

Strategie 2023-2028

KleinGeluk



zorg van grote waarde



Samenvatting: strategie KleinGeluk 2023-2028

Uitvoeringswijze

Door het maken van scherpe keuzes willen we zelfstandig succesvol blijven. We zullen echter periodiek beoordelen hoe de uitvoering van de strategie verloopt en of resultaten tijdig worden behaald. Indien nodig nemen we het initiatief voor een actieve samenwerking met andere zorgverleners.

Economische logica

Bij de keuzes die we maken gaan we uit van een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. We kiezen intramuraal voor VV 5 en hoger en leggen extramuraal de focus op VPT. We brengen focus aan binnen de dagbesteding en zorgen daarmee voor efficiency.

Kernvaardigheden

Onze medewerkers (en onze vrijwilligers) maken het mogelijk dat KleinGeluk z'n ambitie waarmaakt en bepalen in hoge mate het onderscheidend vermogen en succes van de organisatie.



Ambitie 2023-2028

In 2028 zijn we een herkenbare en financieel gezonde zorgorganisatie. We zijn we met name extramuraal gegroeid door ons VPT-aanbod en zetten in op een omzet van € 66 miljoen in 2028 met een resultaat van ten minste 1,5%.

Speelveld

Intramuraal zetten we in op VV 5 en hoger. Extramuraal dragen we bij aan langer zelfstandig blijven van klanten door het bieden van VPT/MPT en thuiszorg. We zijn thuis in de wijk en verbinden de zorg die we bieden met onze partners middels community care, waar wij ons focussen op het verlenen van zorg.

Waardepropositie

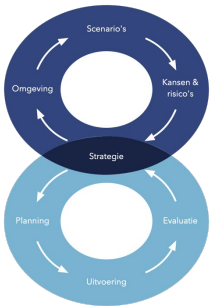
KleinGeluk biedt persoonlijke en kleinschalige zorg. Vanwege de kleinschaligheid en locaties op centrale plekken in de wijk, is ze een herkenbare en laagdrempelige zorgorganisatie in Apeldoorn.

Samenvatting: uitvoeringswijze strategie 2023-2028



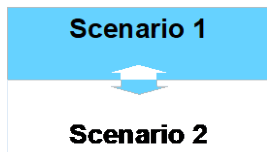
Noodzaak tot het verkrijgen van grip op de uitvoering en tijdige bijsturing op basis van de resultaten

De strategie 2023-2028, als samengevat op de vorige pagina, bevat diverse scherpe keuzes die tijdig en op een gestructureerde wijze ten uitvoer moeten worden gebracht. Daarnaast kampt KleinGeluk ook met diverse operationele uitdagingen waar het MT in de komende planningsperiode, vanuit een zelfde financiële urgentie, volop aandacht aan zal moeten blijven besteden. Denk hierbij aan het tijdig terugdringen van het ziekteverzuim en het blijven sturen op rendement en beperking van kosten in de dagelijkse bedrijfsvoering e.d.



Strategic control als uitgangspunt bij de uitvoering en tijdige bijsturing van deze strategie

Om de juiste structuur aan te brengen in zowel het periodiek monitoren van de gewenste resultaten in de uitvoering (via de interne controle-cyclus) als de voldoende oog te houden voor de ontwikkelingen in de externe omgeving van KleinGeluk en de gevolgen hiervan voor de (uitvoering van) deze strategie 2023-2028 (de externe controle-cyclus) gaat de organisatie in de uitvoering van de strategie uit van de theorie van 'strategic control'. Dit om te komen tot een tijdige bijsturing van zowel de inhoud van de strategie als de uitvoeringswijze. Met name dit laatste is relevant gezien de financiële situatie van de organisatie en de mogelijke noodzaak die kan ontstaan om al tijdens de planningsperiode 2023-2028 actief onderzoek te gaan naar een partij om intensief mee samen te werken.



Uitvoeringswijze strategie: scenario 1 (autonoom) als uitgangspunt, maar met open vizier op scenario 2 (samen)

Uitgangspunt bij de uitvoering van deze strategie is het tijdig behalen van de gewenste (financiële) resultaten, waarbij de organisatie zich autonoom kan blijven ontwikkelen naar een omzet van € 66 miljoen in 2028 (uitvoeringsscenario 1). Op basis van een gezond bedrijfsresultaat van tenminste 1,5% vanaf 2024 kan daarmee het weerstandsvermogen van de organisatie in de komende jaren verder worden aangezuiverd. Maar daarnaast houden we ook een open vizier op scenario 2: mocht er als gevolg van het uitblijven van de gewenste resultaten of op basis van externe ontwikkelingen een lager resultaat, of zelfs negatief resultaat worden behaald, dan zal de organisatie versneld en proactief onderzoek gaan naar een intensievere samenwerking met een andere (zorg)aanbieder in de regio.



Voorwoord

Aandacht van grote waarde. Dat is wat wij bieden. Zowel voor onze cliënten als onze medewerkers. Als één van de drie grotere zorgaanbieders in Apeldoorn is KleinGeluk 'Thuis in de wijk'. We bieden zowel zorg in onze woonzorgcentra, maar onderscheiden ons door als zorgorganisatie ook thuiszorg te bieden, primair rond onze centraal gelegen locaties. De druk op de zorg is groot. We staan op de drempel van een grote stelselwijziging om de zorg haalbaar en betaalbaar te kunnen houden. Het Integraal Zorg Akkoord (IZA), het Programma Wonen en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) staan hier symbool voor. Regionale samenwerking tussen zorg- en welzijnspartners is hiermee essentieel geworden en een verschuiving is zichtbaar van intramurale zorg naar het ondersteunen van cliënten bij het langer zelfstandig blijven. Als organisatie ervaren wij een toenemende druk om heldere en waar nodig scherpe keuzes te maken over het aandeel dat wij kunnen leveren. Tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt en een zeer beperkte financiële (investerings)ruimte, moeten we ons stevig positioneren voor de toekomst om ook op lange termijn een goede zorg- en dienstverlening aan onze cliënten te kunnen continueren. Het uitgangspunt vanuit de strategie die we hiermee presenteren, is dat we mensen willen ondersteunen om langer zelfstandig te blijven, waarbij wij het belang van reablement en mantelzorg graag onderstrepen. Met de gunstig gelegen zorgwoningen bij onze locaties, gaan we ons richten op het vergroten van onze inzet in het bieden van deze zorgwoningen in combinatie met een Volledig Pakket Thuis. Ook willen we in gesprek met woningcorporaties en vastgoedpartijen over hoe we in de nabije toekomst voor meer woningen (VPT-) zorg kunnen gaan bieden. Waar we kansen zien gaan we de synergie tussen intramurale zorg, thuiszorg, maar ook dagbesteding verder versterken. In het werken in de wijk willen we nog veel meer dan nu de samenwerking zoeken met andere zorg- en welzijnsorganisaties, om ook vanuit het oogpunt van 'community care' van betekenis te kunnen zijn voor de inwoners in de wijk. Onze grootste kracht, zijn onze medewerkers (maar ook vrijwilligers en mantelzorgers), die zich met passie en bevologenheid inzetten voor geluksmomenten van onze cliënten. KleinGeluk is een aantrekkelijke werkgever en is dat mede door het kunnen bieden van een breed palet aan werkzaamheden: zowel intramuraal, in de wijk of bij de dagbesteding. We bieden persoonlijke aandacht en vinden het belangrijk dat we investeren in elkaar en de organisatie. In de komende jaren gaan we samen aan de slag met onze nieuwe strategie. Waarbij we bouwen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst en waarin aandacht voor cliënt en medewerker centraal staat.



Inhoud

Samengevat: Strategie 2023-2028 op één pagina	1
Samengevat: Uitvoeringswijze strategie 2023-2028	2
1. Context: Wat speelt er in de zorg?	5
2. Belangrijkste uitdagingen voor KleinGeluk	6
3. Missie, ambitie en doelstellingen	8
4. Waardepropositie KleinGeluk	9
5. Strategie 2023-2028 'Thuis in de wijk'	10
1. Passende en persoonlijke zorg	
2. Toekomstbestendig	
3. Aantrekkelijke werkgever	
4. Thuis in de wijk	
5. Samenwerking lokaal en in de regio	
6. Wat gaan we anders doen?	21
7. KleinGeluk in 2028	22
8. Risicoparagraaf	23
9. Toekomstscenario's	24

1. Context: wat speelt er in de zorg?

Zorg in transitie: beweging van intramuraal naar bieden van ondersteuning langer thuis wonen

De zorg staat voor een grote transitie. Met zowel het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg aan Ouderen (WOZO) (juli 2022) en het Integraal Zorg Akkoord (september 2022), streeft de overheid naar een oplossing voor de toenemende druk op de sector. De situatie zoals die nu is, is niet houdbaar. De toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt vragen ons om anders te gaan denken en werken. Dat heeft ook consequenties voor KleinGeluk als organisatie. Zo wordt ingezet op het zo lang mogelijk thuis blijven wonen van mensen. En op het scheiden van wonen en zorg, waarbij de doelgroep die is aangewezen op verblijf in de WLZ zal worden aangescherpt. Deze inzet is nu al merkbaar in de financieringsverschillen tussen de zorgprofielen, waarbij er een groot verschil zit in de bekostiging tussen VV 4 en VV 5. Hiermee wordt het verblijf van cliënten met VV 4 financieel lastiger. Aan de andere kant wordt het bieden van zorg aan huis gestimuleerd, middels het Volledig Pakket Thuis en het Modulair Pakket Thuis. Ook wordt het bieden van zorg in de wijk aangemoedigd en staat de ontwikkeling van community care volop in de aandacht. Middels het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) wordt ingezet op het stimuleren van gezondheid en het versterken van de sociale basis. Regionale samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties is noodzakelijk. Daar liggen ook kansen voor ons als organisatie. Al deze ontwikkelingen vragen KleinGeluk om kritisch na te denken over haar koers. Met onze locaties midden in de wijk in Apeldoorn, met direct daarbij gelegen zorgwoningen én thuiszorg, hebben we een goed vertrekpunt om aan de slag te gaan en te bouwen aan een toekomstbestendige organisatie.



2. Belangrijkste uitdagingen voor KleinGeluk

Inspelen op een veranderend speelveld met een toekomstbestendige organisatie

Mede met oog op wat er speelt binnen de zorg, staan we als organisatie voor een aantal uitdagingen. Deze hebben we hieronder schematisch weergegeven.

Een toekomstbestendige organisatie <i>We werken aan een organisatie die klaar is voor de toekomst</i>			
• Gezond rendement		• Technologie en innovatie	
		• Goed werkgeverschap	
		• Efficiency	
Doelgroepen en diensten	Positionering in Apeldoorn	Schaalgrootte en samenwerking	Rol in maatschappelijk speelveld
• Op welke doelgroep wil KleinGeluk zich richten? Zowel intramuraal, met de thuiszorg als met haar dagbesteding? • Welke diensten wil KleinGeluk leveren? Op welke zorgprofielen wil KleinGeluk zich richten?	• Hoe wil KleinGeluk zich positioneren in Apeldoorn ten opzichte van andere zorg- en welzijnsorganisaties? • Hoe positioneert KleinGeluk zich ook als werkgever?	• Welke schaalgrootte is nodig om toekomstbestendig te zijn als organisatie? • Op welke gebieden kunnen we samenwerken met andere organisaties?	• Welke rol heeft KleinGeluk op lange termijn in het maatschappelijk speelveld? Zowel intramuraal als in de wijk in Apeldoorn?

2. Belangrijkste uitdagingen voor KleinGeluk

De huidige dynamiek in de externe omgeving van KleinGeluk noodzaakt een scherpe sturing

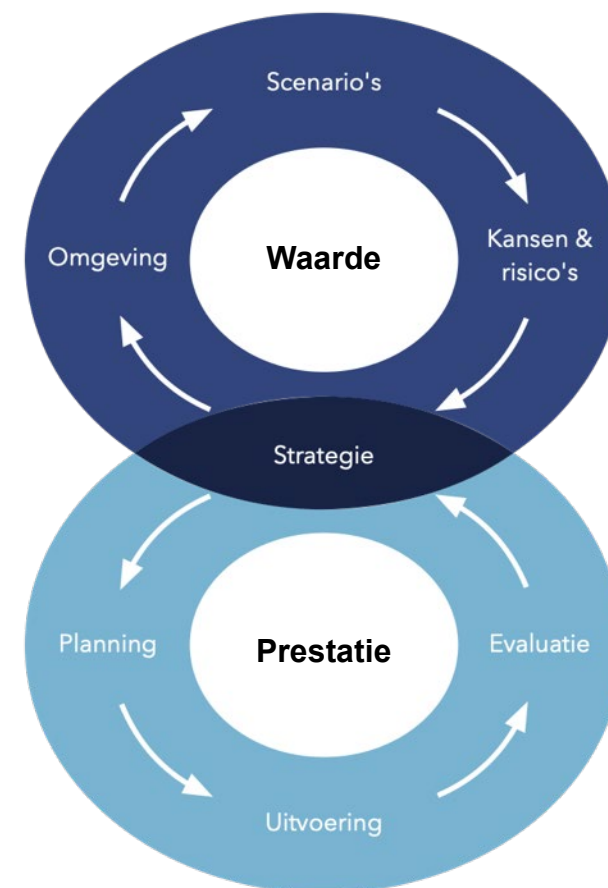
KleinGeluk is in 2018 van start gegaan als resultaat van een fusie tussen De Goede Zorg en De Zorgmensen. Niet lang daarna zijn onze nieuwbouwlocaties Veldhuis en Juliana opgeleverd, een verrijking van ons aanbod binnen Apeldoorn. Als organisatie werden we in deze eerste jaren geconfronteerd met o.a. Covid-19 en toenemende personele krapte. In de afgelopen jaren hebben we temidden van deze dynamiek gebouwd aan de fundering van de organisatie. Zowel de intramurale zorg als thuiszorg die we leveren een goede beoordeling van onze cliënten. Ondanks dat blijft onze financiële situatie onze aandacht vragen.

Tegenvallende financiële resultaten noodzaken scherpe keuzes en een strakke sturing

Tegen de context van de huidige ontwikkelingen binnen de zorg en daarmee samenhangende financiële implicaties, worden wij geconfronteerd met de noodzaak om nog steviger te sturen op een gezond resultaat. Het vertrekpunt hierbij zijn een aantal scherpe strategische keuzes als samengevat in onze strategie 2023-2028. Daarnaast is er behoefte aan een strakke uitvoering van deze keuzes en sturing op resultaten. Het strategic control raamwerk (zie figuur) vormt hierbij het uitgangspunt voor ons denken en handelen in de komende planningsperiode.

Het periodiek combineren van de externe en interne controlecyclus als uitgangspunt

De externe omgeving van KleinGeluk is niet te vatten in een foto, maar heeft de kenmerken van een film. Om op de juiste manier te kunnen blijven anticiperen op de veranderingen in de externe omgeving zal het MT jaarlijks niet alleen de voortgang in uitvoering van de strategie moeten monitoren (antwoord op de vraag: doen we de dingen goed?), maar ook periodiek de validiteit van het strategische plan moeten beoordelen (antwoord op de vraag: doen we de goede dingen?) en waar nodig de plannen of uitvoeringswijze moeten bijstellen.



Bron: Ewald Breunese & Michiel de Vries, Strategic control (2013)

3. Missie, ambitie en doelstellingen 2023-2028

Vanuit onze missie en ambitie willen we de voortgang monitoren via concrete doelstellingen

Missie

Aandacht van grote waarde, voor onze cliënt en onze medewerker.

‘Wij maken elke dag de moeite waard.’

Ambitie

KleinGeluk is in 2028 een financieel gezonde en herkenbare zorgorganisatie in Apeldoorn. We zijn thuis in de wijk door het bieden van persoonlijke en kleinschalige zorg en aandacht voor cliënt en medewerker. KleinGeluk draagt eraan bij dat mensen langer zelfstandig kunnen zijn en een hogere kwaliteit van leven ervaren. Dit doen wij door kwalitatief goede (medische) zorg en dienstverlening, bij iedere cliënt na te gaan wat bijdraagt aan de kwaliteit van leven die ervaren wordt en hierin zo goed mogelijk te ondersteunen. Dat doen we in nauwe samenwerking met lokale en regionale partners, waarbij we kijken naar wat er maatschappelijk gezien nodig is en welk aandeel KleinGeluk hierin kan leveren. Goed werkgeverschap en werkplezier voor onze medewerkers en vrijwilligers gaan hand in hand met de door de cliënt ervaren kwaliteit. De waardering die de cliënt en diens naaste betrokkenen weer terug geven, versterken ons werkplezier. KleinGeluk onderscheidt zich door het aanbod van onze locaties op centrale plekken in de wijk, in de zorgwoningen daar direct bij gelegen én met onze thuiszorg ook in de wijk daar omheen.

Doelstellingen

Omzet (2028)	€66 mln
Resultaat (2028)	≥ 1,5% (≥ € 990K)
Tevredenheid cliënt	Gemiddeld cijfer 8.5 via Zorgkaart Nederland
Tevredenheid medewerkers	Gemiddeld cijfer 8 vanuit Medewerkers Tevredenheids Onderzoek
Aantal cliënten intramuraal	414 (aandeel VV 4 in 2028 teruggebracht van 90 VV 4's naar 0)
Aantal cliënten VPT	60 (groei VPT van 10 per jaar van 2024 t/m 2028)
Omzet ZVW	€5.5 mln
Omzet WMO	€1 mln
Productiviteit thuiszorg	≥ 65%

Het realiseren van de doelstellingen wordt ondersteund door de meerjarenbegroting. Hierbij rekening houdend met:

- Een indexatie van 3%
- Korting NHC vanaf 2024 (effect 1% korting totale tarief WLZ)

4. Waardepropositie

We bieden persoonlijke en kleinschalige zorg en zijn ‘thuis in de wijk’.

Waardepropositie

KleinGeluk biedt persoonlijke en kleinschalige zorg. Vanwege de kleinschaligheid en locaties op centrale plekken in de wijk, is ze een herkenbare en laagdrempelige zorgorganisatie in Apeldoorn. Aandacht van grote waarde. Dat staat centraal bij KleinGeluk. Er is persoonlijke aandacht voor de cliënt, waarbij we samen met de informele zorg, familie, mantelzorgers en vrijwilligers, aandacht hebben voor wat de client nodig heeft.



5. Strategie 2023-2028 ‘Thuis in de wijk’

KleinGeluk ondersteunt Langer Zelfstandig en sluit daarmee aan bij maatschappelijke ontwikkelingen

Met deze strategie zetten we ons in op de volgende pijlers:

- 1. Passende en persoonlijke zorg**
We zetten stevig in op het ontwikkelen van VPT in de zorgwoningen bij onze locaties en dragen zo bij aan Langer Zelfstandig. Intramuraal richten we ons op zwaardere zorgprofielen.
- 2. Toekomstbestendig**
We zetten technologie en innovatie in om de kwaliteit van leven en eigen regie te vergroten. Daarbij vergroten we ook onze efficiency om te werken aan een toekomstbestendige organisatie.
- 2. Aantrekkelijke werkgever**
De kracht van KleinGeluk zit in onze betrokken en bevlogen medewerkers. We hebben aandacht voor onze medewerkers en zetten ons in voor het bieden van een goede balans tussen werk en privé, werkgeluk, erkenning en waardering.
- 4. Thuis in de wijk**
Onze locaties liggen op een centrale plek in de wijk, van waaruit we zowel intramuraal, in de zorgwoningen en in de omliggende wijk (thuis)zorg bieden. We zijn thuis in de wijk en dragen ook bij aan een thuis in de wijk voor onze cliënten. We werken met onze partners aan community care: zorg en welzijn vanuit de gemeenschap voor de inwoners van de wijk.
- 5. Samenwerking lokaal en in de regio**
Samenwerking is essentieel. Samen met andere (zorg-)organisaties verkennen we hoe we in Apeldoorn in de wijk optimaal de beste zorg kunnen blijven bieden. Waar er kansen liggen, trekken we samen op.



5.1 Passende en persoonlijke zorg

Langer Zelfstandig met VPT waar het kan en intramuraal de focus verleggen

Het bieden van kleinschalige en persoonlijke zorg is ons uitgangspunt. Vanuit de verschuiving naar het bieden van zorg thuis spelen we in op de kansen die we daar zien liggen en richten we ons op het versneld vergroten van ons VPT-aanbod.

Intramurale zorg

In de komende jaren maken we een beweging waarbij de intramurale zorg in toenemende mate gericht zal zijn op de **zorgprofielen vanaf VV 5**. We verkennen of het mogelijk is (ook qua personele inzet) om het **aantal cliënten met behandeling te vergroten**. We sturen scherp op plaatsing op de juiste VV en monitoren op de ontwikkeling hiervan. Voor VV4 zetten we in op een versnelde transitie van VV4 naar VPT.

Ontwikkeling van VPT in zorgwoningen bij locaties

Bij meerdere van onze locaties hebben we zorgwoningen, die met voorrang toegewezen kunnen worden aan onze cliënten. Hier ligt voor ons een belangrijke kans om onze organisatie langzaam te kantelen van een intramurale focus, naar een combinatie van intramuraal en het bieden van zorg thuis. In deze woningen kunnen we met hybride teams, vanuit zowel de intramurale locaties als de thuiszorg, de juiste zorg leveren. Hiermee bieden we een laagdrempelige oplossing voor het verzwaren van VV zorg op de locaties en kunnen we passende zorg bieden, dichtbij de locaties. We gaan in gesprek met woningcorporaties en vastgoedpartijen hoe we in de nabije toekomst voor meer woningen (VPT-)zorg kunnen bieden. De personele bezetting voor de VPT-zorg bekijken in nauwe samenhang met primair de thuiszorg, maar ook de intramurale teams.



5.1 Passende en persoonlijke zorg

Naar een nieuwe balans tussen VPT thuis en zwaardere zorg intramuraal

Thema	Invulling
Versneld vergroten aanbod VPT, met focus op zorgwoningen bij locaties	• VPT aanbieden in zorgwoningen bij zorglocaties. • In afstemming met woningcorporaties en vastgoedpartijen aantal woningen waar we (VPT-) zorg bieden uitbreiden.
Inzet zwaardere zorgprofielen voor intramurale zorg	• Inzet op zwaardere zorgprofielen voor intramurale zorg, VV 5 en hoger. Transitie van VV 4 van intramuraal waar mogelijk naar VPT. Meer aandacht voor juiste intake en periodiek actief beoordelen of de categorie VV nog goed aansluit bij cliënt.
Versterkt inzetten vanuit thuiszorg op VPT en MPT	• Gericht cliënten thuiszorg waar mogelijk toeleiden naar VPT en MPT.
Vergroten intramurale plaatsingen met behandeling	• Inzet op vergroten aantal cliënten met behandeling .
Versterken inzet informele zorg	• We kunnen het niet alleen – samen met familie, mantelzorgers en vrijwilligers hebben we aandacht voor wat de client nodig heeft.



5.2 Toekomstbestendig

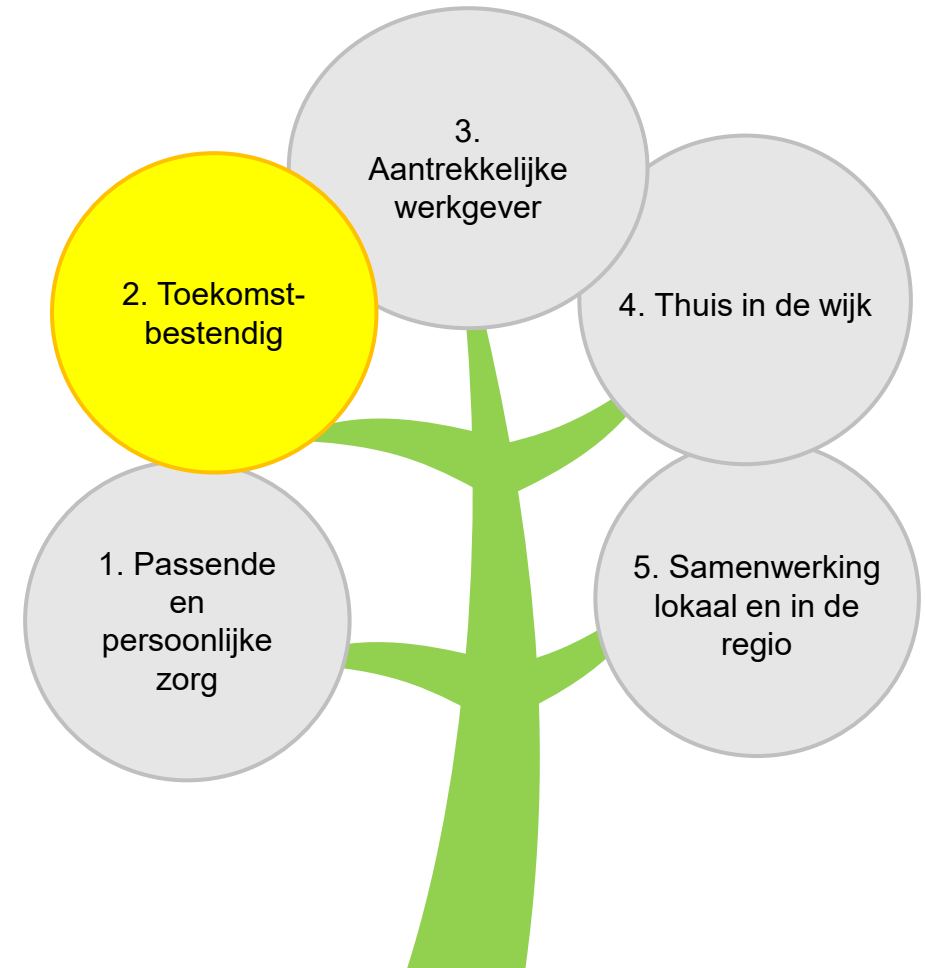
Technologie en innovatie optimaal inzetten voor vergroten van efficiency

Technologie en innovatie

KleinGeluk ziet in technologie en innovatie een belangrijk drijver om stappen te maken rond thema's als eigen regie en kwaliteit van leven. In het ondersteunen bij langer zelfstandig blijven kan ook technologie een belangrijke rol spelen. Daarbij kan technologie een grote bijdrage leveren aan het verhogen van de efficiency. We starten met een innovatieteam dat zich samen met de rest van de organisatie zal inzetten voor het optimaal inzetten en uitrollen van technologie. Dit doen we door te leren wat er elders wordt toegepast en in de regionale context samen te werken. We gaan direct van start met twee pilots. Zo gaan we starten met een pilot om de medicijndispenser ook intramuraal toe te passen en gaan we bij de thuiszorg starten met een pilot rond de inzet van beeldbellen. De inzet van technologie en innovatie moet bij gaan dragen aan het vergroten van de efficiency in de organisatie. We werken hierin nauw samen met de Technologie en Zorg Academie die voor de regio actief is.

Bouwen aan een stevige basis

Met deze strategie richten we onze blik vooruit en willen we onze positie in Apeldoorn verder verstevigen. Dat vraagt allereerst om een stevige basis als organisatie, om van daaruit met elkaar verder te kunnen groeien. Om te bouwen aan het gevoel van één KleinGeluk, waarbij locaties naast het gemeenschappelijke van KleinGeluk als organisatie eigen karakter hebben. We hebben ook oog voor het versterken van communicatie, zowel intern als naar onze cliënten. We zetten in op het vergroten van onze efficiency, zowel intramuraal als in de thuiszorg. We werken met elkaar aan een wendbare organisatie. Voor de lange termijn verkennen we ook aanvullende alternatieve financieringsmodellen, zoals de mogelijkheid van het bieden van private zorg en verpleging, zonder benodigde indicatie.



5.2 Toekomstbestendig

Door scherpe keuzes werken aan een toekomstbestendige organisatie

Thema	Invulling
Gericht inzetten van technologie en innovatie	• Innovatieteam inrichten dat gericht aan de slag gaat met ondersteuning teams op uitrol (bewezen) innovaties • Prioritering op medicijndispenser intramuraal en beeldschermbellen thuiszorg (voor o.a. alarmering) • Aannemen leerlingen die extra focus hebben op invoeren en inzetten technologie en innovatie • Projectleider aanwijzen en ondersteuner aanstellen die hierop kan begeleiden.
Communicatie	• Versterken communicatie, zowel naar client als intern: helderheid creëren over verwachtingen.
Financiering	• We verkennen alternatieve financieringsmodellen voor de lange termijn. Naast bekostiging uit de reguliere collectieve geldstromen brengen we de mogelijkheden in kaart om buiten het collectieve bestel rechtstreeks zorg- en dienstverlening in te kopen.



5.3 Aantrekkelijke werkgever

We versterken KleinGeluk als aantrekkelijke werkgever, met aandacht voor de medewerkers

Aandacht van grote waarde, ook voor onze medewerkers

KleinGeluk is trots op haar medewerkers en zet in op verbeteren en versterken van een interessante werk- en leeromgeving. Onze medewerkers vormen dé basis waar we als organisatie op leunen. Onze bevlogen en betrokken medewerkers bieden onze cliënten zorg, maar verdienen ook zelf aandacht. Want werkgeluk, een goede balans tussen werk en privé en ruimte om te kunnen leren en ontwikkelen, dragen uiteindelijk ook weer bij aan het kunnen bieden van de beste zorg voor onze cliënten. Dit geldt niet alleen voor nieuwe medewerkers, maar voor alle medewerkers van KleinGeluk (zie ook onze 'ambitie' op p.8).

Werken, leren en ontwikkelen

KleinGeluk wil actief inzetten op het meer opleiden van nieuw zorgpersoneel. Jonge zorgverleners, zij- instromers, migranten en oud zorgmedewerkers. Om dit goed te doen moeten we zorgen voor goede randvoorwaarden. Zo gaan we de voorwaarden voor een goed leerklimaat verder uitwerken en implementeren binnen de teams. Dit alles doen we in nauwe afstemming met de onderwijsinstellingen.



5.3 Aantrekkelijke werkgever

We werken slim en hebben aandacht voor goede randvoorwaarden

Thema	Invulling
Verhogen inzetbaarheid	• Opvolging analyse verzuim per locatie en inzet PNIL • Opvolging en verdere implementatie Modi/huis van werkvermogen
Verbeteren roosters en arbeidscontracten	• Professionaliseren roosters (inzet capaciteitsbureau) • In kaart brengen opties ruimere arbeidscontracten
Versterken opleidingspositie	• KleinGeluk als opleidingsinstituut versterken • Proactieve inzet op herintreders en zij-instromers
Efficiëntere taakinfilling	• Ruimte bieden voor de professional • Verkennen welke taken kunnen worden verricht door ander opgeleid personeel. • Bekwaam maken ter zake van medewerkers enkelvoudig ADL • Versimpelen van werkprocessen en procedures
Verbeteren randvoorwaarden	• In kaart brengen: wat hebben medewerkers nodig om werkgeluk te ervaren?
Arbeidsmarkt	• Aanpak aantrekken nieuwe werknemers • Invoeren Strategische Personeels Planning



5.4 Thuis in de wijk

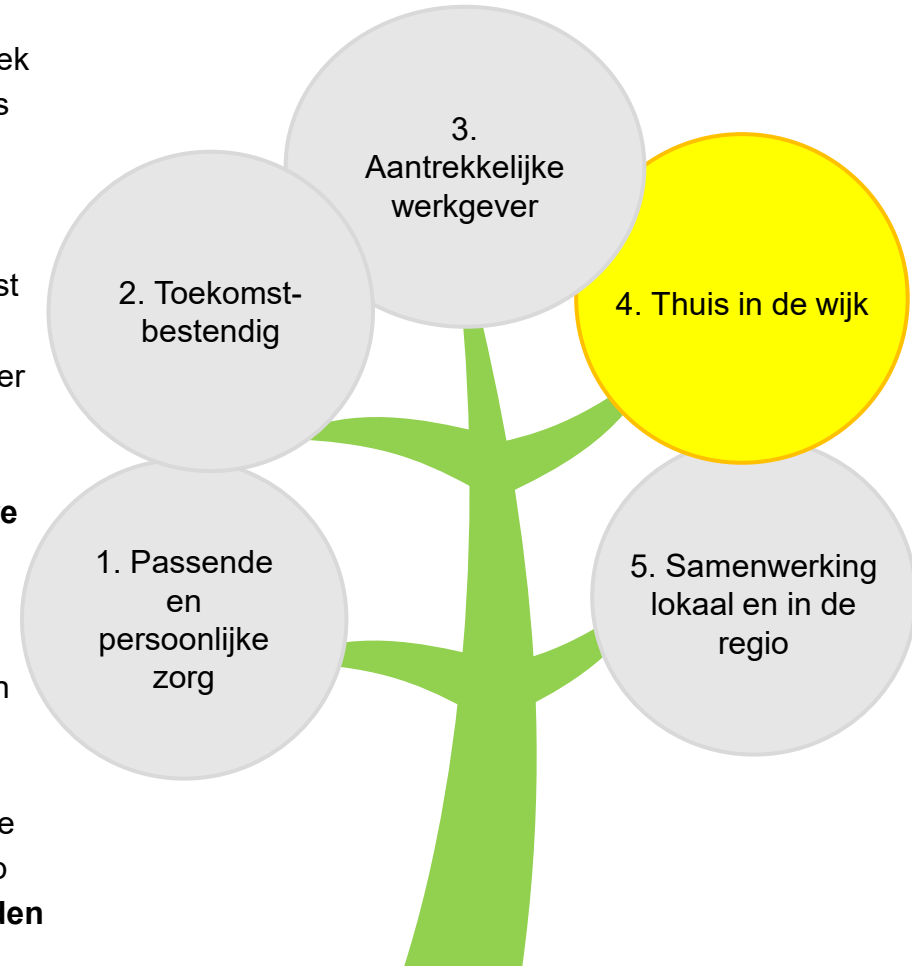
Vanuit onze centrale locaties werken we samen met onze partners aan Community Care

Community Care: vanuit onze locaties hebben we oog voor de omliggende wijk

Met de Matenhof, Sainte Marie en Avondzon heeft KleinGeluk drie locaties met een centrale plek in de wijk (de Matenhof in de Maten en Sainte Marie en Avondzon in Zuid). Vanuit deze locaties bieden we intramurale zorg en ontwikkelen we het principe van 'community care', waarmee we met andere zorg- en welzijnsorganisaties verkennen hoe we met elkaar zorg, welzijn en dagbesteding voor de inwoners van de wijk kunnen inrichten en ruimte kunnen creëren voor ontmoeting. Hiermee creëren we ook een Thuis in de wijk voor VPT-cliënten en staan daarnaast open voor andere inwoners van de wijk. Wij bieden de zorg en bieden andere organisaties de ruimte rond bijvoorbeeld het bieden van welzijn. Zo ondersteunen we onze cliënten bij het langer zelfstandig blijven. Als organisatie proberen we intramurale zorg, dagbesteding en extramurale zorg steeds beter aan elkaar te verbinden. We **brengen focus aan tussen onze dagbestedingslocaties en kiezen nadrukkelijk voor die locaties die voor Community Care de sterkste uitgangspositie hebben.**

Thuiszorg

Met onze thuiszorg nemen we een bijzondere positie in in Apeldoorn, met een aantal fysieke en herkenbare thuiszorgsteunpunten. Als enige grotere zorgorganisatie bieden we naast onze intramurale zorg ook thuiszorg. Daarmee onderscheiden we ons ook in Apeldoorn, omdat we daarmee optimaal toegerust zijn om de beweging te ondersteunen naar langer thuis wonen. We maken **scherpere keuzes in welke postcodegebieden we bedienen**, om naast onze inzet op doelmatigheid onze productiviteit te vergroten. We **versterken onze positionering in het bieden van kortdurende zorg**, om daarmee ook een bredere cliëntgroep te kunnen ondersteunen op andere momenten van de dag.



5.4 Thuis in de wijk

Door een optimale samenwerking tussen intramurale zorg, thuiszorg, dagbesteding én partners

Thema	Invulling
Samenwerking rond ontwikkeling van community care	Met andere zorg- en welzijnsorganisaties doorontwikkelen van community care vanuit de Matenhof, Sainte Marie en Avondzon. Doel is tot een breed zorg- en welzijnsaanbod te komen voor inwoners uit de wijk, waarbinnen wij (een deel van de) zorg kunnen leveren.
Doorontwikkeling dagbesteding en community care bundelen	Aanscherpen aanbod dagbestedingslocaties om efficiency te vergroten. Keuze koppelen aan kansen community care.
Pilot De Matenhof	De Matenhof aanbieden aan Gemeente Apeldoorn als pilot-locatie om community care verder door te ontwikkelen. Vanuit succesvol voorbeeld kunnen hierna ook andere locaties ingevuld worden.
Positioneren kortdurende zorg	Verstevigen positionering KleinGeluk toeleiding kortdurende zorg vanuit community care gedachte (mede met oog op meer bekendheid en binding, toename cliënten en verhogen productiviteit)
Efficiency vergroten thuiszorg	Vergroten productiviteit door aanscherpen postcodegebieden, alarmering centraal of voor meerdere teams oppakken mede met ondersteuning beeldbellen, werkwijze wijkverpleging harmoniseren



5.5 Samenwerking lokaal en in de regio

Vanuit ons eigen profiel maken we bewuste keuzes voor samenwerking op thema's

Samenwerking is essentieel

KleinGeluk heeft ambitie en wil in de komende jaren groeien, maar we zien ook dat we niet ons werk kunnen doen zonder samen te werken met lokale en regionale partners. Diverse vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van personele krapte, kunnen we echt alleen oplossen als we dat samen doen. Ook willen we van betekenis zijn als het gaat om het versterken van de 'community care' in Apeldoorn, maar kunnen dat als organisatie niet alleen. Daarom willen en moeten we hierin optrekken samen met andere organisaties. Om samen ervoor te zorgen dat ook wanneer steeds meer cliënten langer thuis blijven wonen, we ook voldoende oog blijven houden voor de mens en de mogelijkheid tot ontmoeting.

De blik naar buiten gericht

Met deze strategie zetten we niet alleen in op het versterken van KleinGeluk als organisatie, maar willen we ook naar buiten kijken. En nadrukkelijk op zoek gaan naar kansen voor samenwerking, in lijn met de gekozen strategische richting in de komende planningsperiode (2023-2028).



5.5 Samenwerking lokaal en in de regio

Vanuit bewuste keuzes bepalen we onze inzet en leveren we onze bijdrage

Thema	Invulling
Programma Langer zelfstandig	• Samen met andere zorg- en welzijnsorganisaties ondersteunen van ouderen en tegelijkertijd verstevigen en verhogen van hun zelfstandigheid. Hierbinnen positioneren we ons als organisatie en zoeken gezamenlijk met partners proactief subsidiemogelijkheden voor mogelijke pilots gekoppeld aan langer zelfstandig/community care.
Arbeidsmarkt	• Samenwerking met regionale partners bij opzetten flex-pool en verkennen andere vormen van samenwerking.
Behandeldienst	• Inrichten eigen behandeldienst per 1 januari 2024. Regionale samenwerking hierbinnen borgt continuïteit en volume.
Avond-, nacht en weekenddiensten	• Continuïteit en efficiëntie waarborgen door zowel interne mogelijkheden intramuraal/extramuraal te verkennen en daarnaast te participeren in regionale samenwerking.



(foto: overhandiging programma Langer thuis van samenwerkende zorg- en welzijnsorganisaties aan wethouder gemeente Apeldoorn Anja Prins)

6. Wat gaan we anders doen?

We maken duidelijke keuzes, waarbij we proactief en planmatig aan de slag gaan



Wat doen we wel

- We zetten proactief in op het creëren van VPT-plekken in de zorgwoningen bij onze locaties. In afstemming met woningcorporaties en vastgoedpartijen op korte termijn uitbreiden van woningen waar we (VPT-) zorg bieden.
- We werken planmatig intramuraal toe naar een focus op zorgprofielen vanaf VV 5. Dat doen we onder meer door voldoende aandacht voor een goede intake en monitoren van indicatie.
- Vanuit de thuiszorg gaan we nog sterker dan nu sturen op VPT/MPT en stevig inzetten op vergroten productiviteit, door o.a. aanscherping postcodegebieden en positionering voor kortdurende zorg.
- Focus aanbrengen in dagbestedingslocaties en keuzes baseren op synergie met intramurale locaties. Proactief zoeken van kansen samenwerking andere organisaties vanuit uitrol community care.
- Scherpe keuzes maken in inzet van bewezen technologie en innovatie, vanuit heldere argumentatie op basis van tijdswinst.
- Gericht samenwerken met regionale partners waarin we een bijdrage leveren vanuit ons eigen profiel, op basis van onze strategische keuzes.
- De keuzes die we maken moeten bijdragen aan onze bedrijfseconomische positie.



Wat doen we niet

- Een afwachtende houding innemen ten opzichte van de vastgoedeigenaren en woningcorporaties: we zoeken proactief naar kansen om ons VPT-aanbod te vergroten.
- Intramuraal de status quo vasthouden en onvoldoende scherp sturen op een juiste indicatie.
- Onvoldoende tempo maken in het maken van keuzes binnen de thuiszorg en daarmee kunnen verhogen productiviteit.
- Dagbesteding laten bestaan in de huidige vorm.
- Wel op technologie en innovatie inzetten, maar teveel tegelijk doen en daardoor geen keuzes maken.
- Wel aanwezig zijn bij alle regionale overleggen, maar zonder eigen profiel en inzet.
- We maken onze keuzes zonder daarbij rekening te houden met bedrijfseconomische implicaties.

7. Klein Geluk in 2028

Een korte blik in de toekomst van KleinGeluk in lijn met onze strategische ambitie 2023-2028

Het is 2028. Het zorglandschap in Apeldoorn is flink veranderd. KleinGeluk heeft een ontwikkeling doorgemaakt tot één sterke zorgorganisatie die duidelijk 'Thuis is in de wijk'. KleinGeluk is een zorgorganisatie met voldoende medewerkers. Door een stevige inzet op werkgeluk, het bieden van een goede werk- en privébalans en aandacht voor opleiding heeft KleinGeluk een goede naam opgebouwd als aantrekkelijke werkgever. KleinGeluk bedient vanuit haar centraal gelegen locaties in Apeldoorn haar cliënten zowel intramuraal als het gaat om zwaardere zorgprofielen, maar ook thuis. In de afgelopen jaren zijn steeds meer zorgwoningen bij de locaties omgezet tot woningen waarin KleinGeluk VPT levert. In nauwe samenwerking met lokale woningcorporaties en vastgoedpartijen heeft KleinGeluk haar totale aandeel in het aantal VPT-woningen in Apeldoorn aanzienlijk vergroot en is inmiddels de tweede aanbieder van VPT-zorg in Apeldoorn. Hierdoor is het totale aantal cliënten van de organisatie in de afgelopen jaren flink gegroeid. De locaties van KleinGeluk vormen het hart van 'community care'. Zo kunnen cliënten er terecht voor dagbesteding, maar worden er ook vanuit de eigen behandel dienst consultdagen georganiseerd waar ook VPT-clients terecht kunnen voor eerstelijns zorg. Ook kunnen ouderen in de wijk bij deze locaties terecht voor een kop koffie en ontmoeting. In toenemende mate werken zorg- en welzijnsorganisatie samen om dit te kunnen blijven faciliteren. Cliënten die zwaardere zorg nodig hebben verblijven intramuraal, waar de afgelopen jaren het aantal cliënten dat met behandeling verblijft is toegenomen. KleinGeluk is een zorgorganisatie waarin hard is gewerkt om voor de Apeldoornse persoonlijke en kleinschalige zorg toegankelijk te houden. Zorg waarin de mens centraal staat. En waarin aandacht van grote waarde is, zowel voor client als medewerker.



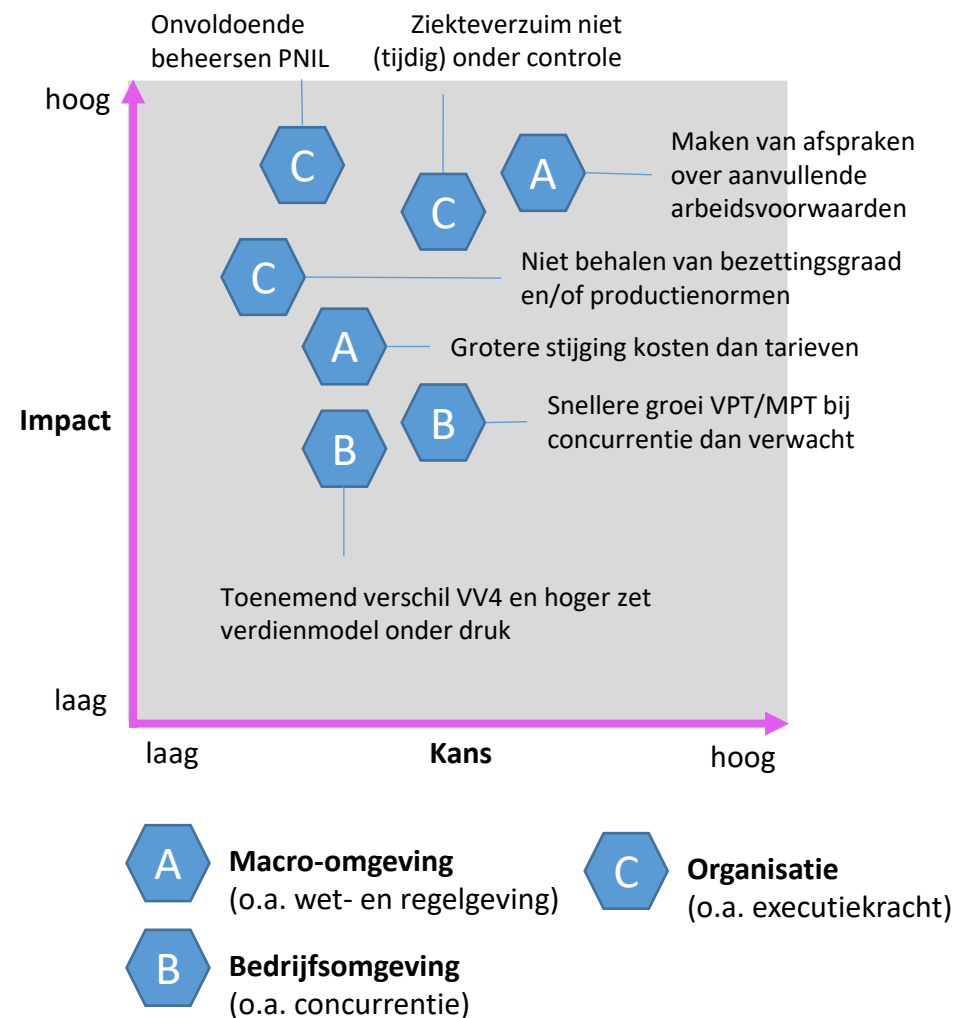
8. Risicoparagraaf

Enkele belangrijke aandachtspunten die we willen monitoren in de komende planningsperiode

De strategie als beschreven in dit document bevat scherpe keuzes die noodzakelijk zijn om de organisatie niet alleen strategisch, maar ook bedrijfseconomisch op koers te houden in de komende planningsperiode (2023-2028). Evengoed zijn er, ondanks de intentie en ambitie van het MT én de uitwerking van deze strategie in een concreet actieplan (zie pagina 27-28 van dit plan) ook een aantal belangrijke risico's te benoemen. Deze risico's zijn niet allemaal door het MT te beheersen, maar hebben mogelijk een significante impact op de implementatie van de strategie, of de organisatie als geheel en dienen daarom actief door het MT gemonitord te worden.

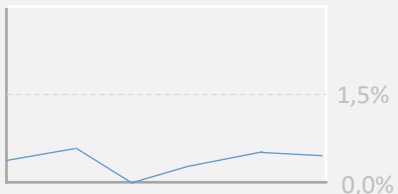
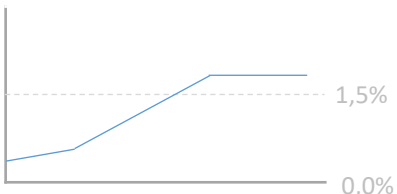
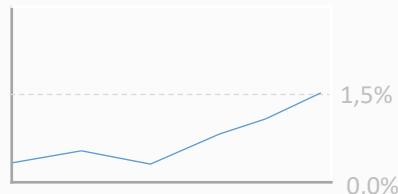
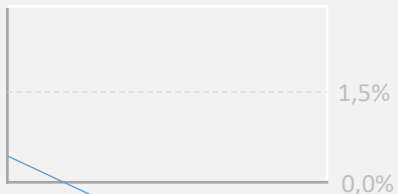
De belangrijkste risico's zijn weergegeven in de figuur rechts, waarbij we onderscheid maken in drie categorieën, namelijk risico's vanuit de macro-omgeving (A), risico's vanuit de directe bedrijfsomgeving (B) en risico's die samenhangen met de uitvoering van de strategie, ofwel executie-risico's (C).

Het spreekt voor zich dat het bestuur en MT van KleinGeluk zich bewust is van deze risico's voor de (juiste executie van de) strategie en er alles aan zal doen om deze risico's beheersbaar te houden waar mogelijk in de komende planningsperiode.



9. Uitvoeringswijze: toekomstscenario's (1)

Met realisme ten aanzien van onze uitgangssituatie, zetten we in op scenario 1, met open blik naar 2

	Scenario 0	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Beschrijving op hoofdlijnen	Onvoldoende tempo in implementatie strategie en daarmee onvoldoende resultaat (< 1,5%), waardoor weerstandsvermogen verder afneemt.	Stevig inzetten op tijdige uitvoering van deze strategie, met scherpe keuzes en duidelijke focus. Resultaat (uiteindelijk) op de norm $\geq 1,5\%$.	Verkennen kansen voor intensieve samenwerking en of fusie in de regio, mede ingegeven door tegenvallende (financiële) resultaten.	Noodgedwongen fusie of overname vanuit bedrijfseconomische noodzaak. Weerstandsvermogen te laag om zelfstandig door te kunnen.
Positie	Nog zelfstandig maar steeds kwetsbaarder	Zelfstandig succesvol	Zelfstandig maar ondersteund met gerichte samenwerking	Gedwongen fusie of overname
Resultaat-ontwikkeling				
Motivatie	Urgentie wordt (organisatiebreed) onvoldoende gevoeld.	Gevoelde urgentie is omgezet in concrete actie binnen gehele organisatie.	Urgentie wordt gevoeld, maar onvoldoende vertrouwen in eigen slagkracht.	Urgentie kan niet tijdig worden omgezet in acties. Risico's niet onder controle.

9. Uitvoeringswijze: toekomstscenario's (2)

Scenario 1 (autonoom) als uitgangspunt, maar met open vizier op scenario 2 (samen)

Vertrekpunt

Wanneer we kijken naar de diverse toekomstscenario's zijn we ons bewust van ons vertrekpunt. Niet voor niets zijn het Integraal Zorg Akkoord en de WOZO ontstaan uit een noodzaak om de zorg ook in de toekomst betaalbaar te houden. Dit betekent dat wij als zorgorganisatie ook kwetsbaar zijn en scherpe keuzes moeten maken, maar ook onze wendbaarheid moeten vergroten. Er wordt landelijk scherp gestuurd op het beperken van financiering van lagere zorgprofielen en stimuleren van anders inrichten van de zorg. Wij willen als organisatie hier met onze strategie 2023-2028 op inspelen. Ons doel is om op basis van een gezond ambitieniveau wendbaarder te worden en de toekomstbestendigheid van onze organisatie te vergroten.

We zetten in op scenario 1, maar hebben een open blik ten opzichte van scenario 2

We zetten in op een zelfstandige gezonde organisatie en leggen de focus op scenario 1. Deze strategie draagt bij aan een scherpere positionering en onderscheidend vermogen in Apeldoorn. Er zijn geen direct voordehand liggende partners in de regio om de samenwerking direct mee te intensiveren en we willen voorkomen dat we in de komende jaren door gesprekken over samenwerking te sterk intern gericht zijn als organisatie. Vanuit de signalen vanuit de controlecyclus zullen we echter wel monitoren of scenario 1 reëel blijft, of dat we toch proactief opties in kaart moeten brengen voor partijen waarmee er wel samenwerkingskansen liggen.



