaarste aan beschikbare, gekwalificeerde medewerkers toe en neemt het aantal mantelzorgers af.

De mate waarin deze factoren optreden, verschilt per sector binnen de zorg. Toch is het brede beeld voor de zorg duidelijk: de komende decennia stijgt de zorgvraag sneller dan de groei van de economie, de beroepsbevolking en de beschikbare mantelzorg kunnen bijbenen.

ActiZ, de branchevereniging van zorgorganisaties in de VVT, verbeeldt dit als 'De groeiende zorgkloof' in onderstaande figuur:



(uit: *De Driehoek van de Zorg, 2021*):

De Nza vraagt in een rapport uit 2023 aandacht voor een tweede zorgkloof: het verschil tussen de meest welvarende en de minst welvarende mensen voor wat betreft hun gezondheidssituatie en zorggebruik. De 20% meest welvarende mensen leven ruim 23 jaar langer in goede gezondheid dan de 20% minst welvarende mensen (*Stand van de zorg 2023, Nza*). Dit wordt voor een groot deel verklaard door verschillen in leefstijl.

Conclusie

De conclusie uit bovenstaande is dat de beschikbare professionele zorg in de toekomst niet in staat is de toekomstige zorgvraag op te vangen. Het wordt steeds moeilijker om de zorg goed, betaalbaar en toegankelijk te houden. Dit betekent dat de zorg ingrijpend moet veranderen. Wat een verandering vergt van denken, doen en organiseren, zowel binnen de zorgsector als in de maatschappelijke omgeving.

1.2 Geschetste oplossingen

Bovenstaande geschetste vooruitzicht en gevoelde urgentie om de zorg toekomstbestendig te maken heeft landelijk partijen aangezet om oplossingen te definiëren.

In 2022 is het Programma Wonen Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) tot stand gekomen onder regie van de overheid en met betrokkenheid van vele partijen met name werkzaam binnen het kader van de Wet langdurige zorg (Wlz). Binnen het kader van de Zorgverzekeringswet (Zvw) is in 2022 door overheid en landelijke partijen het Integraal Zorgakkoord (IZA) gesloten om te werken aan toekomstbestendigheid van de zorg.

De oplossingen die het WOZO-programma en het IZA schetsen worden in paragraaf 1.2.1 en 1.2.2 weergegeven. De oplossingen uit het WOZO en IZA kennen vanzelfsprekend een overlap. Wat beide benaderingen onder andere kenmerkt is 'samenwerking' en 'ruimte voor professionele autonomie'.

Samenwerking

Kenmerkend in de genoemde oplossingen is de noodzaak tot samenwerking: samen met patiënten/cliënten/bewoners, met naasten, met burgers en de samenleving, met informele zorgverleners, met andere zorgorganisatie en professionals en over de verschillende domeinen heen (bijvoorbeeld sociaal domein en wonen).

Ruimte voor professionele autonomie

Eveneens kenmerkend voor de genoemde oplossingen is het ruimte geven aan professionele autonomie van beroepsbeoefenaren. Dit helpt om per cliënt/bewoner te werken naar een zo goed mogelijk inzet van formele zorg. Dit helpt voorkomen dat tijd weglekt naar werkzaamheden die onvoldoende bijdragen aan het gewenste resultaat, en hiermee wordt voldoening en werkplezier versterkt waardoor professionals in de zorg willen blijven.

1.2.1 Programma WOZO: Zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan

Het WOZO-programma heeft drie hoofdlijnen die hieronder worden toegelicht (*tekst uit de begeleidende Kamerbrief van het Ministerie van WVS d.d. 4 juli 2022*):

Zelf als het kan

We vergroten de mogelijkheden voor ouderen om zo lang mogelijk, met ondersteuning van de eigen omgeving, zelfredzaam te blijven, ook als zich gebreken behorend bij de ouderdom zich aandienen. Dat is ook wat de (huidige en toekomstige) ouderen willen. We investeren in het vermogen van ouderen om te leven zoals voor hen, gegeven hun mogelijkheden, passend is. We stimuleren en activeren ouderen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de wijze waarop zij wonen, hun sociale contacten onderhouden en hun welzijn en gezondheid op peil houden.

Thuis als het kan

We maken ouderen beter bewust van de noodzaak zich voor te bereiden op ouder worden en welke woonvorm en woonomgeving daarbij het beste past. We realiseren voldoende passende woonvormen in een leefomgeving die activeert en ontmoetingen stimuleert. We werken samen om te zorgen dat ouderen op een plek kunnen wonen waar ze zich thuis voelen in de buurt van hun sociale netwerk. We organiseren ondersteuning en zorg zoveel mogelijk dichtbij. Bij het werken aan toekomstbestendige ondersteuning en zorg voor ouderen moeten we in het bijzonder oog hebben voor de meest kwetsbare groep. Zij moeten kunnen rekenen op hulp als het even niet lukt, ondersteuning en zorg dichtbij als nodig en passende zorg in een verpleeghuis als de kwetsbaarheid groot is en de zorgvraag complex.

Digitaal als het kan

We beantwoorden zoveel mogelijk zorgvragen met een digitale oplossing. Dit vraagt een andere manier van werken in de zorg. Digitale technologieën helpen ouderen hun zelfstandigheid te behouden en hun kwaliteit van leven te bevorderen. Deze technologieën bestrijken uiteenlopende levensdomeinen: huishouden, sociale interactie, bewegen, veiligheid, (vrijwilligers)werk, vrijetijdsbesteding, gezond en actief leven en zorg.

1.2.2 Het Integraal Zorgakkoord: nadruk op preventie en passende zorg

Bij het Integraal Zorgakkoord komen – naast de hierboven geschetste samenwerking en professionele autonomie – ‘preventie’ en ‘passende zorg’ sterk naar voren als oplossingsrichtingen. Hieronder een korte toelichting op deze oplossingsrichtingen.

Preventie

Zorg/zorgorganisaties komen traditioneel pas in actie bij het optreden van ziekte. Door reeds in een voorfase van het ontstaan van stoornissen gericht leefstijladvies en preventieve interventies aan te bieden, bestaat een mogelijkheid om zorgvraag te voorkomen of naar een later moment te verschuiven. Preventie kan ook gericht zijn op mensen die reeds in zorg zijn. Dan is het doel het voorkomen van de inzet van zwaardere zorgvormen, of het voorkomen van terugval. Deze activiteiten kunnen de groei van de zorgvraag afremmen en de zorgkloof die veroorzaakt wordt door gezondheidsverschillen tussen groepen mensen verkleinen.

Passende zorg

Passende zorg is aantoonbaar effectief en heeft meerwaarde voor de patiënt. Mensen, middelen en materialen worden doelmatig ingezet. Passende zorg begint met zelfzorg en informele zorg/mantelzorg. Pas als dit onvoldoende is, sluit formele zorg aan. Het komt tot stand in een proces,

met ruimte voor de context en inbreng van de individuele zorgvrager, en waarbij ook antwoorden van buiten de zorg worden gevonden. Het gaat niet alleen om medische aspecten van gezondheid, maar ook over andere levensterreinen. Passende zorg vraagt een eerste én tweede lijn die keuzes kan maken ingeval de zorgvraag de zorgcapaciteit overschrijdt.

1.2.3 Samenwerkingsverbanden ter ondersteuning van de veranderopgave van zorgorganisaties

Bij VVT-instellingen heeft bovenstaande geleid tot een toegenomen bereidheid om gezamenlijk de maatschappelijke opgave van zorginstellingen in de regio te ondersteunen. In het Nijmeegse is hiertoe met ondersteuning vanuit het Zorgkantoor VGZ en met middelen uit onder andere het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) het Netwerk Nonna ontstaan. Netwerk Nonna werkt als netwerk van VVT-organisaties in de regio Nijmegen aan de ontwikkeling van toekomstbestendige ondersteuning en zorg.

De maatschappelijke opgave heeft ook aangezet tot versterking van de samenwerking bij ziekenhuizen/zorgaanbieders in de eerste en tweede lijn en de samenwerking met regionale welzijnsinstellingen en gemeenten. In het Nijmeegse is te noemen het Netwerk Noel: Regio Nijmegen op één lijn. Het doel is om zorg en welzijn in de regio goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. De thema's zijn preventie, kwetsbare groepen, arbeidsmarkt, digitalisering en de acute zorg. Deze ontwikkeling wordt voor een gedeelte ondersteund door regelingen ten gevolge van het Integraal Zorgakkoord (IZA).

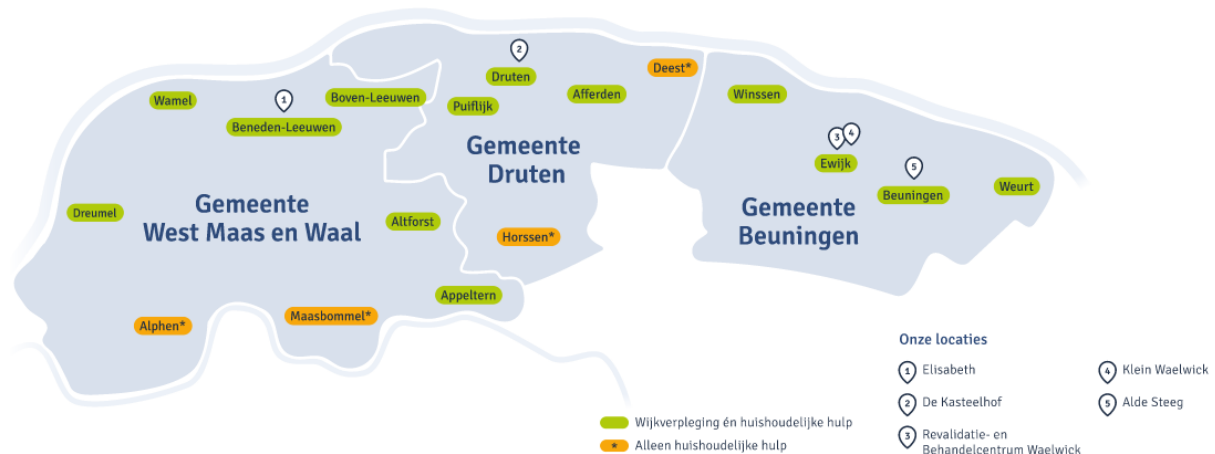
Regionale zorginstellingen weten elkaar steeds gemakkelijker te vinden op specifieke thema's. Een samenwerking waar ook zorggroep Maas & Waal in participeert, is Zorg in Mijn Wijk: zeven regionale wijkzorgaanbieders hebben gezamenlijk één aanmeldpunt ingericht voor de aanvraag van wijkzorg om de beschikbare capaciteit zo goed mogelijk te benutten.

2. De maatschappelijke opgave in de regio Maas en Waal

Hoofdstuk 1 gaf een korte beschrijving van de maatschappelijke opgave in Nederland om ondersteuning en zorg goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. In dit hoofdstuk komt de vraag aan de orde of de maatschappelijke opgave in de regio waarin zorggroep Maas & Waal werkt, dezelfde opgave is als die beschreven wordt voor de maatschappelijke opgave in Nederland.

2.1 Werkgebied van zorggroep Maas & Waal

Zorggroep Maas & Waal werkt voor ouderen in de gemeenten Beuningen, Druten en West Maas & Waal. Het inwoneraantal is in 2023 respectievelijk 26.000, 19.500 en 20.000 inwoners. In totaal gaat het om 65.500 inwoners.



De gemeenten Beuningen en Druten vallen onder de Zorgkantoor regio Rijk van Nijmegen. De gemeente West Maas en Waal valt onder Zorgkantoor regio Rivierenland. Ten behoeve van beleidsontwikkeling sluit zorggroep Maas & Waal aan bij de Regio Nijmegen. Per onderwerp wordt nagegaan of verbinding met de regio Rivierenland gewenst is.

2.2 Relevante demografische kenmerken regio Nijmegen

Om relevante demografische kenmerken van de regio Nijmegen te verkrijgen is gekeken naar de cijfers van de Taskforce Wonen en Zorg. Dit is een initiatief van samenwerkende overheden en brancheorganisaties van VVT-instellingen, woningcorporaties en zorgverzekeraars. Deze Taskforce geeft cijfers over de huidige situatie per regio en een inschatting toekomstige situatie betreffende o.a. de mate van vergrijzing, de ontwikkeling van het aantal potentiële mantelzorgers en de potentiële beroepsbevolking.

Vergrijzing regio Nijmegen

Uit onderzoek van deze Taskforce komt naar voren dat de vergrijzing in de regio Nijmegen iets sterker groeit dan in Nederland getotaliseerd. Het aantal 75-plussers stijgt in Nederland met 86% in 2040, en in de regio Nijmegen met 89% in 2040.

Potentiële Mantelzorgers regio Nijmegen

Het aantal potentiële mantelzorgers in de regio Nijmegen is nu nog licht hoger dan in Nederland getotaliseerd (16 potentiële mantelzorgers per hulpbehoevende persoon), maar in 2040 zal dit naar hetzelfde niveau gedaald zijn als dat dit daalt in Nederland getotaliseerd (van 15 per hulpbehoevende persoon nu, naar 6 per hulpbehoevende persoon in 2040).

Ontwikkeling potentiële regio Beroepsbevolking















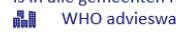




De Taskforce schat in dat ook in de regio Nijmegen de potentiële beroepsbevolking zal dalen. De arbeidsmarkt wordt vooral krap voor verpleegkundigen (MBO) en gespecialiseerd verpleegkundigen.

2.3 Knelpunten in de zorg in de regio Nijmegen

De zorginstellingen in de regio Rijk van Nijmegen hebben in 2023 met elkaar onder regie van het (Zorgkantoor) VGZ een Regiobeeld opgesteld met daarin voor alle sectoren de knelpunten onderverdeeld naar vier thema's:

Belangrijkste knelpunten onderverdeeld in VIJF thema's

(in willekeurige volgorde)

 Zorgvraag: demografie samenleving	 Zorgaanbod: arbeidsmarkt	 Gezond leven en wonen	 Mentale gezondheid
Toename complexiteit zorgvragen, verzorging van casuïstiek patiënten 	(Ernstige) personele capaciteitsproblemen door ontgroening, vergrijzing en uitstroom 	Toename problematiek bij kwetsbare doelgroepen (bijv. zorgen over bestaanszekerheid, lage gezondheidsvaardigheden en ongezonde leefstijl) 	Toename gevoel van eenzaamheid onder volwassenen door vergrijzing 
Afname van tijdige en laagdrempelige doorstrom naar andere sectoren 	Toenemend en complexer wordend zorggebruik met bijbehorend meer afstemming / coördinatie 	Sterke toename overgewicht onder jongeren en volwassenen 	Toename psychische klachten bij jeugd en volwassenen, met als gevolg groeiende wachtlijsten 
Vergrote druk op Wmo klassiek door vergrijzing 	Hoge ervaren werkdruk en afname werkplezier onder huisartsen 	De concentratie stikstof en fijnstof is in alle gemeenten hoger dan de WHO advieswaarden 	Toename thuiswonende cliënten met probleemgedrag / psychiatrie 
Toename instroom patiënten/cliënten 	Toegankelijkheid van VVT staat onder druk (door arbeidsmarkt en toename zorgvragen) 		Gebrek aan integrale aanpak bij mentale ondersteuning 

 Gemeenten en GGD
  GGZ
  Huisartsenzorg
  Jeugdwet en WMO
  MSZ
  VVT

Uit: regiobeeld Rijk van Nijmegen, 30 juni 2023:

Deze knelpunten zijn voor zorggroep Maas & Waal sinds een aantal jaren in de praktijk merkbaar: de toenemende complexiteit en zorgzwaarte van cliënten en bewoners van onze zorglocaties, de wachtlijsten zowel voor zowel intramurale zorg als voor ons extramurale aanbod, de toenemende schaarste aan medewerkers zich uitend in bijvoorbeeld de problemen om de roosters rond te krijgen, openstaande vacatures en toenemende inzet van zzp'ers.

Wat overigens nog niet in bovenstaand schema verwerkt is, maar wat tevens een zorgbreed knelpunt is, is het relatief hoge ziekteverzuim sinds de coronaperiode. Dit geldt ook voor de VVT-sector.

Conclusie

Wanneer de demografische gegevens en het regiobeeld weergegeven in paragraaf 2.3 worden vergeleken met het gestelde in hoofdstuk 1, is te stellen dat de regio Rijk van Nijmegen geen uitzondering vormt op het landelijk beeld zoals geschetst in hoofdstuk 1. Dat betekent dat de in hoofdstuk 1 geschetste maatschappelijke opgave, ook geldt voor onze regio en de (maatschappelijke) organisaties in deze regio, en dus ook voor zorggroep Maas & Waal.

3. Het antwoord op de organisatieopgave: missie, visie en ambities

Zorggroep Maas & Waal voelt zich verbonden aan de regio waarin zij gevestigd is en de mensen die er wonen. De in hoofdstuk 1 en 2 genoemde maatschappelijke opgave levert de organisatieopgave van zorggroep Maas & Waal voor de aanstaande jaren.

In 2023 heeft zorggroep Maas & Waal een strategie-ontwikkelingstraject doorlopen om de missie, visie en ambitie van zorggroep Maas & Waal te richten op deze organisatieopgave. Hiertoe is een aantal bijeenkomsten gehouden met management, middenkader, behandelaren, geïnteresseerde overige medewerkers, stafmedewerkers, Ondernemingsraad, leden van de Cliëntenraden en Raad van Toezicht. De knelpunten genoemd in hoofdstuk 1 en 2 voor goede, betaalbare, en toegankelijke zorg zijn herkend. Er is een gedeeld gevoel van urgentie om ondersteuning en zorg toekomstbestendig te maken.

Er is een vertaalslag gemaakt naar wat de in paragraaf 1.2 genoemde oplossingen kunnen betekenen voor de organisatieopgave van zorggroep Maas & Waal. Dit werkt door in de missie, visie en ambities, maar ook in de benodigde cultuur en gedrag en de wijze van organiseren. Hierover gaan de volgende 3 paragrafen in dit hoofdstuk.

3.1 Missie, visie en ambities zorggroep Maas & Waal

De betekenis van zorggroep Maas & Waal voor de inwoners van de regio Maas en Waal is onze missie. Vervolgens komt aan de orde de wijze waarop we ervoor zorgen dat we deze betekenis realiseren: onze visie. Onze ambitie geeft aan langs welke inhoudelijke lijnen we ons door ontwikkelen. Deze drieslag is beschreven in paragraaf 3.1.

Missie

Elk mens wil waardig oud worden en zo lang mogelijk het leven leiden op een manier die bij hem of haar past. In samenspel met de kwetsbare oudere en het sociale netwerk bieden wij passende ondersteuning en zorg aan ouderen in de regio Maas en Waal.

Visie

We moeten meer ouderen met minder mensen ondersteuning en zorg bieden. Dit betekent dat we nieuwe manieren dienen te zoeken om deze maatschappelijke opgave het hoofd te bieden. We zullen het samen anders moeten gaan doen.

We gaan hierbij uit van de veerkracht van mensen en van wat hun leven betekenis geeft, waarbij we verder kijken dan hun aandoening.

Onze missie realiseren we alleen als we:

- ~ alle betrokkenen – inwoners, medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten – als partner zien én uitnodigen om mee te denken en mee te doen;
- ~ samenwerken in het (zorg)netwerk en met stakeholders in de regio;
- ~ werken aan preventie en/of uitstel van de vraag naar zorg;
- ~ schaarste accepteren, experimenteren met slimme (technologische) oplossingen, en zo digitaal als mogelijk werken.

Dit betekent dat we werken volgens de Schijf van Vijf: dat wat iemand zelf kan, doet deze zelf, eventueel met behulp van hulpmiddelen. Indien dit niet volstaat, is de mantelzorger/naaste aan zet of het overige sociale netwerk. Pas wanneer dit onvoldoende is, komt professionele ondersteuning en zorg aan de orde.



Ambities

Zoende werken we aan de volgende ambities om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave:

- ~ we werken aan Zorgzame buurten in de regio Maas en Waal;
- ~ we verbinden Mensen die zich vakkundig en met plezier inzetten;
- ~ we richten ons op wat zinvol is voor een Waardige laatste levensfase.

zMW in beweging

Dit is wat ons beweegt, hier gaan wij voor



Toelichting op de ambities

Zorgzame buurten in de regio Maas en Waal

Het doel van de zorgzame buurt is dat de mensen die er wonen zo lang mogelijk regie houden op hun leven en zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen. Dit kan als inwoners (oud en jong) elkaar helpen. En als naasten, het sociale netwerk, het welzijnswerk en het vrijwilligerswerk de kwetsbare ouderen en hun mantelzorgers blijven ondersteunen. Vergroting van kennis over en acceptatie in de samenleving van onbegrepen gedrag helpen hierbij. In deze situatie worden professionele ondersteuning en zorg, en intramurale zorg zo lang mogelijk uitgesteld.

Om dit te realiseren zal zorggroep Maas & Waal in afstemming met/samen met andere aanbieders op het terrein van welzijn, wonen en zorg:

- ~ expertise bieden op het terrein van ouderenzorg aan kwetsbare ouderen, hun mantelzorgers, en aan behandelaren en zorgverleners in de eerste lijn;
- ~ meewerken aan voor kwetsbare ouderen aantrekkelijke zorgzame buurten/woningen, en gebouwen openstellen voor ouderen uit de buurt;
- ~ werken aan vergroting van maatschappelijke acceptatie van onbegrepen gedrag;
- ~ vrijwilligerswerk en sociale netwerken/buurtmantelzorg stimuleren en faciliteren;
- ~ het intramurale vangnet blijven bieden wanneer opname ondanks alles toch noodzakelijk blijkt.

Mensen die zich vakkundig en met plezier inzetten

We werken met mensen die zich vakkundig en met plezier inzetten voor de kwetsbare ouderen. Zij zijn in staat zowel onderling goed samen te werken, als goed samen te werken met de cliënt/bewoner, met de naaste/het netwerk van de cliënt/bewoner en het vrijwilligerswerk. Door grenzen aan de professionele mogelijkheden en personele krapte is iedereen nodig.

Door ruimte aan vakmanschap te geven, zijn medewerkers in staat om snel en gericht in te spelen op de behoeften van de cliënten en de snel veranderende buitenwereld. Daarnaast geeft ruimte voor vakmanschap een stimulans aan innovatie en ontwikkeling, en meer werkplezier. Werkplezier is nodig om het werken in de zorg vol te houden. Onze medewerkers zijn de medeveranderaars als het gaat om het 'anders doen'. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het meer moeten doen met minder middelen ook gevoelens van onmacht/tekort schieten oproept. We ondersteunen onze medewerkers om hiermee om te gaan.

Hiernaast is inzet van alle partners in de informele zorg (sociaal netwerk van bewoners/cliënten en vrijwilligers) essentieel. Samenspel tussen formele en informele zorg is van betekenis voor een waardige laatste levensfase en biedt een weg om het hoofd te bieden aan de toenemende vraag aan ondersteuning en zorg.

Om dit te realiseren biedt zorggroep Maas & Waal:

- ~ een krachtige leer/werkomgeving om talenten van medewerkers te ontwikkelen, met aandacht voor samenwerkingsvaardigheden en digitale vaardigheden;
- ~ inspraak voor medewerkers bij beslissingen betreffende de werkomgeving, het werkklimaat en de uitoefening van hun vak;
- ~ leiderschap met persoonlijke aandacht voor medewerkers om informele zorg (mantelzorgers en vrijwilligers) te begeleiden en te stimuleren om naar kunnen bij te dragen;
- ~ flexibiliteit aan medewerkers met oog voor hun privé-situatie;
- ~ verlichting van werkbelasting door inzet van robotica en zorgtechnologie;
- ~ een stimulerende omgeving met ruimte voor nieuwe manieren van werken;
- ~ ondersteuning aan medewerkers om zo goed mogelijk voor zichzelf te zorgen.

Aandacht voor een waardige laatste levensfase

Aandacht voor een waardige laatste levensfase uit zich door passende zorg en ondersteuning met de nadruk op welbevinden. Het adagium 'Leven toevoegen aan de dagen, in plaats van dagen aan het leven', is op ons handelen van toepassing. We richten ons op een waardige laatste levensfase door tijdig en in openheid met kwetsbare ouderen en hun kinderen/naasten te spreken over wensen en verwachtingen ten aanzien van het levenseinde. Hierdoor zorgen we dat zij passende verwachtingen hebben en de tijd hebben om zich voor te bereiden op dat wat op hun pad komt. Zo voorkomen we waar mogelijk paniek, pijn en uitputting bij de kwetsbare ouderen en hun naasten, en voorkomen we zorg die niet bijdraagt aan welbevinden.

Om dit te realiseren zal zorggroep Maas & Waal:

- ~ vroegtijdig, zo mogelijk vóór opname en in afstemming met de eerste lijn, in gesprek gaan met de kwetsbare oudere en zijn naaste(n) over de levensverwachting en het levenseinde;
- ~ expertise aangaande vragen rond het levenseinde aanbieden aan de eerste lijn;
- ~ het eerlijke gesprek voeren over de morele dilemma's die spelen in de laatste levensfase;
- ~ onderzoeken welke mix tussen formele zorg en behandeling en informele zorg nodig is om hier invulling aan te geven (zorg- en behandelteam van de toekomst).

3.2 De leidende principes

Om onze missie, visie en ambities te realiseren werkt zorggroep Maas & Waal vanuit de onderstaande leidende principes (zie bijlage voor een nadere toelichting op enkele van deze principes).

We vertellen het eerlijke verhaal

We communiceren de realiteit van toenemende vraag en schaarste van middelen en menskracht op open wijze met alle belanghebbenden, waaronder ouderen en hun families, onze medewerkers, beleidsmakers en het bredere publiek. We voeren hier het eerlijke gesprek met elkaar over waarbij we oog hebben voor de gevoelens van onzekerheid, verlies en tekortschieten die dit met zich meebrengt, zowel bij onszelf als bij ouderen en hun families. We erkennen deze gevoelens en helpen deze een plaats te geven. We vragen ook aan onze stakeholders om het eerlijke verhaal te vertellen over de realiteit van toenemende vraag en schaarste van middelen en menskracht.

Alles wat we doen draagt bij aan onze ambities

Om te zorgen voor focus toetsen we alle activiteiten die we ondernemen vooraf op hun bijdrage aan onze ambities. Nagegaan wordt in welke mate ze een bijdrage leveren om tot oplossingen te komen. Daarnaast zijn er uiteraard ook activiteiten/taken die uitgevoerd moeten worden voor de dagelijkse werkprocessen binnen de organisatie ter beheersing van risico's/waarborgen van veiligheid en wet- en regelgeving (going concern/onderhoud).

Lerend organiseren is ons uitgangspunt

Zorggroep Maas & Waal hecht veel waarde aan het leren en ontwikkelen en ondersteunt medewerkers hierbij waar mogelijk. De vragen die de cliënten en collega's aan zorggroep Maas & Waal stellen, onze ambities en de mogelijkheden binnen de schaarste aan middelen en mensen, zijn richtinggevend voor de ontwikkeling. Lerend organiseren doen we door:

- ~ Ruimte te geven en te experimenteren waar dit verantwoord kan
- ~ Fouten/mislukkingen op te merken en te erkennen
- ~ Elkaar uit te dagen tot reflectie op ons handelen
- ~ Op basis van onze bevindingen te komen tot bijstellingen/aanpassingen

Vakmanschap is leidend en dit gaat gepaard met vertrouwen, verantwoordelijkheid en kaders

Vakmanschap, liefde voor het vak, is gericht op het realiseren van persoonsgerichte zorg voor onze cliënten en een gezonde, slimme bedrijfsvoering. Bestuur en management faciliteren dit door:

- ~ Medewerkers uit te nodigen actief mee te doen, initiatief te nemen.
- ~ Het bieden van regelruimte aan de medewerkers om vanuit hun vakkennis eigen afwegingen te maken.
- ~ Het schenken van vertrouwen dat de juiste activiteiten op de juiste manier worden uitgevoerd.
- ~ Verantwoordelijkheid af te leggen over gemaakte keuzes.

- ~ Het bieden van kaders.
- ~ Het stimuleren om buiten gebaande paden te denken in het zoeken naar nieuwe wegen voor de huidige opgaven.

We werken samen; over de disciplines en de eigen organisatie heen

Naast het individuele belang van de cliënt, medewerker, het team, de afdeling of de locatie is er ook sprake van een collectief belang van zorggroep Maas & Waal als organisatie én een maatschappelijk belang dat verstrekkender kan zijn dan de eigen organisatie. De maatschappelijke opgave is zo groot dat samenwerking met anderen onontbeerlijk is. Het is noodzakelijk dat iedereen op zoek gaat naar de bijdrage die zij kan leveren aan het zorgproces, de bedrijfsvoering en de samenleving. We werken derhalve samen binnen én buiten de organisatie. We moeten op zoek naar nieuwe wegen en andere oplossingen. Met alle disciplines die we in huis hebben, met andere zorgpartners maar ook met andere stakeholders zoals corporaties en welzijnsorganisaties.

We organiseren centraal waar nodig en decentraal waar mogelijk, we zoeken in ons organiseren steeds naar de optimale vorm

Een gezonde, slimme bedrijfsvoering is een cruciale randvoorwaarde in het realiseren van onze ambities. We kiezen steeds weloverwogen, afhankelijk van het vraagstuk, welke manier van organiseren voor het beste resultaat zorgt.

Besluitvorming gebeurt met afweging van de diverse perspectieven

Collegiale consultatie is onderdeel van het besluitvormingsproces, dat wil zeggen dat we collega's, en waar van toepassing andere stakeholders in onze omgeving, consulteren voordat we besluiten nemen. Betrokkenen zijn in de gelegenheid gesteld hun perspectief in te brengen. Het doel hiervan is om een oplossing te vinden die aanvaardbaar is voor de meeste betrokkenen waarbij ieders zorgen en belangen in overweging genomen zijn.

3.3 De organisatiecyclus

Er is sprake van een complexe maatschappelijk opgave en daaruit volgende organisatieopgave, met allerlei afhankelijkheden. Dat betekent dat er geen sprake is van één voor de hand liggende aanpak of oplossing. Het realiseren van de opgave vergt innovatie en transformatie. Hierbij gaan we uit van groot denken en klein doen. Om veranderkracht te organiseren, om adequaat te reageren in veranderende omgeving, en om steeds de verschillende perspectieven in ogenschouw te kunnen nemen, is het noodzakelijk om af te stappen van meerjarenbeleidsplannen en jaarplannen. In de plaats hiervan komen het semesterplan, het indien mogelijk kortcyclisch uitwerken van opdrachten, en een directe, brede betrokkenheid bij de evaluatie van tussentijdse resultaten en het maken van keuzes voor het vervolg. Om dit laatste te doen wordt een zMW-beraad ingesteld. Dit alles wordt hieronder kort toegelicht.

Semesterplannen

Bij de semesterplannen wordt een onderscheid gemaakt tussen (1) het Ambitieplan met opdrachten om de beschreven ambities te realiseren, en (2) het Onderhoudsplan met per domein de activiteiten de activiteiten ter verbetering/repairatie van processen, of activiteiten om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving. Vooral het Ambitieplan is onderwerp van kortcyclisch werken en het zMW-beraad.

Kortcyclisch werken

Er zal meer dan voorheen kortcyclisch worden gewerkt: aan overzichtelijke opdrachten, met korte doorlooptijden, met kleine teams, in samenwerking met de bewoner/client, en met kennis en inzet van medewerkers dicht bij het primaire proces.

Dit betekent niet dat andere manieren van werken niet meer zullen bestaan: afhankelijk van de aard van het vraagstuk wordt de opdracht en de wijze van ontwikkelen en implementeren gekozen.

ZMW-beraad

Aan het eind van ieder semester vindt het zMW-beraad plaats. Het zMW-beraad adviseert op basis van de stand van zaken op dat moment in de organisatie/omgeving én op basis van de resultaten van opdrachten uit het Ambitieplan. Het zMW-beraad adviseert het Management Team en Raad van Bestuur over het Ambitieplan voor het volgende semester. Deelnemers zijn een afvaardiging van de hoofden zorg en facilitair, van de behandeldienst, van de wijkzorg, van dagopvang en huishoudelijke hulp, van de stafadviseurs en van Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Zorg Advies Raad.

4. Strategische keuzes en risico's

Gedurende het strategie-ontwikkelingstraject is een aantal strategische keuzes herijkt. Deze betreffen met name de keuze met betrekking tot de portfolio, het vastgoed en de schaalgrootte van zorggroep Maas & Waal. Deze staan in paragraaf 4.1 toegelicht. In paragraaf 4.2 staan de voornaamste risico's die we voortdurend blijven monitoren en betrekken in onze beleidsontwikkeling.

4.1 Strategische keuzes

De visie en ambitie impliceren strategische keuzes aangaande onze portfolio, ons vastgoed en onze schaalgrootte.

Portfolio

Ons aanbod heeft een complete en brede basis. We bieden zo lang dat verantwoord is (vanuit kwalitatief en financieel oogpunt), het gehele basispakket: hulp bij de huishouding, wijkverpleging, dagbehandeling/dagbesteding, geriatrische revalidatie, intramurale zorg, behandeling intramuraal en behandeling in de eerste lijn. Dit is nodig om de ambitie van zo lang mogelijk thuis, én het vangnet als dat echt niet meer kan, te realiseren.

We zijn dit als middelgrote VVT-instelling aan de inwoners van de regio verplicht. Door zelf een groot deel van de keten aan te bieden, kunnen we makkelijker buiten gebaande paden experimenteren met andere manieren om de ondersteuning en zorg te organiseren. Een brede basis stimuleert de innovatie en de ontschotting (zowel intern als extern) en helpt bij het binden en boeien van medewerkers. We richten ons niet op de specialistische zorg aan specifieke doelgroepen. Hiervoor zijn de inwoners van de regio aangewezen op Nijmegen of Tiel.

Vastgoed

In 2023 en begin 2024 is het strategisch vastgoedbeleid voor zorggroep Maas & Waal uitgewerkt. De ontwikkeling van de toekomstige zorgvraag is per gemeente in het verzorgingsgebied ingeschat, en de strategische richting en de effecten voor het toekomstig vastgoed is per locatie bepaald. Dit is vastgelegd in het 'Strategisch Vastgoedplan Denk samen, kijk verder, bereik meer'.

Schaalgrootte

Onze schaal maakt het mogelijk om korte lijnen te houden binnen de organisatie, en oog en oor te hebben voor elkaar. Dit beschouwen we als een groot goed. Tegelijkertijd heeft de omvang beperkingen/kwetsbaarheden als het gaat om de organisatie van ondersteunende diensten. Door samenwerking met andere VVT-instellingen – zowel binnen als buiten ons werkgebied – door te ontwikkelen of te versterken kunnen we deze kwetsbaarheden opvangen, én kunnen we een zo breed mogelijk aanbod van ondersteuning en zorg voor ouderen in de regio realiseren. Dit komt tegemoet aan de maatschappelijke opgave.

Samengaan met een andere VVT-instelling is niet op voorhand onze intentie. We zullen een mogelijkheid hiertoe wegen met het oog op onze missie en visie, onze leidende principes, onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van zorggroep Maas & Waal.

4.2 Risico's

Ons antwoord op onze organisatieopgave is bedoeld om het risico op het ontstaan van een onbetaalbaar, kwalitatief onvoldoende en ontoegankelijk zorgstelsel in de regio Maas en Waal het hoofd te bieden.

Tegelijkertijd is succes niet gegarandeerd. Dat is inherent aan de keuze om onze organisatieopgave af te leiden van de maatschappelijke opgave. Onze missie gaat verder dan de ondersteuning en zorg aan de cliënten/bewoners die we tot onze organisatie toelaten. Zorggroep Maas & Waal pakt de handschoen op om samen met onze bewoners/cliënten, met hun naasten, met vrijwilligers, en met onze partners in de regio te zorgen voor een toekomstbestendige ondersteuning en zorg voor de inwoners van de regio Maas en Waal.

Welke factoren vormen een risico betreffende het behalen van deze organisatieopdracht?

- ~ **Het verandervermogen:** wanneer de benodigde omslag in het denken en doen van medewerkers, cliënten/bewoners, naasten en maatschappij minder snel gaat dan nodig om de ontwikkeling van de vraag naar formele ondersteuning en zorg voldoende te beïnvloeden;
- ~ **Beschikbaarheid medewerkers:** wanneer de tekorten op de arbeidsmarkt medewerkers sneller oplopen dan informele ondersteuning en informele zorg kan opvangen. Risico in dit kader is ook het ziekteverzuim;
- ~ **De financiële positie:** wanneer onzekerheid betreffende het toekomstig financieel kader voor zorginstellingen noodzakelijke investeringen en ontwikkeling beperkt. Onzekerheid betreffende het financieel kader heeft eveneens het risico de samenwerkingsbereid in de regio onder druk te zetten;
- ~ **Kennis en middelen voor technologische investeringen:** wanneer onvoldoende financiële middelen, onvoldoende kennis en vaardigheden bij organisaties, medewerkers, cliënten/bewoners en hun naasten de invoering van de juiste (zorg)technologische oplossingen beperkt.

Bovenstaande risico's zijn erkend en worden voortdurend gemonitord. Indien ze optreden zal dit leiden tot maatregelen om de gevolgen te mitigeren.

4.3 Tot slot

In de voorgaande hoofdstukken is geschetst wat de opgaven en uitdagingen voor de komende periode, landelijk en daarmee ook voor zorggroep Maas & Waal, zijn. In dit opzicht is het een spannende en bijzondere tijd. Dit geeft gevoelens van onrust, ongemak en onzekerheid. Tegelijkertijd heeft de periode waarin is gewerkt aan 'zorggroep Maas & Waal in beweging' laten zien dat het ook energie geeft om met elkaar de schouders eronder te zetten en nieuwe wegen te zoeken. Deze energie is er, en dat geeft vertrouwen voor de toekomst.

Bijlage

Leidende principes zorggroep Maas & Waal, versie met toelichting.