

Wendbaar op weg naar 2020



Strategie Careyn 2014 - 2018



Samen werkt 't beter

Colofon

Wendbaar op weg naar 2020
Strategie Careyn 2014-2018

Opdrachtgever: Raad van Bestuur Careyn
Datum: zomer 2014

INHOUDSOPGAVE

Inhoud

Colofon	0
Inhoud	1
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2 De maatschappelijke context	5
2.1. Inleiding	5
2.2. Maatschappelijke veranderingen en het Kabinetsbeleid	5
2.3. Visie & strategie van Careyn	7
Hoofdstuk 3 Het inhoudelijk perspectief	8
3.1. Inleiding	8
3.2. Strategie Careyn 'Wendbaar op weg naar 2020'	8
3.3. Waardeproposities	8
3.4. Basiszorg & Specialties	10
3.5. Wijkteams als basis	10
3.6. Als het niet meer zelfstandig kan	10
3.7. Samenwerking	11
Hoofdstuk 4 Het organisatieperspectief	12
4.1. Inleiding	12
4.2. Organiseatiekundige aanpassingen	12
4.3. Verdieping	14
4.4. Impactanalyse	17

4.5. Klantperspectief.....	17
4.6. Medewerkersperspectief	18
4.7. Financiersperspectief.....	19
4.8. Communicatie	20
Hoofdstuk 5 Het bedrijfsmatig perspectief	21
5.1 Inleiding	21
5.2. Een nieuw financieel kader.....	21
5.3 Een duurzaam financieel perspectief	21
5.4. Mandaat in het Primair Proces	22
5.5. Passende ondersteuning tegen de laagste kosten.....	22
Hoofdstuk 6 Samenvatting.....	23
1 Aanleiding	23
2 Het inhoudelijk perspectief	23
3 Het organisatieperspectief	24
4 Het bedrijfsmatig perspectief.....	25

Voorwoord

Careyn ziet zich geplaagd voor een grote opgave. De veranderingen binnen de zorg voltrekken zich razendsnel en zijn bovendien niet altijd voorspelbaar. Ze raken niet alleen het dienstenpakket van Careyn maar ook de financiën en de besturing van de organisatie.

De ontwikkelingen dwingen de Raad van Bestuur tot ingrijpende maatregelen. Deze moeten ervoor zorgen dat Careyn duurzaam goede zorg kan blijven bieden aan diegenen die dat nodig hebben.

In dit plan zetten we de strategie 2014-2018 en de bijbehorende initiatieven uiteen.

Dit plan is zorgvuldig voorbereid en opgesteld, rekening houdend met de inzichten van dit moment. De kans is aanwezig dat zich de komende tijd veranderingen voordoen die een ander licht werpen op onderdelen van dit plan. Zo nodig zal het plan daaraan aangepast worden. De hoofdlijnen staan echter vast.

De maatregelen hebben ook gevolgen voor de medewerkers van Careyn. Uiteraard wordt met hun belangen zorgvuldig omgegaan. We kiezen voor maximale transparantie en intensieve communicatie over de veranderingen. Goede zorg bieden is alleen mogelijk met toegewijde professionals die zich betrokken voelen bij de organisatie en achter de koers staan.

Utrecht, zomer 2014

Raad van Bestuur Careyn
Rob van Dam
Sandra Spek
Ingrid Windmeijer (vanaf 1 augustus 2014)

Hoofdstuk 1 | Inleiding

1.1. Aanleiding

Het zorglandschap verandert de komende tijd drastisch. Mensen willen en moeten langer zelfstandig blijven wonen en kunnen minder gemakkelijk aanspraak maken op professionele zorg en ondersteuning. Zij zullen daarvoor vaker een beroep moeten doen op mensen in hun omgeving. De rijksoverheid bereidt daartoe een aantal omvangrijke stelselwijzigingen voor. De veranderingen betreffen zowel de inhoud als de besturing en financiering van het bestaande systeem en hebben verstrekkende gevolgen voor aanbieders van zorg en welzijn, waaronder Careyn.

Inmiddels zijn de eerste effecten zichtbaar. Careyn heeft het boekjaar 2013 afgesloten met een exploitatietekort van 2 miljoen euro. De organisatie heeft tevens een aantal maatregelen getroffen om effectief in te spelen op de veranderende omgeving. Een en ander leidt tot een negatief resultaat over 2013 van 18,2 miljoen euro.

Met haar strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' bereidt Careyn zich krachtig voor op de veranderingen, met als doel om duurzaam goede zorg te blijven bieden aan diegenen die dat nodig hebben. In dit plan lichten we de strategie en de maatregelen toe.

1.2. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de maatschappelijke veranderingen die aanleiding zijn voor het herzien van het zorgsysteem en de wijze waarop het kabinet dat invult. Daarnaast schetsen we de effecten van de herziening voor Careyn.

In hoofdstuk 3 verdiepen we de inhoudelijke dimensies van de nieuwe strategie van Careyn.

Hoofdstuk 4 beschrijft de organisatorische voorwaarden om deze dimensies effectief vorm te geven.

De bedrijfsmatige consequenties die de wijzigingen in het zorgsysteem en de nieuwe maatschappelijke vraag met zich meebrengen staan centraal in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk beschrijven we tevens hoe Careyn de uitdagingen de komende tijd wil adresseren. In hoofdstuk 6 tenslotte vatten we de opgave van Careyn en de trajecten om deze te realiseren kort samen.

Hoofdstuk 2 | De maatschappelijke context

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk staan we stil bij de maatschappelijke veranderingen die aanleiding zijn voor het herzien van het zorgsysteem en de wijze waarop het kabinet de herziening vorm wil geven. Tevens kijken we naar de effecten hiervan voor Careyn en de wijze waarop de organisatie hierop in wil spelen.

2.2. Maatschappelijke veranderingen en het Kabinetsbeleid

Transformatie naar een Participatiesamenleving

Veranderingen in de samenstelling van de bevolking en toenemende individualisering leiden tot een verander(en)de vraag naar zorg en ondersteuning. De veranderende vraag gaat vergezeld van (sterk) stijgende maatschappelijke kosten. Het kabinet wil deze ontwikkeling een halt toe roepen door de zorgvraag terug te dringen. De bedoeling is dat mensen zelfredzamer worden en zo veel mogelijk zelf in hun behoefte aan ondersteuning en zorg voorzien. Pas als dat niet meer mogelijk is, kunnen zij een beroep doen op de overheid en zorgverzekeraars.

In deze zogenoemde transformatie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving staan eigen verantwoordelijkheid en meedoen centraal. De beweging vereist in de visie van het kabinet een andere inrichting van het zorgsysteem. Ontzorgen en normaliseren zijn de drijfveren voor de gewenste verandering.

Het kabinet kiest daarnaast voor een andere besturing en financiering. Een groot aantal taken wordt overgedragen aan de gemeenten. De gedachte is dat de lokale overheid dichterbij de burger staat en voor het versterken van de zelfredzaamheid relevante domeinen als welzijn en wonen beter kan verbinden.

Beleidswijzigingen

Concreet streeft het kabinet de volgende veranderingen in het bestaande zorgsysteem na:

- substitutie van zware vormen van zorg naar lichtere vormen van ondersteuning,
- conversie van individuele naar collectieve voorzieningen,
- verschuiving van het overwegend curatieve aanbod naar vroegsignalering en preventie,
- verschuiving van professionele inzet naar (combinaties met) informele zorg,
- verschuiving van specialistische intramurale naar eenvoudiger, extramurale vormen van zorg,
- meer samenhang in de benadering van problemen: één cliënt, één plan, één hulpverlener,
- meer eigen verantwoordelijkheid en zelf betalen/hogere eigen bijdrage, enz.

Transities

Het kabinet geeft zijn beleidsambities gestalte door een aantal samenhangende transities gecombineerd met een omvangrijk pakket bezuinigingen.

1. Herziening van de AWBZ
 - a. Inwerkingtreding van de Wet Langdurige Zorg (WLZ), die voorziet in een nieuw kader voor kwetsbare mensen die vanwege beperkingen niet meer thuis kunnen wonen,
 - b. Herziening van de extramurale aanspraak op wijkverpleging (i.e. de samenhang tussen verpleging & verzorging) die onder de werking van de Ziektekostenverzekeringswet wordt gebracht.
 - c. Overheveling van een aantal verantwoordelijkheden op het gebied van zorg en ondersteuning van de AWBZ naar de gemeenten (WMO).
2. Transitie Jeugdzorg en bijbehorende overheveling van verantwoordelijkheden en budgetten naar de gemeenten.
3. Participatiewet, die mensen die kunnen werken minder afhankelijk moet maken van een uitkering.
4. Operatie Passend Onderwijs die de samenhang met de zorg krachtig moet bevorderen.

2.3. Visie & strategie van Careyn

De door het kabinet nagestreefde veranderingen hebben grote effecten voor aanbieders van zorg en welzijn. De veranderingen en tariefskortingen raken Careyn in de volle breedte van haar activiteiten en bedrijfsvoering.

Careyn onderscheidt de volgende effecten.

1. *Het inhoudelijk perspectief:* de maatschappelijke veranderingen en kabinetskeuzes leiden tot een andere (maatschappelijke en cliëntvraag en veronderstellen een ander aanbod (hoofdstuk 3.).
2. *Het organisatiekundig perspectief:* Careyn wordt aangesproken in een andere rol en relatie. Dat raakt onder meer aan de besturing, de organisatiestructuur en het cliënt- en medewerkersperspectief (hoofdstuk 4.).
3. *Het bedrijfsmatig perspectief:* voor het adresseren van die nieuwe vraag is niet langer het oude (door groei gekenmerkte) budget voorhanden. De financiering van de zorg gaat op een andere basis plaatsvinden en vereist een andere, bedrijfsmatige benadering (hoofdstuk 5.).

Met haar strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' speelt Careyn in op de geschetste inhoudelijke, organisatiekundige en bedrijfsmatige uitdagingen. Deze worden in de volgende hoofdstukken nader onder de loep genomen.

Hoofdstuk 3 | Het inhoudelijk perspectief

3.1. Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is een beeld geschetst van de maatschappelijke veranderingen waarmee Careyn de komende tijd te maken heeft. In de volgende hoofdstukken schetsen we de verschillende onderdelen van de strategie. Te beginnen met de inhoudelijke aspecten.

3.2. Strategie Careyn 'Wendbaar op weg naar 2020'

Het nieuwe stelsel dat de overheid voor ogen heeft, gaat uit van integraliteit. Het ziet de cliënt als ongedeelde mens die ook zo benaderd moet worden. Dat heeft gevolgen voor het aanbod. Het vereist samenhang tussen de domeinen wonen, welzijn en zorg.

Careyn laat zich in haar klantbenadering en de vormgeving van de diensten en producten leiden door het begrip klantwaarde. De klant heeft zorg en ondersteuning nodig die effectief is en bijdraagt aan de kwaliteit van leven en eigen regie.

De strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' is op dit uitgangspunt gebaseerd. In samenwerking met lokale partners biedt Careyn een samenhangend aanbod van diensten die zorgen voor het verstevigen van de zelfredzaamheid van bewoners in de wijk en in de woonzorglocaties.

3.3. Waardeproposities

Om optimaal aan te sluiten bij de uitgangspunten van het nieuwe zorgstelsel, kiest Careyn voor de ontwikkeling van vier waarde-proposities. Vertrekpunt bij het bouwen van die proposities is het klantperspectief. Processen, competenties en systemen worden ingericht en ontwikkeld vanuit de desbetreffende kernwaarde.

De waardeproposities fungeren tevens als inspiratiebron en referentie bij het aanpassen van het aanbod en het inrichten van het primair proces.

Voorkomen

Deze propositie richt zich op bevordering, herstel en behoud van zelfsturing van burgers en regie over het eigen leven met hun naasten. Vitaliteit en kwaliteit van het bestaan zijn leidend. In deze propositie passen activiteiten in

de sfeer van preventie, vroegsignalering, informatievoorziening en advisering (op het gebied van bijvoorbeeld leefstijlverandering en gezondheidsgedrag) maar ook nazorg. In maatschappelijk perspectief dragen de activiteiten bij aan het bevorderen van de eigen verantwoordelijkheid en het inzicht van de burgers en, daardoor, aan het beheersen en beperken van de zorgconsumptie.

Vertragen

Deze propositie richt zich op het vertragen of uitstellen van het gebruik van zwaardere vormen van zorg, meer in het bijzonder van het gebruik van intramurale voorzieningen. Het gaat in deze propositie vooral om het personaliseren van de interventies: het juiste aanbod op het juiste moment door de juiste hulpverlener met de juiste middelen.

Gezondheid en herstel, kwaliteit van leven en eigen regie zijn uitgangspunten, evenals aandacht voor de mogelijkheden van zelfmanagement. Dat is het vermogen van mensen om, ondanks de aan leeftijd gerelateerde beperkingen, balans en welbevinden te ervaren. De voortschrijdende technologische ontwikkelingen op het gebied van telezorg, zelfdiagnostiek, e.d. (E-Health) kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Versnellen

De derde waardepropositie betreft de relatie van Careyn met de ziekenhuizen. Door het bieden van de juiste zorg wil Careyn bevorderen dat cliënten zo snel mogelijk thuis of in een woonvoorziening van Careyn kunnen herstellen van een ingreep in het ziekenhuis of behandeling in een intramurale voorziening. De activiteiten dragen bij aan de kosteneffectiviteit van het zorgsysteem en sluiten nauwer aan op de wensen van de cliënt. Hierdoor verloopt ook het herstel voorspoediger, zo blijkt uit onderzoek.

Veraangenamen

De vierde waardepropositie betreft voorzieningen voor mensen die zwaardere zorg nodig hebben. Careyn richt zich op het bieden van kleinschalige (zwaardere) zorg op maat, waarin wonen, zorg en welzijn worden geïntegreerd, zowel thuis en in de woonzorgvoorzieningen als in hospices. (palliatieve zorg) Niet de aandoening en beperkingen maar de kwaliteit van leven van mensen zijn leidend in de dienstverlening en voorzieningen. De voorzieningen maken echt deel uit van de samenleving in wijken en buurten. Maatschappelijk meedoen, waardigheid en eigen regie zijn belangrijke uitgangspunten. Dat zorgt voor een betere kwaliteit van leven en helpt de zorgconsumptie beperken.

Nota Bene

Ook na de stelselherziening blijft het systeem ingewikkeld voor de cliënt. Careyn wil de cliënt helpen bij de toegang en de financiering van de zorg- en dienstverlening.

3.4. Basiszorg & Specialties

Careyn maakt onderscheid tussen basiszorg en *specialties*. Voor cliënten die (tijdelijke) ondersteuning nodig hebben, worden in een gesprek met de cliënt en zijn netwerk de behoefte en eigen mogelijkheden in kaart gebracht. Zo nodig worden ook de huisarts en andere professionals hierbij betrokken. Op basis van het gesprek worden afspraken gemaakt over de zorg en ondersteuning die Careyn gaat bieden. Careyn helpt zo nodig ook bij het regelen van de bekostiging. In aanvulling op deze basiszorg zijn zogeheten *specialties* beschikbaar, vormen van (meer) specialistische zorg voor specifieke doelgroepen, zoals gespecialiseerde PG-zorg, revalidatie en palliatieve zorg. De *specialties* worden de komende maanden nader uitgewerkt. Te beginnen met het samen met de gespecialiseerde professionals opzetten van een pilot voor PG-zorg. De resultaten worden gebruikt voor de vormgeving van andere *specialties*.

3.5. Wijkteams als basis

Centraal in de dienstverlening van Careyn staan de wijkteams. Dit zijn kleine, zelfstandig opererende teams van goed opgeleide professionals, die een vaste groep cliënten bedienen. De teams maken gebruik van moderne hulpmiddelen voor communicatie, planning en zorg op afstand. Een *supportdesk* biedt zo nodig ondersteuning. Een wijkverpleegkundige brengt de behoefte van de klant in kaart en vertaalt deze in een doelmatig zorgprogramma. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en onderhoudt goede contacten met de huisarts, familie en mantelzorgers en welzijnsvoorzieningen en tweede lijnsorganisaties.

3.6. Als het niet meer zelfstandig kan

Binnen de intramurale voorzieningen van Careyn wordt zoveel mogelijk op dezelfde wijze gewerkt. Ook in onze woonzorglocaties staan de eigen regie en de afstemming met familie en het sociale netwerk centraal. Ook hier wil Careyn werken met kleine teams die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep cliënten.

3.7. Samenwerking

Careyn streeft naar een optimaal aanbod voor de wijk en maximale klantwaarde. Waar dat de kwaliteit van de dienstverlening en/of de efficiency ten goede komt, zet Careyn in op samenwerking met professionele partners. Met dezelfde doelen voor ogen werkt Careyn samen met zorgverzekeraars en ziekenhuizen en met andere geïnteresseerde partners aan innovatie van diensten (E-Health) en de (door-) ontwikkeling van specialistische zorg.

Hoofdstuk 4 | Het organisatieperspectief

4.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is aandacht besteed aan de maatschappelijke veranderingen en de effecten daarvan op de zorgvraag en de wijze waarop Careyn daarop inspeelt. In dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag hoe Careyn in organisatiekundige zin de voorwaarden kan scheppen om de uitgestippelde koers effectief in te vullen.

4.2. Organiseatiekundige aanpassingen

Om de strategie te realiseren moet Careyn allereerst de lokale inbedding en de slagkracht en flexibiliteit van de organisatie versterken. Tegelijkertijd moeten de indirecte kosten sterk worden verminderd.

Herziening van het besturingsmodel in de zorg (klein binnen groot)

De ambitie bij te dragen aan het verstevigen van de zelfredzaamheid in de wijk, vraagt dat de professionals van Careyn dichtbij de klant functioneren en een goede kennis hebben van de lokale context.

De lokale situatie zal regionaal en per gemeente sterk verschillen. We voorzien zelfs dat de verschillen als gevolg van veranderingen in de financiering van de zorg verder zullen toenemen. Dat stelt dus extra eisen aan onze wendbaarheid. De veranderde vraag stelt ook eisen aan onze aanbod. De diensten en producten moeten niet alleen doelmatig zijn, ze moeten ook duidelijk herkenbaar en snel beschikbaar zijn. Dat betekent dat we de slagkracht van de organisatie en professionals moeten vergroten.

Om die redenen is een ander besturingsmodel nodig. We kiezen de regio als basis en geven de verantwoordelijkheid voor het verlenen van zorg en ondersteuning aan de professionals van de wijkteams/ woonzorgcentra. Tegelijkertijd brengen we het aantal managementlagen terug van vier naar twee: de Raad van Bestuur als eindverantwoordelijk orgaan en regiomanagers¹ die op hun beurt verantwoordelijk zijn voor het functioneren van de decentrale teams.

¹ Dit betreft een nieuwe functie; om zulks te markeren is gekozen voor een andere terminologie. Dit betreft in deze fase een werktitel.

Aanpassen van het organisatiemodel

Ook passen we het organisatiemodel aan. Daar waar de organisatie op dit moment nog een functionele structuur kent, waarbij analoge producten en diensten in een aantal zorgbedrijven zijn ondergebracht, worden de activiteiten per 1 januari 2015 geïntegreerd.

Op hetzelfde moment vindt de kanteling naar regio's plaats. Met deze ingrepen maken we de omslag van een productgeoriënteerde naar een integrale, regionale benadering.

De integrale verantwoordelijkheid voor het aanbod in de regio ligt vanaf deze datum bij de (te selecteren) regiomanagers.

Wijzigingen in het ondersteuningsmodel

In de huidige situatie kennen de zorgbedrijven naast hun directie en management een eigen staf². Daarnaast worden zij ondersteund door een aantal supportbedrijven³.

Ook deze ondersteuningsstructuur wordt aangepast. De stafcapaciteit van de zorgbedrijven wordt overgebracht naar centraal niveau en samengevoegd met de binnen de directie Bedrijfsvoering aanwezige supportcapaciteit. De eerste tranche is per 1 juli uitgevoerd. Tegelijkertijd vindt een reorganisatie plaats die ervoor moet zorgen dat de regionaal leidinggevenden en hun teams effectief worden ondersteund. Daartoe wordt een supportdesk ingericht. Tevens worden de kosten sterk teruggebracht.

Initiatieven	Producten
Herziening van het besturingsmodel	<ol style="list-style-type: none">1. Klant centraal stellen en de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning en zorg bij de teams en professionals leggen.2. Introductie andere besturingsfilosofie en reductie van managementlagen & kosten.
Aanpassing van de organisatiestructuur	<ol style="list-style-type: none">1. Herziening functionele structuur en integratie van de zorgbedrijven.2. Kanteling van de organisatie naar de regio's.
Wijziging van de supportorganisatie	<ol style="list-style-type: none">1. Kwaliteitsimpuls binnen de supportorganisatie en gelijktijdige kostenreductie.

Figuur 1 | Initiatieven & Producten nieuw organisatiemodel

² Deze bestaat uit een secretariaat, Business Control, PIM en een aantal meer inhoudelijke functies, zoals zorgbeleid, -administratie en -planning.

³ Dan gaat het om het Administratief Centrum, ICT, Personeelssupport voor HR-services en Vastgoed, Facilitair & Inkoop die thans tezamen onderdeel uitmaken van de Directie Bedrijfsvoering.

4.3. Verdieping

In de vorige paragraaf hebben we de belangrijkste veranderingen in het organisatiemodel belicht. Hieronder werken we ze nader uit.

Verantwoordelijkheid voor zorg bij de teams

De verantwoordelijkheid voor de zorgverlening ligt. Als onderdeel van de strategie 'Wendbaar op Weg naar 2020' vormen de wijkteams en de teams in de huizen het fundament van de zorg en ondersteuning. Dit zijn kleine, zelfstandig opererende teams van goed opgeleide professionals. De teams werken grotendeels zelfstandig en maken gebruik van moderne hulpmiddelen voor communicatie, planning en zorg op afstand.

De *supportdesk* biedt de benodigde ondersteuning en zorg voor alle ondersteunende taken.

De teams kennen een gemiddelde omvang van ca. 10-15 personen⁴. In de nieuwe situatie zijn de teams zelforganiserend. Uiteraard kunnen zij een beroep doen op adequate ondersteuning (coaching en supportdesk).

Andere besturing

In de huidige situatie is nog teveel sprake van een hiërarchische wijze van sturen. Die past niet meer in de nieuwe maatschappelijke context en bij de veranderende vraag. We kiezen ervoor het primaat te geven aan de professionals in de teams. De sturing en het managementmodel worden daarop aangepast. Deze kenmerken zich door professioneel leidinggeven: binnen de kaders van de organisatie, kunnen de teams eigen keuzes te maken. De rol van het management wordt veel meer faciliterend. Daarmee veranderen ook de taken en aandachtsgebieden. (*span of attention*).

In het nieuwe model kennen we twee managementlagen: de Raad van Bestuur en de nieuwe regiomanagers. Daarmee vervallen de functies van de directeuren en die van de (huidige) regio-, team- en locatiemanagers.

De regiomanagers zijn in de nieuwe situatie verantwoordelijk voor ca. 10 - 15 teams oftewel ca. 150-200 personen. Vanzelfsprekend brengt dit voor de regiomanagers veranderingen met zich mee. Zo wordt er in de nieuwe situatie een extra appèl gedaan op de inhoudelijk expertise en de analytische competenties.

⁴ Uit onderzoek blijkt dat teams van die omvang geen coördinatiefunctie nodig hebben. Daarmee hebben ze de optimale omvang voor zelfregie.

Integratie van de Zorgbedrijven

De veranderende maatschappelijke omstandigheden leiden tot veranderingen in de vraag. Deze kenmerkt zich door een sterker beroep op samenhang en effectiviteit. Daaraan komen we tegemoet met de introductie van waardeproposities.

Het veranderend inhoudelijk paradigma vertalen we ook organisatiekundig door de integratie van de zorgbedrijven en de kanteling naar de regio's (zie verderop).

De regiomanagers zijn in het nieuwe model verantwoordelijk voor het integrale aanbod in de regio. Dat omvat zowel de basiszorg als de *specialties*.

Voor de *specialties* wordt nog wel een professional gezocht die er met de teams zorg voor draagt dat de expertise op niveau blijft en waar mogelijk verder wordt ontwikkeld.

Uitzondering op de integrale verantwoordelijkheid van het management zijn de behandelaars en gespecialiseerde verpleegkundigen. Voor hen voorzien we in een separate vorm van management die recht doet aan de specifieke eisen van deze professionals en de zorg die zij bieden.

Ook hier moet verbinding worden gemaakt met het primaire proces van de teams.

Kanteling naar de regio's

De integratie van de zorgbedrijven maakt een regionale en lokale inbedding mogelijk. We onderscheiden vijf regio's.

1. Delft Westland Oostland - Nieuwe Waterweg Noord
2. Voorne Putten Rozenburg
3. Zuid - Hoeksche Waard, Goeree-Overflakkee en Breda
4. Utrecht West
5. Utrecht Stad

Deze regio's zijn te groot en te complex om door vijf regiomanagers te worden bestuurd. Daarom onderscheiden we binnen deze regio's zogenaamde organisatorische eenheden. Dit zijn inhoudelijk en/of geografisch logisch samengestelde clusters van teams en zorglocaties onder leiding van een regionaal leidinggevende. Hij/zij is resultaatverantwoordelijk voor de organisatie-eenheid. Binnen de regio kan daarnaast een gedeelde verantwoordelijkheid gelden voor een aantal meer overstijgende taken. De collegiale taakverdeling heeft bijvoorbeeld betrekking op het relatiebeheer met samenwerkingspartners en de gemeenten (aanbesteden, verantwoorden e.d.). Bij de inrichting van de regio's wordt rekening gehouden met de (markt-)positie van Careyn en de soort en omvang van de geleverde diensten en

voorzieningen. Factoren die daarin een rol spelen zijn onder andere de geografische samenhang en de complexiteit van de opgave.

Het voorstel voorziet in het aanstellen van 21 regiomanagers. Twee van hen zijn verantwoordelijk voor het aanbod van Behandeling en een aantal voor de grote intramurale locaties.

Uit deze regiomanagers wordt een kern MT gevormd. De samenstelling van het kern MT en de overlegstructuur met de Raad van bestuur wordt bottom up nader uitgewerkt.

Kwaliteitsimpuls support

De regiomanagers en de teams zullen effectief worden ondersteund. Daarin wordt voorzien door de benoeming van een tijdelijke transitiebestuur, het aanstellen van teamcoaches die de teams helpen bij de overgang naar de nieuwe manier van werken en het opzetten van een *supportdesk*. De ondersteuning van de *supportdesk* richt zich onder andere op de registratie van de zorguren, planning en roosteren personeel en inzicht in performance en budgetbewaking. Doel van de supportstructuur is dat regionaal leidinggevenden en teams zich maximaal kunnen richten op het zorgproces c.a. Strikte kostenbeheersing in de ondersteuning moet de teams tevens in staat stellen om ook op tarief te concurreren met andere aanbieders in de regio. We zoeken naar geschikte systemen om te voldoen aan veranderende verantwoordingsseisen.

4.4. Impactanalyse

Rekening houdend met de uitkomsten van de consultaties met de COR, de CCR en het management en medewerkers, zien we de volgende kritische succesfactoren.

#	Kritische succesfactor	Initiatieven
1	Opleidingsniveau Teams en verandervermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeringsniveau 4 en 5 • Introductie & inzet Teamcoaches • Opleidingen
2	Een professioneel kader	<ul style="list-style-type: none"> • Kader voor teams ontwikkelen • Nieuwe teamrollen ontwikkelen • Aanpassen Administratieve Organisatie
3	Kwaliteit van management en toerusting	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuw functieprofiel opstellen • Werving & selectie • Ondersteuningsbehoefte vaststellen • Opleiden en coachen
4	Positionering in de lokale context	<ul style="list-style-type: none"> • Support op gebied van Communicatie & Marketing • Inrichting kennismanagementfunctie
5	Vernieuwing van de portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van waardeproposities • Kennismanagement
6	Adequate support	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichten service en supportdesk • Implementatie adequaat ICT-systemen • Kennismanagement • Communicatie & Marketing
7	Investeren in veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringsruimte Meerjarenraming • Paradigmashift in besturing • Communicatie & Participatie
8	Balans standaardisatie versus differentiatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte in kaderstelling teams op basis van regionale/lokale situatie • Dialoog Raad van Bestuur en management

Figuur 2. Overzicht kritische succesfactoren en te entameren initiatieven

4.5. Klantperspectief

Het nieuwe stelsel dat de overheid voor ogen heeft, gaat uit van integraliteit. Het ziet de cliënt als ongedeelde mens die ook zo benaderd moet worden. Dat heeft gevolgen voor het aanbod. Het vereist samenhang tussen de domeinen wonen, welzijn en zorg.

Careyn laat zich in zijn benadering van de klant en de vormgeving van het aanbod leiden door het begrip klantwaarde. De klant krijgt zorg en

ondersteuning die effectief is en bijdraagt aan kwaliteit van leven en eigen regie.

De positie van de klant wordt door de overheid versterkt. Hij krijgt meer ruimte om te kiezen tussen aanbieders. Deze zullen zich (dus) duidelijk moeten profileren om mee te blijven doen. De verwachting is dat de cliënt door de hogere eigen bijdragen die van hem gevraagd wordt bewuster zal gaan kiezen. Ook de groep cliënten die tegen betaling ondersteunende en gemaksdiensten wil afnemen, zal groeien. Dat vraagt om differentiatie van het aanbod. Er is niet langer sprake van *one size fits all*.

Careyn onderscheidt zich van de concurrentie door:

1. Kleinschalig werken om optimaal af te stemmen op de klantbehoefte. Tevreden klanten en tevreden medewerkers hebben een positief effect op het verwerven van nieuwe klanten en goed opgeleid personeel.
2. Careyn onderscheidt zich van de concurrentie door haar uitgebreide portfolio. De breedte biedt kansen voor integrale arrangementen. Het aanbod moet tevens herkenbaar en toegankelijk zijn. Daarop passen we de communicatie- en marketingstrategie aan. Tegelijkertijd verbeteren we onze bereikbaarheid. Careyn wil op elk moment van de dag bereikbaar zijn voor de cliënt. Daartoe worden er meerdere kanalen ontwikkeld om in contact te komen met Careyn en wordt voor nieuwe cliënten een centrale toegang ingericht (de 'voordeur'), die altijd bereikbaar is onder één telefoonnummer, zonder wachtrijen en ingewikkelde keuzemenu's.

Ook het online klantcontact (internet en *social media*) wordt geïntensiveerd. Daarbij wordt *selfservice* als concept geïntroduceerd. Om het gebruik te stimuleren wordt een functie ingericht die de klant in de eerste fase gaat helpen volgens de methode: voordoen, samen doen, zelf doen.

4.6. Medewerkersperspectief

Medewerkers van Careyn krijgen de komende tijd te maken met grote veranderingen. Als gevolg van het kabinetsbeleid krimpt de werkgelegenheid en verandert de inhoud van het werk. Careyn wil een goed werkgever zijn en recht doen aan de belangen van de medewerkers, maar moet ook oog hebben voor de continuïteit en kwaliteit van de organisatie. De beleidslijn omvat vier O's. Opleiding & Ontwikkeling moet de medewerkers in staat stellen om te voldoen aan de veranderende eisen. Voor medewerkers op het juiste deskundigheidsniveau (2)3/4/5 wordt gewerkt aan het kleinschalig werken en zelf organiseren. De bureaucratie wordt verminderd en het team krijgt weer regie op het eigen proces. Aantrekkelijke praktijken waardoor zorg weer centraal staat in de

organisatie. In gevallen waarin dat niet mogelijk is, is afscheid door Outplacement & Ontslag onvermijdelijk. Uiteraard worden ook daarbij de eisen van goed werkgeverschap in acht genomen.

Duidelijk is dat de veranderde financiering ingrijpende gevolgen heeft voor Careyn⁵. Krimp van de werkgelegenheid is onvermijdelijk. Dat gebeurt op verschillende manieren: verminderen van de inhuur van extern personeel, niet verlengen van tijdelijke contracten, versneld afscheid van medewerkers op basis van disfunctioneren en bevorderen van vrijwillige mobiliteit. Kwalitatieve veranderingen in functies willen we zoveel mogelijk opvangen door opleidingen en interne mobiliteit. Daarnaast zal waar nodig worden gereorganiseerd. De financiële situatie van Careyn maakt wijzigingen in het kader dat daarbij toegepast wordt onvermijdelijk. Met de betrokken vakorganisaties heeft Careyn een nieuw Sociaal Plan afgesloten dat recht doet aan de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. Zo zijn onder andere verschillende termijnen ingekort om de financiële gevolgen van reorganisaties te verzachten. En bij de selectie voor indirecte functies wordt het criterium 'meest geschikt' gehanteerd.

4.7. Financiersperspectief

Careyn wil zich aan haar financiers positioneren als duurzame, innovatieve en betrouwbare partner. Het gaat om twee soorten financiers: de zorgverzekeraars en de gemeenten. In de optiek van Careyn komt de verlangde vernieuwing van de zorg de komende jaren vooral tot stand in de samenwerking tussen verzekeraars en gemeenten. Dat vraagt afstemming en een gemeenschappelijke agenda. Zo strekken gemeentelijke investeringen in preventie en vroegsignalering én die in het verstevigen van de zelfredzaamheid van mensen, vooral de zorgverzekeraars tot voordeel. Goede afspraken over gerichte investeringen in *shared savings* kunnen bijdragen aan de doelstellingen van het kabinet. Op die manier ontstaat ook ruimte voor investeringen in innovatie. Careyn is met haar brede aanbod een interessante partij voor financiers. Careyn wil graag afspraken maken met verzekeraars en gemeenten over haar bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van een gemeenschappelijke beleidsagenda. Informatie leveren aan zorgverzekeraars over kwalitatieve aspecten van het werk wordt per 1-1 2015 van belang.

⁵ Zie verder hoofdstuk 5.

4.8. Communicatie

De veranderstrategie van Careyn kan alleen slagen met voldoende draagvlak en commitment van medewerkers en stakeholders.

Daartoe investeert Careyn gericht in het versterken en verbeteren van de communicatie met haar doelgroepen en in het bevorderen van nieuwe vormen van participatie. Om draagvlak voor de veranderingen te creëren wordt een communicatieplan voor de transitie opgesteld.

De waardeproposities zullen vorm worden gegeven in co-creatie met medewerkers, cliëntenorganisaties, financiers, zorgpartners en experts uit de wereld van technologie en *hospitality*.

Hoofdstuk 5 | Het bedrijfsmatig perspectief

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de maatschappelijke veranderingen verkend waarmee Careyn te maken heeft en zijn de inhoudelijke en organisatiekundige dimensies van de strategie van de organisatie belicht. In dit hoofdstuk staan we stil bij de bedrijfsmatige consequenties van de wijzigingen in het zorgsysteem en de nieuwe maatschappelijke vraag en beschrijven we hoe Careyn deze de komende tijd wil adresseren.

5.2. Een nieuw financieel kader

De kabinetsplannen zijn verstrekkend, zowel ten aanzien van de inhoud van het aanbod als voor de financiering. In totaal wordt de komende jaren 3 miljard euro bezuinigd in het segment van het zorgsysteem waarin Careyn opereert. De veranderingen hebben grote gevolgen voor de bedrijfsvoering en vereisen bijgevolg drastische keuzes. Zo heeft het bestuur eerder dit jaar besloten het bedrijf Huishoudelijke Zorg te vervreemden. Daarnaast houdt zij rekening met verlies van marktaandeel in het sociale domein als gevolg van gemeentelijke aanbestedingen en stevige prijsdruk. En ook in de zorgcontractering met de verzekeraars staat de organisatie voor grote uitdagingen op gebied van volumes en tarieven. Per saldo verwacht Careyn een omzetsdaling tot ca. 300 miljoen euro. De omzet over 2015 wordt geraamd op ca. 332 miljoen euro. De omzetsdaling heeft vanzelfsprekend forse effecten op het resultaat.

5.3 Een duurzaam financieel perspectief

De Raad van Bestuur heeft als onderdeel van de strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' een aantal maatregelen genomen om de financiële positie van Careyn te herstellen en in de toekomst een verantwoord rendement te waarborgen.

De maatregelen op een rij:

- *De besturingsfilosofie en het organisatiemodel*
De besturingsfilosofie en het organisatiemodel worden herzien om de organisatie lokaal beter in te bedden en wendbaarder en slagvaardiger te maken. De bijbehorende initiatieven zijn beschreven in hoofdstuk 3.
- *Het mandaat in het Primair Proces*
Dit traject moet leiden tot verbeteringen in de productiviteit van de zorgbedrijven en tot kostenreductie om te verwachten tariefaanpassingen te kunnen adresseren.
- *Passende ondersteuning tegen de laagste kosten*
Dit traject moet de kwaliteit van de support verbeteren en de indirecte grosso modo halveren.

Samen moeten de geschetste maatregelen zorgen voor een performance en kostenniveau die Careyn in staat stellen mee te blijven dingen in een competitievere omgeving.

5.4. Mandaat in het Primair Proces

Binnen het primair proces investeren we in de ontwikkeling van waardeproposities en bouwen we aan een aanbod dat aansluit bij de veranderende omstandigheden en maatschappelijke vraag. Daarnaast zetten we in op de professionalisering van ons primair proces en de verbetering van de performance. Zo investeren we in:

- Kleine teams die binnen kaders zelf regie voeren over hun praktijk,
- Betere tools en ondersteuning voor onze medewerkers,
- Opleidingen,
- Het verbeteren van de kwaliteit van de roostering en planning,
- Betere registratie van cliëntcontacten,
- Optimalisatie van managementinformatie en sturing
- Terugdringen van het ziekteverzuim.

5.5. Passende ondersteuning tegen de laagste kosten

Met het programma Passende Ondersteuning optimaliseren we ook de indirecte activiteiten en de daarmee gemoeide kosten. De totale indirecte kosten belopen thans ca. 22% van de bedrijfsopbrengsten (i.e. de realisatie 2013). De ondersteuning van de teams en zorgprocessen wordt voortvarend op een adequaat niveau gebracht en de daarmee gemoeide (indirecte) kosten worden binnen drie jaar teruggebracht tot 10% van de bedrijfsopbrengsten.

Hoofdstuk 6 | Samenvatting

1 | Aanleiding

De komende tijd wordt het zorglandschap drastisch herzien. Mensen willen en moeten langer zelfstandig blijven wonen en kunnen minder gemakkelijk aanspraak maken op professionele zorg en ondersteuning. De rijksoverheid bereidt daartoe een aantal omvangrijke stelselwijzigingen voor. De daarmee gemoeide veranderingen betreffen de inhoud, maar ook de besturing en financiering van het bestaande systeem en hebben radicale consequenties voor aanbieders van zorg en welzijn.

Met de strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' geeft Careyn inzicht in de vraag hoe deze consequenties te adresseren.

2 | Het inhoudelijk perspectief

Met de strategie 'Wendbaar op weg naar 2020' investeert Careyn in het verstevigen van de zelfredzaamheid van bewoners in de wijk. Met lokale partners draagt zij zorg voor een samenhangend dienstenaanbod, bestaande uit basiszorg en *specialties*.

Centraal in de dienstverlening staan de wijk- en zorgteams. Er is ander aanbod nodig. Dit zal zich dienen te kenmerken door samenhang op de dimensies wonen, zorg en welzijn. Careyn laat zich daarbij leiden door te realiseren klantwaarde en ontwikkelt daartoe een viertal waardeproposities.

Voorkomen

Deze propositie richt zich op bevordering, herstel en behoud van zelfsturing van burgers en regie over het eigen leven met hun directe naasten. Vitaliteit en kwaliteit van het bestaan zijn leidend.

Vertragen

Deze propositie richt zich op vertraging van het gebruik van zwaardere vormen van zorg en meer speciaal de benutting van intramurale voorzieningen. Gezondheid en herstel, kwaliteit van leven en eigen regie zijn uitgangspunten.

Versnellen

Met haar expertise en intramurale capaciteit wil Careyn bevorderen dat

cliënten zo snel mogelijk thuis of in een woonvoorziening van Careyn kunnen herstellen van een ingreep in het ziekenhuis.

Veraangenamen

Een vierde waardepropositie betreft voorzieningen voor mensen zwaardere zorg nodig hebben. Daartoe richten we ons op het vorm geven van kleinschalige (zwaardere) zorg op maat waarin wonen, zorg en welzijn worden geïntegreerd. Daarin zijn niet de aandoening en beperking maar de kwaliteit van leven van mensen het dominante uitgangspunt in de vormgeving en praktijkuitoefening.

3 | Het organisatieperspectief

Besturingsfilosofie en organisatiestructuur

Het besturings- en organisatiemodel worden herzien om de lokale inbedding te versterken en de wendbaarheid en slagkracht op te voeren. De bestaande functionele structuur wordt aangepast door de betreffende activiteiten per 1 januari a.s. te integreren en te kantelen naar vijf regio's. Gelijktijdig daarmee wordt het aantal managementlagen beperkt tot de Raad van Bestuur en een beperkt aantal regionaal leidinggevenden. Parallel daaraan wordt de supportstructuur herzien om de ondersteuning van de zorg te verbeteren, die van de bedrijfsvoering te versterken en kosten te reduceren.

Professionele teams

We kiezen ervoor om de regio als basis te beschouwen en het primaat voor de verlening van zorg en ondersteuning te situeren bij de wijkteams en de daarvan deel uitmakende professionals. Deze teams kennen een omvang van ca. 10-15 personen.

Het aanbod in de regio komt onder de verantwoordelijkheid van de nieuw te selecteren regionaal leidinggevenden. Deze hebben een *span of attention* van 150 tot 200 personen.

Klantperspectief

De positie van de klant wordt door de overheid versterkt. Keuzes zullen door hen steeds bewuster worden gemaakt. Het aanbod van Careyn moet daarom herkenbaar en gemakkelijk toegankelijk zijn. Daarop passen we de communicatie- en marketingstrategie aan. Tegelijkertijd verbeteren we onze bereikbaarheid. Daartoe worden er meerdere kanalen ontwikkeld en wordt een centrale toegang ingericht (de 'voordeur').

Medewerkersperspectief

Medewerkers van Careyn krijgen de komende tijd van doen met grote veranderingen. Deze betreffen zowel de inhoud van het werk als hun werkgelegenheid. Daarin zijn forse vormen van krimp voorzien.

Careyn wil zich een goed werkgever tonen. Wel noopt de financiële situatie er toe wijzigingen aan te brengen in het toegepaste kader. Er wordt voorzien in Opleiding & Ontwikkeling van medewerkers om te kunnen voldoen aan de nieuw te stellen eisen. Daar waar krimp aan de orde is, wordt voorzien in Outplacement & Ontslag.

Financiersperspectief

Careyn wenst zich aan haar financiers te positioneren als een innovatieve en betrouwbare partner. In de visie van Careyn komt de vernieuwing van de zorg in samenhang tussen verzekeraars en de lokale overheid tot stand. Careyn is met haar brede aanbod en waardeproposities voor haar financiers een interessante partij en wil met hen toekomstbestendige afspraken maken over haar rol in de beleidsagenda.

Communicatie

Een veranderstrategie kan alleen slagen indien deze kan rekenen op het commitment van medewerkers en stakeholders. Daartoe investeert Careyn gericht in het versterken en verbeteren van de communicatie maar ook het bevorderen van nieuwe vormen van participatie.

4 | Het bedrijfsmatig perspectief

De kabinetsplannen zijn ook financieel verstrekkend. In totaal wordt de komende jaren 3 miljard euro bezuinigd. Per saldo voorziet Careyn de komende tijd een terugloop van de opbrengsten naar een niveau van ca. 300 miljoen euro. Vanzelfsprekend heeft deze drastische reductie forse effecten voor het resultaat. Om de financiële positie van Careyn te herstellen en een gezond toekomstig rendement te borgen worden ingrijpende maatregelen getroffen.

Het professionaliseren van het Primair Proces

Dit traject moet leiden tot betere (kleinschalige) zorg tegen lagere kosten, om daarmee te verwachten tariefaanpassingen te kunnen adresseren. Daarnaast vindt op het ritme van omzetreductie formatieve afslanking plaats. Doelstelling is Careyn op tenminste het niveau van de benchmark te brengen.

Passende ondersteuning tegen de laagste kosten

Met dit Programma staat Careyn hetzelfde voor met de indirecte activiteiten resp. de daarmee gemoeide kosten. De Raad van Bestuur heeft als doelstelling geformuleerd dat de ondersteuning van de zorgprocessen voortvarend op een passend niveau wordt gebracht en de daarmee gemoeide (indirecte) kosten binnen drie jaar tot een niveau van 10% van de bedrijfsopbrengsten worden gereduceerd.