



Jaarplan 2011

augustus 2010

1. Algemeen

In de Kaderbrief voor 2011 is een herziene versie van het strategische beleidsplan voor Mosae Zorggroep aangekondigd. Dit Strategisch Beleidsplan 2011-2014 met de titel "continuïteit door kwaliteit" vormt nu de basis voor dit stichtingsbrede jaarplan 2011. Na bespreking en goedkeuring kunnen de locaties aan de slag om dit te vertalen naar eigen jaarplannen voor het komende jaar.

In de Kaderbrief werd al vooruitgekeken naar de belangrijkste thema's en deze vinden nu een verdere grondslag in het strategische beleidsplan. Eén thema echter is alleen aan de zijlijn benoemd, terwijl dit voor de komende jaren van groot belang is voor de groei van Mosae Zorggroep als antwoord op een toenemende vraag naar zware zorg. Dat thema is een volledig nieuw toewijzings- en opnamebeleid. Dit moet leiden tot een andere samenstelling van de populatie in de intramurale appartementen en extramurale zorgwoningen, met als direct gevolg een toename van de hoeveelheid en zwaarte van de door Mosae geboden zorg.

Wanneer men het strategisch beleidsplan leest, dringt zich meteen een volgorde in prioriteiten voor het komende jaar op.

1. Allereerst blijft dat het behalen van het PREZO-certificaat, omdat goede kwaliteit van zorg leveren het belangrijkste middel is om cliënten voor Mosae Zorggroep te doen kiezen en aan zich te binden.
2. Direct daarna volgt het nieuwe toewijzings- en opnamebeleid gezien de grote strategische betekenis er van voor de invulling van de verblijfs- en wooncapaciteit van Mosae. Een stevige positionering van de "voor deur" is hiervoor een belangrijke voorwaarde.
3. Er moet een gedegen alternatief ontwikkeld worden voor de functie Behandeling, teneinde ook mensen met een indicatie zware zorg deze adequaat te kunnen bieden en een volwaardige ketenzorgorganisatie voor ouderen te zijn.
4. Mosae Thuiszorg moet van een marginaal bestaan in de AWBZ-zorg groeien naar een thuiszorgorganisatie van voldoende omvang om efficiënt te kunnen werken en zorg tot en met verpleegkundig niveau te leveren. Zo krijgt ketenzorg ook hier een gezicht.
5. Voor P&O ligt er een zware opgave om de groei te faciliteren door het aantrekken en opleiden van nieuwe medewerkers van meerdere niveaus en door middel van de flexpool bij te dragen aan flexibele inzet van medewerkers.
6. Voor de EAD ligt de grote opgave om het management tijdig en goed van sturingsinformatie te voorzien, zodat (vooral personeelsmatig) kan worden ingespeeld op veranderingen in zorgvraag.

In het strategisch beleidsplan is bewust gekozen voor het inperken van het aantal doelstellingen en deze niet meer volgens zeven prestatievelden op te delen in een veelheid van (sub)doelstellingen. Ook in dit jaarplan worden de doelstellingen meer in grote lijnen neergezet, maar wel voldoende concreet. Het vervullen van onderliggende voorwaarden om de doelen te bereiken wordt dan niet meer als aparte doelstelling benoemd.

Veel onderwerpen die dagelijks op ons pad komen, zijn op zodanige wijze met elkaar verbonden dat elke scheiding in hoofdthema's aanvechtbaar is, omdat aan een onderwerp meerdere invalshoeken verbonden zijn. Om toch een goed overzicht te kunnen behouden is een indeling gekozen die er als volgt uitziet.

1. Zorg, kwaliteit en medezeggenschap.
2. Personeel en organisatie.
3. Managementinformatie en financiën
4. Vastgoed

Gezien de gelijktijdige publicatie van het strategisch beleidsplan 2011-2014 en dit jaarplan 2011 worden onderwerpen die zijn uitgewerkt in het strategisch beleidsplan, niet ook nog eens volledig in dit jaarplan uitgewerkt. Ook een pakkend thema anders dan "aan de slag met kwaliteit en groei" blijft achterwege, gezien de duidelijke doelstellingen voor de komende jaren uit het beleidsplan.

Essentieel is de blijvende aandacht voor het onderwerp kwaliteit. Niet voor niets heeft het strategisch beleidsplan de titel "continuïteit door kwaliteit" meegekregen. Overigens hebben alle andere onderwerpen dan zorg op zichzelf ook een kwaliteitsdoelstelling. Want goede kwaliteit van zorg steunt op goede kwaliteit van organisatie, van medewerkers en van vastgoed. Het totaalbeeld is van evenveel belang als het beeld van de afzonderlijke elementen. En daarin zit de grote opdracht voor de komende tijd: bieden van hoge kwaliteit in een fase van groei.

2. Hoofdthema zorg, kwaliteit en medezeggenschap

Prestatie 2.1: onderhoud en toetsing (AO/IC) zorgleefplannen

Het strategische beleidsplan 2011-2014 geeft als eerste doelstelling aan "het implementeren en onderhouden van Zorgleefplannen". Verder staat in het jaarplan 2010 omschreven dat Mosae per 1 januari 2011 voor alle cliënten een Zorgleefplan heeft opgesteld. Per het einde van 2010 moeten dus alle cliënten over een ZLP beschikken. Daarmee is de basis gelegd voor het vervolg, want het onderhoud, in die zin dat ze worden nagekomen en samen met de cliënt of diens vertegenwoordiger worden geëvalueerd en zonodig bijgesteld, is van minstens zo groot belang als de invoering ervan. Dit is tevens de hoofddoelstelling ten aanzien van medezeggenschap van de cliënten.

Gezien dit grote belang van de ZLP's voor de administratieve organisatie van het zorgproces en de communicatie met de cliënt, geldt voor 2011 een gelijke prestatie op dit terrein als voor 2010. Deze luidt: iedere cliënt heeft een ZLP dat is opgesteld in overleg met de cliënt, dat aansluit bij de indicatie en tenminste eens per zes maanden met de cliënt of diens vertegenwoordiger wordt besproken en zonodig wordt bijgesteld.

Door middel van interne audits door de medewerker AO/IC per locatie in juni en november zal gecontroleerd worden of de cirkel rond is, dat wil zeggen: is er een geldige indicatie, is er een ondertekende zorgovereenkomst, is er een ZLP en klopt deze met de indicatie?

Prestatie 2.2: behalen van het PREZO-kwaliteitscertificaat

In 2011 behalen de locaties en Mosae Thuiszorg het Zilveren Keurmerk op basis van het PREstatiemodel ZOrg (PREZO).

Prestatie 2.3: voldoen aan eisen Kwaliteitskader verantwoorde zorg

Uit de locatiegebonden metingen in 2011 van de indicatoren uit het nieuwe Kwaliteitskader verantwoorde zorg blijkt, dat de organisatorische eenheden behoren tot de bovengemiddeld presterende instellingen in Nederland.

Prestatie 2.4: realiseren van een gedegen alternatief voor de functie Behandeling

Mosae Zorggroep heeft als oogmerk het bieden van een integraal ketenaanbod in eigen regie. Daaronder valt ook het bieden van zware zorg (voorheen verpleeghuiszorg genoemd), waar in de komende jaren een groeiende vraag naar zal zijn. Mosae Zorggroep wil deze zware zorg leveren zonder de functie Behandeling en voor dit laatste een adequaat alternatief ontwikkelen. Een project hiervoor wordt reeds in 2010 gestart en zal in de eerste helft van 2011 tot resultaat moeten hebben geleid.

Resultaat van het door de Raad van Bestuur geëntameerde project moet zijn: een zodanige coördinatie en afstemming van de medische, paramedische en

intramurale zorg, onder leiding van Mosae, dat multipale en complexe zorgvragen van bewoners op hoogwaardig niveau kunnen worden beantwoord, waarmee een gelijkwaardig alternatief voor de functie Behandeling wordt geboden.

Prestatie 2.5: invoeren van een nieuw toewijzings- en opnamebeleid voor de intramurale appartementen en de zorgwoningen van Mosae Zorggroep

Zoals uitgebreid in het strategisch beleidsplan toegelicht, gaat Mosae een nieuw opnamebeleid (intramuraal) en toewijzingsbeleid (zorgwoningen) invoeren. Dit nieuwe beleid behelst:

- niet meer intramuraal opnemen van mensen met een indicatie ZPZ 1, 2 en mogelijk 3;
- het uitsluitend toewijzen van zorgwoningen van Mosae aan cliënten met een lage ZPZ-indicatie, danwel een indicatie van enige omvang voor extramurale AWBZ-zorg;
- het koppelen van wonen bij Mosae aan zorg van Mosae, met uitsluiting van andere thuiszorgorganisatie en andere derden (bij PGB).

Dit opname- en toewijzingsbeleid dient per januari 2011 door de afdeling Cliëntenservice geëffectueerd te worden en in de loop van 2011 volledig uitgewerkt en operationeel te zijn, waaronder het geven van adequate informatie aan betrokkenen, mensen op de wachtlijsten voor intramurale opname en wonen in een zorgwoning, CIZ, zorgkantoor en andere belanghebbenden. Dit impliceert een verdere versterking van "de voordeur" waarbij de eerste contacten plaatshebben met potentiële cliënten en doorgeleiding naar andere zorgmogelijkheden gestuurd wordt.

Prestatie 2.6: groei Mosae Thuiszorg

Van Mosae Thuiszorg wordt verwacht dat de productie Wmo hulp bij het huishouden in 2011 groeit van 71.000 uren naar 85.000 uren.

De AWBZ-zorg verzorging en verpleging moet groeien van 13.500 uren naar 22.000 uren in 2011.

Prestatie 2.7: groei extramurale zorg locaties

Van de locaties wordt verwacht dat zij in tenminste 66% van hun aanleunwoningen / zorgwoningen de geïndiceerde Wmo- en AWBZ-zorg leveren bij de huidige bewoners en 100% van de nieuwkomende bewoners.

Waar de gemiddeld per cliënt geleverde zorg op een locatie achterblijft bij de doelstelling van het beleidsplan, voert de locatie aantoonbaar een actief herindicatiebeleid.

3. Hoofdthema personeel en organisatie

Aan de dienst P&O wordt in het strategisch beleidsplan een belangrijke rol toegedicht voor het vervullen van de personeelsopgave die voortvloeit uit de groei-doelstellingen. Daarnaast liggen er een efficiencyopgave voor de locaties en de thuiszorg.

Prestatie 3.1: opstellen voortschrijdende personeelsformatieplanning

Van P&O wordt verwacht dat er een voortschrijdende personeelsformatieplanning in samenspraak met de locaties en Mosae Thuiszorg wordt opgesteld, gebaseerd op de groei-doelstellingen uit het beleidsplan en de jaarplannen van de locaties en Mosae Thuiszorg.

Prestatie 3.2: voeren van wervings- en selectiebeleid gericht op groei van productie (kwantitatief), groei zware zorg (kwalitatief) en cultuur

P&O stelt op basis van deze planning gericht wervingsbeleid op, bestaande uit het anders inzetten huidige medewerkers (andere locatie, ander contract, andere functie), aantrekken van nieuwe medewerkers en opleiden voor toekomstige vacatures op het juiste functieniveau.

Bij het wervingsbeleid van nieuwe medewerkers wordt accent gezet op zorgvuldigheid, zodanig dat alleen medewerkers die passen bij de bedrijfscultuur in aanmerking komen voor het vervullen van een vacature en verloop tegen te gaan.

Prestatie 3.3: vergroten van de flexpool Mosae Flex!

Mede door het invoeren van de ZZP-financiering ontstaat een grotere behoefte aan het flexibel kunnen inzetten van medewerkers. In juni 2009 zijn gemiddeld 4 FTE via de flexpool ingezet. In 2011 zal flexibilisering van de afdelingsformaties leiden tot inzet van gemiddeld 10 FTE per weekdag (15-20 medewerkers) via de flexpool. Dit moet mede vormgegeven worden door het verminderen of afschaffen van de nul-urencontracten op locatie.

Prestatie 3.4: opstellen scholingsplan

In relatie tot de personeelsformatieplanning zal door P&O een (meerjaren)scholingsplanning worden gemaakt gericht op om- en bijscholen zittende medewerkers, opleiden nieuwe medewerkers en inzet vrijwilligers.

Prestatie 3.5: vrijwilligersbeleid

P&O legt in 2011 de verdere basis voor het vrijwilligersbeleid, zodat vanaf 2012 sprake kan zijn van een volledig functionerend organisatie van het vrijwilligerswerk binnen Mosae, conform de uitgangspunten van het beleidsplan.

Prestatie 3.6: verhogen productiviteit extramurale zorg

In het beleidsplan zijn als productiviteitsdoelstellingen opgenomen:

- * 80% voor Wmo-zorg in de wijk
- * 85% voor Wmo-zorg in de zorgwoningen van een locatie
- * 65% voor AWBZ-zorg in de wijk
- * 70% voor AWBZ-zorg in de zorgwoningen van de locatie.

Van de locaties wordt verwacht dat zij deze productiviteitspercentages in 2011 halen door een efficiënte organisatie van de extramurale zorg.

Prestatie 3.7: gezondheidsmanagement medewerkers

In 2011 wordt door P&O een beleidsmatige invulling gegeven aan een integraal gezondheidsmanagementsysteem voor alle medewerkers, gericht op duurzaam doorwerken in de zorg en een maximale aanwezigheid van alle medewerkers.

Prestatie 3.8: ontwikkelen duurzaamheidsbeleid

In 2011 worden door de staf en Raad van Bestuur de grondslagen gelegd voor een integraal duurzaamheidsbeleid door middel van het ontwikkelen van een visie en algemeen beleid.

4. Hoofdthema Managementinformatie en Financiën

De beleidsdoelstellingen voor de komende jaren veronderstellen een adequate informatievoorziening als ondergrond voor het sturen van de processen. Bij de dienst EAD ligt hier een flinke opgave om relevante sturingsinformatie tijdig, goed en voor de gebruiker begrijpelijk aan te leveren.

Daarnaast vragen de aanstaande investeringen in nieuwbouw een flinke vinger aan de pols ten aanzien van de vermogenspositie, solvabiliteit en liquiditeit van Mosae Zorggroep.

Prestatie 4.1: aanleveren maandelijkse sturingsinformatie

De EAD levert maandelijks een overzicht met sturingsinformatie per locatie en voor Mosae als geheel, waarin ten minste zijn opgenomen gegevens over omvang productie, aantallen cliënten en gemiddelde zorgafname, aantallen directe zorgmedewerkers en overhead en productiviteit, met voortschrijdende cijfers over de ontwikkelingen op deze punten.

Prestatie 4.2: aanleveren financiële informatie

De EAD levert uiterlijk vijf weken na afloop van een kwartaal een exploitatie-overzicht voor Mosae Zorggroep als geheel en voor de locaties en thuiszorg afzonderlijk. Op stichtingsniveau wordt tevens inzicht gegeven in de liquiditeits-, solvabiliteits- en balanspositie.

Prestatie 4.3: implementeren treasurybeleid

Het in 2010 opgestelde treasurybeleid moet door de EAD in 2011 volledig geoperationaliseerd zijn.

5. Hoofdthema Vastgoed

Het projectplan dat is opgesteld naar aanleiding van het uitkomen van het Strategisch VastgoedPlan geeft reeds een volgorde van handelen aan voor het realiseren van vervangende intramurale capaciteit en de ontwikkeling van extra plaatsen voor intramurale zorg. Voor de volledigheid een opsomming hiervan.

- Realisatie en ingebruikname van nieuwbouw voor Campagne en Licht en Liefde in 2013 en in 2015 van Sint Gerlachus.
- Het (onderzoeken van de haalbaarheid voor het) realiseren van intramurale capaciteit op de locatie Daalhof, danwel het in samenwerking met een woningcorporatie ontwikkelen van een alternatieve locatie in deze wijk.
- Het nieuw ontwikkelen van een locatie in de wijk Pottenberg voor ingebruikname in 2014-2015.
- Het nieuw ontwikkelen van een locatie in de wijk Boschpoort / Statenkwartier voor ingebruikname in 2015-2016.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het projectplan.

In aanvulling hierop moeten stappen worden gezet voor de ontwikkeling van aanvullende capaciteit van zorgwoningen. Dit vloeit voort uit het nieuwe toewijzings- en opnamebeleid.

Prestatie 5.1: uitbreiden aantal zorgwoningen

De Raad van Bestuur legt in contacten met de woningcorporaties de grondslagen voor de uitbreiding van door Mosae Zorggroep beheerde zorgwoningen(complexen) de basis voor een uitbreiding conform de doelstellingen van het strategisch beleidsplan, te weten groei van 387 naar 500 woningen.

Prestatie 5.2: aanleveren business cases nieuwbouw

De EAD levert samen met de Raad van Bestuur de uitgewerkte business cases voor de nieuwbouwprojecten in verband met het aantrekken van vreemd kapitaal.