



# **Dordts denken, samen doen**

Strategie 2018 - 2020

## Inhoud

1	Inleiding.....	2
1.1	De wereld van Het Spectrum.....	2
1.2	De wereld om ons heen.....	2
1.3	Strategie maak je samen .....	3
2	De stip op de horizon .....	4
2.1	Missie.....	4
2.2	Kernwaarden .....	4
2.3	Visie op de klant .....	5
2.4	Visie op medewerkers en vrijwilligers .....	5
2.5	Visie op bestuur en organisatie .....	6
2.6	Visie op maatschappij en stakeholders .....	6
3	Van ambitie naar praktijk.....	8
3.1	De klant, de medewerker en de maatschappij.....	8
3.1.1	Inrichting organisatie ten dienste van de klant.....	8
3.1.2	Ondersteunende cultuur .....	9
3.1.3	Relatie met stakeholders.....	10
3.1.4	Positionering in de markt .....	10
3.2	De producten en diensten .....	10
3.2.1	Somatische zorg .....	11
3.2.2	Thuiszorg .....	11
3.2.3	Psychogeriatrische zorg.....	12
3.2.4	Palliatieve zorg .....	12
3.2.5	Revalidatiezorg.....	13
3.2.6	Medische en paramedische zorg .....	13
3.2.7	Diensten en services.....	14
4.	En nu aan de slag.....	15
	Bijlage 1 Missie, kernwaarden en visie .....	16
	Bijlage 2 Meerjarenplanning .....	17

# 1 Inleiding

## 1.1 De wereld van Het Spectrum

In 2017 heeft Het Spectrum de balans opgemaakt. Een aantal interne ontwikkelingen maakte dat dit jaar een goed moment was voor bezinning. Zo liep het beleidsplan 'Hersens uit de mouwen' af, was het tijd om de organisatie opnieuw vorm te geven als gevolg van de fusie tussen Het Spectrum en de Wielborgh per 1 januari 2017 en was er de komst van een nieuwe bestuurder. Een mooi moment om met een frisse blik naar Het Spectrum te kijken. We gooien daarbij niet overboord waar we trots op zijn. Het Spectrum staat bekend als een warme organisatie waar goede zorg wordt geleverd. Onze sterke punten behouden we, maar het is onze ambitie om ons verder te ontwikkelen.

De impact van de fusie is groot. Niet zozeer in omvang van de organisatie, maar wel in de twee werelden waar de fusiepartners vandaan komen. Twee ogenschijnlijk gescheiden werelden, met aparte financiering. Maar voor de klant twee werelden die soms heel dicht bij elkaar liggen. Om als organisatie deze impact op waarde te beoordelen en voor de klant de juiste keuzes te maken, was het belangrijk om bij het nulpunt te beginnen en dat betekende herbezinning op wie wij willen zijn voor de klant. Een stevige opgave voor de organisatie, die wij met veel plezier zijn aangegaan.

## 1.2 De wereld om ons heen

Terwijl we binnen onze organisatie te maken hebben met onze herbezinning, staat ook de wereld om ons heen niet stil. De woon- en zorgomgeving is continu in beweging. Veranderingen volgen zich snel op en het is moeilijk te voorspellen hoe ons speelveld zich verder ontwikkelt. Bij het bepalen van de strategie hebben we rekening gehouden met de volgende trends en ontwikkelingen:

- De (potentiële) klanten hebben verschillende en in de tijd veranderende behoeften en wensen. De klant is duidelijker en individueler in zijn behoeften. Mensen willen zoveel mogelijk leefplezier ervaren, ook wanneer keuzes soms risico's met zich meebrengen. Daarnaast is er een groep mensen die zelf geen regie meer kunnen voeren. Ook hun belangen moeten worden behartigd. Dit betekent dat er meer wordt verwacht van dienstverlenende organisaties. Er is niet meer één doelgroep voor zorg, wonen en diensten. De behoefte aan persoonlijk maatwerk groeit.
- De veranderende positie van de klant vraagt om organisaties die duidelijk zijn in wie ze zijn en wat ze te bieden hebben. De positionering in de markt van je kwaliteiten wordt steeds belangrijker. Evenals de profilering daarover.
- Kwetsbare ouderen blijven thuis wonen. De overheid doet een beroep op het zelfmanagement en de zelfredzaamheid van de oudere. Zorgorganisaties richten zich meer op complexe zorg. Technologie wordt een steeds belangrijk hulpmiddel. Voor de klant om langer thuis te kunnen blijven wonen, maar ook voor organisaties om medewerkers te ontlasten en daarmee in te spelen op de krappere wordende arbeidsmarkt.
- Het groeiend tekort aan gekwalificeerd personeel verdient in deze paragraaf specifieke aandacht vanwege de omvang van deze ontwikkeling. We constateren dat er een tekort is aan voldoende gekwalificeerd verzorgend personeel. Daarnaast is de zorgvraag complexer waardoor het zorgwerk fysiek en psychisch steeds zwaarder wordt. Alle trendonderzoeken wijzen uit dat de tekorten in de toekomst een verdere vlucht zullen nemen en een bedreiging zullen vormen voor de kwaliteit van zorg.

Creatieve oplossingen in mensen en middelen zijn nodig om je als organisatie te kunnen onderscheiden in de kwaliteit.

- Als gevolg van de verdere toename van de ontgroening en vergrijzing stuurt de overheid aan op een afname van de gemiddelde verblijfsduur in verpleeghuizen en een toename van de eerstelijns zorg, zodat de zorg ook in de toekomst betaalbaar blijft. Dit zet druk op de gevraagde kwaliteit en productie in verpleeghuizen. En dit vraagt samenwerking tussen verwijzers, financiers en collega-zorgorganisaties om eerstelijns voorzieningen uit te bouwen. De partijen zijn samen verantwoordelijk om goede zorg te leveren. De vraag naar kortdurende zorgvormen tussen thuis en in verpleeghuis groeit. Tegelijkertijd is er ook sprake van concurrentie in het zorglandschap. Zorginstellingen zullen de juiste balans moeten zoeken tussen gezonde concurrentie en samenwerking met het scala aan partijen om de klant van goede zorg te voorzien.

### **1.3 Strategie maak je samen**

Hoe is dit beleidsplan ontwikkeld? Aanleiding was de in paragraaf 1.1 aangegeven behoefte aan een nieuwe start, zonder het verleden tekort te doen. Een fusie tussen twee organisaties vraagt herbezinning, de komst van een nieuwe bestuurder geeft frisse inzichten. Daarnaast verandert de wereld om ons heen in een hoog tempo. Dit geeft een intensere druk op de organisatie.

Sleutelwoord in het ontwikkelen van deze strategie is 'samen'. Met trots kunnen wij stellen dat deze notitie in dialoog is ontstaan. We hebben gekozen voor een procesmatige insteek vanuit de organisatie zelf. Met de slogan 'wie het weet mag het zeggen' hebben interne en externe belanghebbenden meegedacht over de koers van Het Spectrum. In twee fases van het proces vonden er inspirerende sessies plaats waarbij medewerkers en vrijwilligers hun gedachten, zorgen en kansen met elkaar en met het management deelden.

De ondernemingsraad, (centrale) cliëntenraad en de raad van toezicht zijn nauw betrokken bij het tot stand komen van het plan. In de ontwikkelfase in een adviserende rol, door actief mee te doen aan diverse brainstormbijeenkomsten en door de sessies met medewerkers en vrijwilligers bij te wonen. Later in de formele rol, bij advies- en goedkeuringsprocedures.

In een stakeholdersbijeenkomst hebben collega-zorginstellingen, financiers en samenwerkingspartners hun wensen en gedachten naar de toekomst gedeeld met de raad van toezicht en de raad van bestuur. Op de onderwerpen vastgoed en ICT is externe ondersteuning gezocht bij het tot stand komen van de visie op beide onderwerpen.

Nadat de eerste contouren van de strategie zichtbaar werden, is in een tweetal beleidsdagen met het middenkader en de stafadviseurs de betekenis van de visie en strategie besproken, bediscussieerd en is nagedacht over hoe we dit kunnen bereiken. Ambitueus en vol energie over de plannen denken we na over de uitvoering, zodat we onze dromen zo snel mogelijk waar kunnen gaan maken. Want wat de klant feitelijk van onze plannen merkt, is uiteindelijk waar het om gaat.

## 2 De stip op de horizon

De huidige missie en visie van Het Spectrum zijn op zichzelf nog steeds actueel en kunnen leidend zijn in ons handelen. Echter in het proces om tot een strategie te komen, voelden wij een gedeelde wens om ons meer dan ooit te richten op de verlangens en behoefte van onze klant. Een nieuwe formulering waarin dat tot uiting komt, past ons daarom beter. Dit hebben we aangevuld met enkele krachtige kernwaarden die omschrijven waar de klant bij ons op kan rekenen.

In 'De stip op de horizon' beschrijven we wie wij willen zijn. Wij zijn trots op onze organisatie en menen veel van de gewenste kenmerken reeds bij ons te dragen. Echter wij pretenderen niet dat wij op dit moment op alle vlakken onze missie, kernwaarden en visie bereikt hebben. De stip op de horizon omschrijft dus ook onze ambities. Het bereiken ervan zien we als een continu proces van leren en ontwikkelen. In onze organisatie mag je fouten maken, wel leren we van onze fouten. En zo komen we steeds een beetje dichterbij onze idealen. Een samenvatting van onze stip is terug te vinden in bijlage 1.

### 2.1 Missie

Wij gunnen u een leven waarin u zoveel mogelijk eigen keuzes maakt en u uzelf kunt zijn. Juist wanneer het soms wat minder makkelijk gaat. Daarom is alles wat wij doen erop gericht om u en uw sociaal netwerk te ondersteunen bij het zo zelfstandig en prettig mogelijk inrichten van uw leven. Ons aanbod<sup>1</sup> aan u is veelzijdig. Wij zijn nieuwsgierig naar u en uw verhaal en zijn nabij als u ons nodig heeft. En wanneer uw (zorg)vraag verandert, kunt u blijvend op ons rekenen.

### 2.2 Kernwaarden

Om onze ambities te bereiken, zetten wij in op drie nieuwe kernwaarden voor de toekomst. Deze kernwaarden zijn een leidraad voor medewerkers en vrijwilligers en een meetlat voor onze klanten. Alles wat wij doen, ongeacht de functie of positie in de organisatie, past bij onze kernwaarden. Onze kernwaarden zijn:

#### Luisteren

De dialoog kun je alleen voeren als je met aandacht luistert naar de klant en zijn sociaal netwerk. We laten blijken dat we begrijpen wat de ander zegt, bijvoorbeeld door samen te vatten. En als we niet begrijpen wat de klant zegt of vraagt, vragen we door. We pakken daarbij ook non-verbale signalen op. Onze oprechte interesse helpt ons bij een goed contact.

#### Samenwerken

Om goed te kunnen ondersteunen bij de vraag of behoefte van de klant, werken wij samen met de klant en zijn sociaal netwerk. We zoeken de best mogelijk weg om de klant te ondersteunen. Samenwerking binnen de organisatie en met partners in de regio is daarbij onontbeerlijk. De vraag van de klant gaat immers over de hokjes van organisaties en organisatieonderdelen heen.

---

<sup>1</sup> Ons aanbod verwijst naar al onze vormen van zorgverlening, behandeling en dienstverlening.

### Flexibel

We passen ons daarbij makkelijk aan veranderende omstandigheden aan en we zoeken actief naar oplossingen voor de uitdagingen die op ons pad komen. We bewegen mee met de vraag of behoefte van de klant.

Naast onze ambitie om te groeien in de kernwaarden luisteren, samenwerken en flexibel, zijn er ook enkele sterke kernwaarden die we willen behouden. Het Spectrum staat bekend als betrouwbaar en als een organisatie met toegewijde medewerkers en vrijwilligers. Deze eigenschappen zorgen ervoor dat klanten voor ons kiezen en onze stakeholders, zoals onze financiers, de gemeente en collega-zorginstellingen, graag met ons samenwerken. We zijn trots op deze eigenschappen en zorgen ervoor dat klanten en stakeholders ook in toekomst kunnen rekenen op onze betrouwbaarheid en toewijding.

## **2.3 Visie op de klant**

De klant weet zelf het beste waar wij als organisatie zijn leefplezier mee kunnen vergroten of zijn ongemakken mee kunnen beperken. Daarom start het contact met de klant altijd vanuit de dialoog. In de dialoog kunnen we elkaar goed horen en verwachtingen afstemmen en vindt een samenspel plaats tussen de klant, medewerkers/vrijwilligers en zijn sociaal netwerk. Het ritme van het leven van de klant bepaalt het gesprek, nu en steeds weer. Want wensen en behoeften kunnen veranderen. We kennen het verhaal van de klant en bij iedere vraag die hij stelt, vragen we ons af hoe we aan die vraag tegemoet kunnen komen. Ook als het in eerste instantie lijkt of beantwoording van de vraag buiten onze mogelijkheden ligt. Zo merkt de klant dat hij op ons kan vertrouwen.

Onze aandacht voor de klant en de wijze waarop wij service verlenen is verankerd in onze houding. In alles wat wij doen ziet de klant dit terug. De klant kan rekenen op brede doorgaande ondersteuning en professionele medewerkers. We bieden een gevarieerd productenscala aan op diverse locaties. Daarnaast kan de klant rekenen op specialistisch zorg. We blijven ons ontwikkelen in diverse producten en specialisaties. We onderscheiden ons in het brede en specialistische aanbod in combinatie met ons aandachts- en serviceniveau.

## **2.4 Visie op medewerkers en vrijwilligers**

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn de kracht van onze organisatie. Zij brengen de ambities uit deze notitie tot leven. De opgave is groot. De zorg wordt steeds complexer, de vraag van de klant intensiever. We dagen medewerkers en vrijwilligers uit om steeds te blijven ontwikkelen en leren en bieden hen daartoe de juiste faciliteiten aan. We benutten daarbij de vele aanwezige talenten en zoeken nieuwe talenten op. En zetten ons samen in voor een optimale inzetbaarheid.

Onze wens om de behoefte van de klant meer dan ooit centraal te stellen, vraagt van onze medewerkers en vrijwilligers dat zij de kernwaarden uitdragen. Medewerkers luisteren met oprechte aandacht naar onze klanten en hun sociaal netwerk en zoeken naar mogelijkheden. We ondersteunen hen om meer zelfredzaam te worden. Natuurlijk is dat een leerproces, dat soms met vallen en opstaan gaat. Door met elkaar steeds naar verbeteringen te zoeken, werken we continu aan onze kwaliteit.

Medewerkers en vrijwilligers hebben ook aandacht voor elkaar, om samen te kunnen groeien. We nemen individueel en gezamenlijk onze verantwoordelijkheid. De behoefte van de klant aan persoonlijk maatwerk vraagt een goede samenwerking binnen onze organisatie maar ook met de vele partijen om ons heen. Het is nodig de komende jaren fors in deze samenwerking te intensiveren. Met elkaar vinden wij daar onze weg in.

Om een goede kwalitatieve en kwantitatieve balans te vinden in het benodigde personeelsbestand, zal creativiteit het sleutelwoord zijn voor de komende jaren. Dit vraagt flexibiliteit van zowel de organisatie als van medewerkers en vrijwilligers om samen te kijken hoe we het werk anders kunnen invullen. We ambiëren hierbij een meer prominente plek voor (nieuwe) groepen vrijwilligers en denken ook na over de wijze waarop wij hen kunnen faciliteren en waarderen.

## **2.5 Visie op bestuur en organisatie**

Onze visie op de domeinen klant, personeel en maatschappij vraagt een gezonde organisatie. Een organisatie waarin maatwerk bij het faciliteren van medewerkers realiseerbaar is. We streven naar meer zelforganisatie en het leggen van verantwoordelijkheden waar ze gedragen kunnen worden. We nodigen daarbij iedereen uit mee te denken over de uitdagingen die op ons pad komen. Dit vereist een inspirerende stijl van leidinggeven. Vanzelfsprekend geeft het bestuur en het management daarin het goede voorbeeld. Zij tonen zich betrokken bij zowel de klant als de medewerker en geven richting. Om medewerkers in hun kracht te zetten, zorgen we voor goede randvoorwaarden zoals bewezen kwalitatief goede ICT-oplossingen. We werken aan het aanpassend vermogen van de organisatie, bijvoorbeeld door ons vastgoed zo te ontwikkelen dat we dit flexibeler kunnen inzetten, passend bij de vraag van de klant en faciliterend voor medewerkers en vrijwilligers.

De ontwikkelingen in het zorglandschap nodigen de organisatie uit om proactief na te denken over oplossingen. Mensen blijven langer zelfstandig wonen en worden pas opgenomen wanneer zij een grote of complexe zorgvraag hebben. Het in een vroeg stadium leren kennen van de klant helpt bij het zoeken naar passende oplossingen voor deze en andere ontwikkelingen. Onze lerende houding ondersteunt ons bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen.

## **2.6 Visie op maatschappij en stakeholders**

Het Spectrum staat midden in de maatschappij. In de regio Dordrecht werken wij samen met verschillende partners zoals de gemeente, de woningbouwcorporaties, het ziekenhuis, welzijnsorganisaties, huisartsen, scholen en collega-zorgaanbieders. We zijn ons ervan bewust dat samenwerken steeds belangrijker wordt. We werken nauw samen met de toeleiders naar onze producten en met onze collega's en partners om regioproblematiek op te lossen. Op het gebied van onze specialismen zoeken we meer samenwerking bij organisaties in het wetenschappelijk veld. We verhogen daarmee onze kwaliteit en dragen ons maatschappelijke steentje bij aan het verbeteren van de zorg in Nederland. Hoewel samenwerken hoog op de agenda staat, sluiten wij niet onze ogen voor de andere kant. Het bestaan van de verschillende (zorg)aanbieders in Dordrecht kan ook leiden tot een

vorm van concurrentie die niet ten gunste is van de klant, we zijn hier alert op. Echter gezonde concurrentie op de kwaliteit van onze specialismen achten wij verantwoord.

In onze wens om de belangen van de klant centraal te stellen, is een goed contact met onze financiers van evident belang. We houden rekening met eisen en wensen en gaan in gesprek over de mogelijkheden om de belangen van onze klanten te behartigen.

We vinden dat de klant, de stakeholders en onze omgeving recht hebben om te weten wie we zijn. Een heldere profilering over wie we zijn en wat we voor wie kunnen betekenen is onderdeel van onze marketing en PR.



### **3 Van ambitie naar praktijk**

Onze ambities en kernwaarden vormen samen de stip op de horizon. Het bereiken ervan is onze voornaamste opdracht en vraagt de nodige veranderingsbereidheid en innovatiekracht. De strategie biedt ruimte voor trendbreuken met het verleden zoals het ontwikkelen van een ruimere blik naar de wereld om ons heen. De strategie biedt ook ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en de wijze waarop we de organisatie daarop aanpassen.

Onze ambitie is groot en met een gezonde dosis realiteitszin zijn we ons ervan bewust dat een bredere horizon dan de looptijd van deze strategie nodig is om onze dromen waar te maken. Natuurlijk beginnen we niet op het nulpunt, veel loopt al. We verwachten met de keuzes in de strategie een katalyserend effect te bereiken op lopende ontwikkelingen.

Ambities zijn mooi, maar blijven zonder goede planvorming slechts wensen. De hier genoemde thema's geven de komende jaren houvast aan onze jaarplannen. In de jaarplannen maken we concreet welke stappen we zetten om resultaten te behalen, we stellen kaders en onderzoeken risico's en haalbaarheid. Bewust kiezen we ervoor om nog geen haalbaarheidsonderzoeken en risicoanalyses uit te voeren ten tijde van de strategieontwikkeling. We groeien naar een cultuur waar, bij de uitdagingen die we op ons pad tegenkomen, we ons focussen op de vraag hoe het wel zou kunnen.

#### **3.1 De klant, de medewerker en de maatschappij**

Om onze focus op de klant te kunnen richten, is het nodig een omgeving te creëren die daaraan ondersteunend is. Deze omgeving creëren we intern door de wijze waarop we onze organisatie inrichten. Maar ook extern, door de wijze waarop wij met onze omgeving en benodigde partners omgaan en ons als partij in de markt profileren.

##### **3.1.1 Inrichting organisatie ten dienste van de klant**

Een klant die op zoek is naar ondersteuning is gebaat bij een toegangspunt waar hij met al zijn vragen terecht kan. Een punt waar de klant een luisterend oor aantreft en waar gezocht wordt naar de best passende oplossing. Het brede aanbod aan deskundigheidsgebieden en diensten van Het Spectrum heeft een eenduidige toegang nodig om dit te bewerkstelligen. Eenmaal klant bij Het Spectrum, ervaart hij een stevige vertrouwensband en weet hij dat bij veranderende situatie hij steeds weer op Het Spectrum kan rekenen. Het begrip klanteigenaar wordt daarom onderzocht en moet leiden tot een concept voor klanteigenaarschap.

De klant is nog meer leidend in de keuzes die we maken, de setting wordt minder relevant. De toenemende mix aan zorg- en ondersteuningsvragen van de klant, maakt dat de verschillen tussen de diverse soorten producten en diensten kleiner wordt. Om de klant te kunnen ontzorgen in het proces van veranderende behoefte aan ondersteuning, wil Het Spectrum zich verder specialiseren in de ketenzorg. We hebben dit grotendeels zelf in de hand door het brede aanbod aan producten en diensten dat we leveren. Veel van de ondersteuningsvragen kunnen wij zelf beantwoorden. Het vraagt om een interne organisatie die is ingericht naar het klantproces en waar nauw wordt samengewerkt tussen de diverse organisatieonderdelen. Daar waar voor de aansluiting in de keten partners nodig zijn, zetten

we in op regionale samenwerking. Het Spectrum voert reeds op enkele ketens regie in de regio. De komende jaren zal aan de hand van het klantproces de ketenzorg verder geprofessionaliseerd worden, zowel in de interne organisatie als in de relatie met externe partners. Deze focus op het klantproces vraagt om een herinrichting van de organisatie.

Resultaten:

- We beschrijven het klantproces en passen onze organisatie hierop aan.
  - o We ontwikkelen een front office.
  - o We ontwikkelen een concept voor eigenaarschap.
- We richten ketenzorg in
  - o We zorgen voor een goede procesinrichting en optimalisatie.
  - o We verbeteren de samenwerking intern en met partners.
- We richten onze structuur, begrotingssystemen en bijbehorende werkprocessen zo in dat zij ondersteunend zijn aan het bereiken van onze missie, visie en kernwaarden.

### 3.1.2 Ondersteunende cultuur

Om de interne focus van de organisatie om te zetten naar de gewenste klantfocus, is het nodig om de structuur, systemen en interne processen aan te passen. Minstens zo hard is het nodig om onze cultuur aan te passen naar een cultuur die onze kernwaarden uitademt. Het werk in de zorg is mensenwerk. Met elkaar werken we iedere dag aan het welbevinden van onze klanten. De kernwaarden helpen onze medewerkers en vrijwilligers bij het geven van de juiste ondersteuning aan de klant. Maar het helpt ook in de ondersteuning naar elkaar.

De wijze waarop deze strategie is ontwikkeld, is een voorbeeld van de cultuurwijziging die we organisatiebreed willen doorvoeren in ons denken en handelen. Door aandachtig naar elkaar te luisteren, samen te werken bij het ontwikkelen van de strategische keuzes en ons flexibel op te stellen in het vaststellen van de benodigde verandering, ontstond deze gedeelde strategie.

Naast het inbedden van de kernwaarden vraagt dit ook een organisatie met een stevig lerend vermogen. Door vragen te stellen en te leren van onze ervaringen zullen we ons continu verbeteren. De organisatie biedt de juiste ondersteuning aan medewerkers en vrijwilligers om hun werk met trots, enthousiasme en een groot gevoel van verantwoordelijkheid te kunnen verrichten. Hier past een cultuur bij waar verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen en waar leidinggevenden een coachende rol spelen.

Resultaat:

- Verder ontwikkelen naar een cultuur die zich als volgt laat omschrijven:
  - o Verder uitdragen, uitademen en zichtbaar maken van onze kernwaarden luisteren, samenwerken en flexibel, naar de klant en naar elkaar.
  - o Het ontwikkelen van onze klantfocus.
  - o Het ontwikkelen van lerend vermogen van de organisatie (het continu willen verbeteren).
  - o Het nemen van verantwoordelijkheid.

### 3.1.3 Relatie met stakeholders

Zoals in onze kernwaarde 'samenwerken' is omschreven, is de vraag van de klant niet in een hokje weer te geven. Alleen een goede samenwerking kan er voor zorgen dat de focus op de klant gericht is. We zijn ons ervan bewust dat deze samenwerking op verschillende niveaus plaatsvindt. Zo zijn er partijen die de financiering verzorgen, partijen met wie wij samen producten of diensten verstrekken en partijen die de regels formuleren waaraan wij hebben te voldoen. We houden daarom rekening met de eisen en wensen van stakeholders. We doen aan relatiemanagement en rekenen erop dat gezonde relaties leiden tot wederzijds respect en samenwerking.

Resultaten:

- We houden in onze keuzes rekening met de eisen en wensen van stakeholders.
- We zijn een stevige oprechte gesprekspartner voor onze stakeholders.
- We doen aan relatiemanagement met onze stakeholders.

### 3.1.4 Positionering in de markt

Het Spectrum is niet het type organisatie dat actief naar buiten brengt waar zij voor staat. Deze bescheidenheid siert ons aan de ene kant, het credo is dat we liever onze kwaliteit laten zien door daden dan door woorden. Maar aan de andere kant is deze bescheidenheid niet ten gunste van de klant. Als de klant en verwijzers niet goed weten wat Het Spectrum te bieden heeft, is het moeilijk de weg naar Het Spectrum te vinden. We zijn het onze klant en onze omgeving verplicht om duidelijk te maken wie we zijn en wat we voor hen kunnen betekenen.

Ditzelfde geldt ook zo voor medewerkers en vrijwilligers. Door de fusie met de Wielborgh hebben we een nog breder scala aan mogelijkheden te bieden aan medewerkers en vrijwilligers. We willen ons bewust positioneren in de arbeidsmarkt om voldoende medewerkers en vrijwilligers te kunnen verbinden aan onze organisatie.

Resultaten:

- We ontwikkelen en implementeren een marketingpositie.
- We continueren de regionale arbeidsmarktaanpak.
- We vervolgen ons arbeidsmarktplan en vervullen actief een rol in de regionale arbeidsmarktaanpak. We kijken naar interne aanvullende mogelijkheden voor de positionering op de arbeidsmarkt. Voorbeelden:
  - o Mogelijkheden op inhoud van het werk benutten.
  - o Kinderopvang en flexbureau inzetten als wervingsmiddel.

## 3.2 De producten en diensten

Uniek aan Het Spectrum is het brede aanbod aan producten en diensten. Geen van de partijen in Dordrecht staat de klant bij met een menukaart die zo uitgebreid is als die van Het Spectrum. Het is uitdrukkelijk onze wens om de klant te ontzorgen door het organiseren van goede aansluitingen in de zorgpaden.

Naast dit brede aanbod staan we ook bekend om de kwaliteit die we leveren. We zijn specialist in het leveren van ouderenzorg en uniek in het aanbod voor de revalidatiezorg voor de doelgroepen COPD en hartfalen en de palliatieve zorg.

In onze visie op de producten en diensten willen we dit brede en specialistische aanbod behouden en verder uitbouwen. Het is onze wens om zoveel mogelijk een integrale

aanbieder te zijn. Waar passend bij onze producten zullen we de vele facetten zelf leveren en maken we zo min mogelijk gebruik van onderaannemerschap. Dit biedt ook ruimte aan het aanbieden van private diensten.

Om onze ambitie op producten en diensten vorm te kunnen geven, investeren we de komende jaren in deskundigheid. We ontwikkelen onze medische en verpleegkundige technieken en ontwikkelen ons tot leerhuis voor niveau twee tot en met zes. Om ons lerend vermogen te vergroten en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, is het onze wens om een bijdrage te leveren aan wetenschappelijk onderzoek.

In onderstaande paragrafen gaan we in op onze ambities voor de diverse producten en diensten die we leveren. Hoewel in dit stadium van onze ontwikkeling nog de meeste duidelijkheid wordt gegeven bij een indeling naar producten, zal in de uitwerking ervan steeds vaker blijken dat er een overlap tussen diverse soorten producten en diensten zal plaatsvinden. De scheidslijn tussen de producten en diensten zal in de toekomst steeds verder vervagen.

### **3.2.1 Somatische zorg**

Trendonderzoeken laten zien dat de behoefte aan somatische verpleeghuiszorg zal blijven, al zal de zorg fysiek intensiever worden en vaker gecombineerd zijn met psychische of psychiatrische problematiek. De somatische klant zal langer thuis wonen. We willen deze klant van dienst zijn door het uitbreiden van onze somatische zorg met volledig pakket thuis voor de somatische doelgroep. Deze ontwikkeling past bij de stimulans hiertoe door de overheid. De somatische zorg in ons verpleeghuis ontwikkelen we tot hoogwaardige complexe somatische zorg.

Resultaten:

- Somatische zorg is ontwikkeld tot complexe somatische zorg.
- VPT somatiek is ontwikkeld en opgestart.
- Benodigde deskundigheid is ontwikkeld.

### **3.2.2 Thuiszorg**

Het Spectrum staat vooral bekend als aanbieder van thuiszorg in de geclusterde woonvormen. Dit komt door de koppeling tussen wonen en zorg zoals dit in het verleden bestond. Die koppeling is steeds minder vanzelfsprekend. In de toekomst wil Het Spectrum haar positie als aanbieder van thuiszorg versterken in de diverse wijken van Dordrecht.

Naast de wens om kwantitatieve groei te genereren, is er ook de wens om op kwalitatief vlak te groeien in de thuiszorgmarkt. Bijvoorbeeld door specialisaties in palliatieve thuiszorg of thuiszorg voor beginnend dementerenden.

Het Spectrum biedt reguliere wijkverpleegkundige zorg, maar is nog niet toegerust om complexe thuiszorg te bieden. Soms is het nodig een collega-organisatie in te schakelen om voorbehouden verpleegtechnische handelingen te bieden. In de toekomst zouden we deze zorg graag zelf leveren, zodat de klant niet onnodig te maken krijgt met medewerkers van verschillende organisaties. Dit vraagt het aannemen of opleiden van verpleegkundigen van niveau vier en hoger. Om de klant de mogelijkheid te kunnen bieden om langer thuis te wonen, wil Het Spectrum deze complexe zorg ook in de nachtsituatie aanbieden. Deze dienst wordt door geen van de partijen in de regio geboden en is vanuit het klantperspectief een welkome aanvulling.

Resultaten:

- Capaciteit uitbreiden in kwaliteit en kwantiteit.
- Onderzoek naar de ontwikkeling van een ambulante verpleegkundig team.

### 3.2.3 Psychogeriatrische zorg

De beginnend dementerende woont langer thuis. De behoefte aan ondersteuning is echter niet minder. Een vroege signalering van knelpunten die ontstaan in het leven van de beginnend dementerende en zijn naasten helpt bij het aanbieden van de juiste zorg. Dat is geen gemakkelijke opgave. Het vraagt alertheid van het sociaal netwerk van de klant. En het vraagt een goede samenwerking tussen medewerkers van Het Spectrum en huisartsen, praktijkondersteuners, sociale wijkteams en anderen in de omgeving van klanten. Eenmaal in beeld van hulpverleners, kunnen de verschillende partijen met elkaar zorgen voor een goede ondersteuning in de verschillende stadia van het ziektebeeld. We zien kansen om de aansluiting tussen de verschillende vormen van ondersteuning te verbeteren en we zetten ons in om dat te bereiken. Door deze ontwikkeling wordt de rol van de casemanager groter en het is belangrijk dat wij deze medewerkers goed toerusten voor hun verantwoordelijke taak. In de thuiszorg willen wij meer medewerkers die gespecialiseerd zijn in dementie om het toenemend aantal klanten in de thuissituatie beter van de juiste zorgbenadering te kunnen voorzien.

Ook de psychogeriatrische zorg in het verpleeghuis willen wij verder verbeteren. De verhuizing naar een plek in het verpleeghuis is vaak een grote stap in het leven van de klant en zijn omgeving. Het is ook vaak een onvermijdelijke stap, omdat het leven thuis niet langer veilig was. We gaan actief op zoek naar andere varianten van behandelmethoden om het leven van de klant in het verpleeghuis te veraangenamen. We schenken aandacht aan belevingsgerichte zorg en de leefomgeving van de klant.

Resultaten:

- De aansluiting verbeteren tussen de verschillende schakels in de dementieketen.
- De ondersteuningsvormen voor beginnend dementerenden uitbreiden.
- Capaciteit in kwaliteit en kwantiteit uitbreiden in de thuiszorg.
- Onderzoek naar andere varianten van behandelmethoden in de dementiezorg en implementatie daarvan.
- Belevingsgerichte zorg verder implementeren en de leefomgeving van de intramurale klant verbeteren.

### 3.2.4 Palliatieve zorg

Op dit moment is Het Spectrum in Dordrecht de enige aanbieder van palliatieve zorg in locaties. Onze expertise op dit gebied is groot en de palliatieve zorg is dan ook een speerpunt voor Het Spectrum. De kennis is echter versnipperd georganiseerd over diverse organisatieonderdelen. Door het klantproces centraal te stellen vraagt dit herinrichting en is hierin winst te behalen. Wij willen de palliatieve thuiszorg en de palliatieve vrijwillige thuiszorg uitbreiden zodat wij ook in deze zorg de klant kunnen voorzien van diverse mogelijkheden. Vanuit de gedachte dat de klant erbij gebaat is dat de benodigde ondersteuning niet onnodig van meerdere organisaties komt, willen wij waar mogelijk zonder onderaannemerschap hierin werken.

Resultaten:

- Intensievere samenwerking tussen diverse vormen van palliatieve zorg, waar nodig herinrichting van de wijze waarop de zorg is georganiseerd.
- Capaciteit voor palliatieve zorg in locaties, in de thuiszorg en op vrijwillige basis uitbreiden naar de behoefte in de markt.

### **3.2.5 Revalidatiezorg**

We constateren een toenemende vraag naar revalidatie in onze specialisaties oncologische revalidatie, hartfalen en COPD. Het Spectrum heeft de wens om het aantal plaatsen revalidatie uit te breiden. Dit heeft ook te maken met de financiering van de revalidatiezorg. Het is voor (te) kleine aanbieders in revalidatiezorg lastiger om tot afspraken te komen met zorgverzekeraars. Het goede contact met de zorgverzekeraars en het ziekenhuis kan behulpzaam zijn bij de wens tot uitbreiding.

Voor sommige revalidanten is de fysieke positie van de revalidatie-afdeling een belemmering om bij Het Spectrum te komen revalideren. Een revalidant heeft tot doel terug te keren naar huis en de positie in het verpleeghuis doet daar afbreuk aan. Aan de andere kant is de positie in het verpleeghuis efficiënt vanwege de vereisten van de zorgverzekeraars die de revalidatie financieren. In de te ontwikkelen vastgoedvisie wordt de plaatsbepaling uitdrukkelijk meegenomen.

Resultaten:

- Uitbreiding van het aantal revalidatieplaatsen.
- Betere fysieke positionering van de afdeling.

### **3.2.6 Medische en paramedische zorg**

Het Spectrum is op medisch en paramedisch gebied goed toegerust. Het team heeft een goede naam bij de verwijzers en beschikt over enkele regionale specialisaties. Deze goede naam behouden we graag en willen we uitbreiden. Zoals bij veel professionals die mensenwerk verrichten, is het vaak de kundigheid en de uitstraling van individuen die de goede naam creëert. Deze afhankelijkheid van personen maakt het ook kwetsbaar. In de verdere professionalisering van deze diensten schenken we aandacht aan deze kwetsbaarheid.

De grote verscheidenheid aan producten van Het Spectrum en de vervagende scheidslijn tussen deze producten maakt het belangrijk om nu en in de toekomst de professionaliteit hoog te houden. De expertrol behouden vraagt blijvende ontwikkeling. We overwegen de ontwikkeling van een expertise- en behandelcentrum. Een plek waar kennis, kunde en middelen samen komen en de klant de optimale ondersteuning op medisch en paramedisch gebied krijgt.

Resultaten:

- Interne en externe multidisciplinaire samenwerking verder ontwikkelen.
- De zichtbare expertrol als team borgen.
- Onderzoek naar de mogelijkheden voor een expertise- en behandelcentrum.

### 3.2.7 Diensten en services

Naast onze zorggerelateerde producten ziet Het Spectrum het als haar maatschappelijke opgave om bredere ondersteuning en ontmoeting voor de kwetsbare oudere te organiseren. Het Spectrum investeert hiervoor in ontmoetingsplekken in Dordrecht, organiseert met partners dat daar wijkactiviteiten plaatsvinden en dat er een maaltijd genuttigd kan worden. Als gevolg van het veranderend overheidsbeleid is er echter een steeds grotere groep ouderen die thuis woont en het wellicht lastig vindt om de weg naar deze plekken te vinden. Of misschien geen behoefte heeft aan een dergelijke ontmoetingsplek, maar wel eenzaam is of bijvoorbeeld moeite heeft om het eigen huishouden te blijven organiseren. We denken creatief na over hoe we deze oudere kunnen bereiken en ondersteunen. We ontwikkelen voelsprietten voor wat wij noemen 'het niet pluisgevoel'. Het gevoel dat iemand wel een steuntje in de rug kan gebruiken, maar je niet helemaal kunt duiden wat er achter de voordeur schuil gaat. Naast dat we hiermee onze verantwoordelijkheid nemen als organisatie in het sociaal domein, brengt dit (potentiële) klanten in een zo vroeg mogelijk stadium in contact met de mogelijkheden van Het Spectrum.

Resultaten:

- We bedenken hoe we – samen met partners en verwijzers om ons heen – onze voelsprietten kunnen ontwikkelen.
- We ontwikkelen producten, diensten en plekken die aansluiten bij de behoefte. We ontwikkelen ons ondernemerschap om dit te bereiken.

Het Spectrum is samen met de woningbouwcorporaties de grootste aanbieder van woningen die speciaal geschikt zijn voor kwetsbare ouderen. In totaal verzorgen wij voor 700 woningen in Dordrecht de toewijzing. Deze woningportefeuille is in de loop der jaren opgebouwd, echter er is in deze tijd ook een wildgroei ontstaan in de taakverdeling tussen de woningbouwcorporaties en Het Spectrum. Deze inefficiëntie is voor beide partijen niet wenselijk en we zijn dan ook in gesprek met elkaar over hoe we de woningmarkt voor kwetsbare ouderen goed kunnen organiseren. Het Spectrum heeft de voorkeur voor een scheiding tussen de technische verhuur en de woningtoewijzing. Een goede samenwerking is hiervoor vereist.

In relatie tot onze wens om meer plekken voor ondersteuning en ontmoeting aan te bieden, wil Het Spectrum het aantal complexen waarvoor de woningtoewijzing plaatsvindt de komende jaren verder uitbreiden. In de ontmoetingsruimten van deze complexen gaan we door met het stimuleren van ontmoeting (zie ook bovenstaand). Daarnaast beoordelen we samen met de woningbouwcorporaties of de complexen geschikt zijn om nieuwe zorgvormen zoals ELV en VPT te huisvesten. Dit draagt bij aan de leefbaarheid en de betaalbaarheid van woningcomplexen.

Resultaten:

- Afspraken maken met de woningbouwcorporaties over de verdeling van taken. Dit is reeds opgestart maar heeft een intensivering naar de toekomst.
- Afspraken maken met de woningbouwcorporaties over de ontwikkeling van ontmoetingsplekken en de mogelijkheid tot het ontwikkelen van nieuwe woonvormen in de complexen.



## 4. En nu aan de slag...

De titel van dit hoofdstuk suggereert dat we nu niet aan de slag zijn. Dat is natuurlijk niet het geval. Ook ten tijde van het schrijven van deze strategienotitie gaan de ontwikkelingen door. Zo wordt er hard gewerkt aan de arbeidsmarktaanpak en worden nieuwe kansen voorzichtig verkend. Bijvoorbeeld door het op kleine schaal starten van nieuwe producten zoals eerstelijns verblijf en volledig pakket thuis.

Voor het vertalen van onze ambities naar jaarplannen is het nodig om de gewenste resultaten uit het voorgaande hoofdstuk te prioriteren. Dit hebben we gedaan aan de hand van de Bulk en Gedonder-methode. In deze methode wordt je gedwongen om te denken vanuit de klant en de belanghebbenden en niet vanuit jezelf. Je prioriteert op basis van waarde toevoeging. Daarnaast hebben we gekeken naar kansen die in de markt liggen.

De keuzes met de hoogste prioriteit uit de Bulk en Gedonder-methode, hebben het eerst positie gekregen in de tijdlijn van de komende jaren. Soms moet je daarbij rekening houden met randvoorwaardelijke zaken voordat aan een gewenst resultaat gewerkt kan worden. Ook deze randvoorwaardelijke zaken hebben een plek gekregen op de tijdlijn. Dit zijn zaken als het implementeren van één elektronische klantendossier voor alle klanten van Het Spectrum. Ook de ICT roadmap, vastgoedstrategie, benodigde structuur en het voldoen aan wet- en regelgeving staan in dat kader op de agenda.

Om tot een goede klantfocus te kunnen komen is prioriteit gegeven aan het doen van onderzoek naar de klantlogistiek, het beschrijven van het klantproces en het ontwikkelen van een front office. Van daaruit kunnen in de volgende fase beslissingen genomen worden over het volume en de locatie van nieuwe en bestaande producten en kan er gewerkt worden aan procesmanagement.

Enkele gewenste resultaten op productniveau kunnen reeds dit jaar starten. De positionering op de arbeidsmarkt is een doorgaande prioriteit voor de komende jaren. In bijlage 2 zijn de gewenste resultaten in een meerjarenplanning opgenomen.

In de komende periode wordt een systeem ontwikkeld voor de implementatie van deze strategie. We schenken daarbij aandacht aan het koppelen van de strategie aan de jaarplanning en de planning & controlcyclus. Ondertussen zitten we niet stil en worden er reeds stappen gezet in de voorbereiding en uitvoering van een aantal gewenste resultaten en het verzorgen van randvoorwaarden. Na een intensief proces van strategieontwikkeling, is nu de tijd van het doen aangebroken.

*Met vertrouwen zien wij de toekomst tegemoet.*



## Bijlage 1 Missie, kernwaarden en visie

<p><b>MISSIE: alles wat wij doen is er op gericht:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een prettiger leven te bieden (zoveel mogelijk er uit halen)</li> <li>- veelzijdige ondersteuning te bieden (groot = verschillende diensten)</li> <li>- te helpen bij veranderende behoefte aan ondersteuning (blijvend op ons rekenen)</li> <li>- samen met de klant en de mensen om de klant heen te ondersteunen</li> </ul>	<p><b>Visie op klant</b></p> <p><b>Ons contact begint bij de dialoog</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de dialoog voeren we vanuit het ritme van onze klant en blijven we continu voeren.</li> <li>- de dialoog is een samenspel tussen medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en de klant.</li> <li>- we bedenken bij iedere vraag hoe het wel kan (houding).</li> <li>- we kennen het verhaal van onze klant</li> </ul>	<p><b>Visie op personeel en vrijwilligers</b></p> <p><b>We dagen medewerkers en vrijwilligers continu uit om te blijven ontwikkelen en leren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de zorg is complexer, daar moeten we goed mee omgaan.</li> <li>- luisteren, zoeken naar mogelijkheden en écht vraaggericht werken is daarvoor nodig (klantvisie).</li> <li>- fouten maken mag, maar we leren wel van fouten.</li> <li>- we werken steeds aan onze kwaliteit en nemen verantwoordelijkheid als medewerker en vrijwilliger.</li> </ul>	<p><b>Visie op maatschappij en stakeholders</b></p> <p><b>We nemen bewust positie in: samenwerken en/of concurreren (we zijn daar duidelijk in)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nauwe samenwerking met toeleiders naar onze producten.</li> <li>- op het gebied van onze specialismen: meer betrokken bij organisaties in het wetenschappelijk veld.</li> <li>- nauwe samenwerking met concullega's in het gezamenlijk oplossen van regioproblematiek.</li> <li>- gezonde concurrentie op onze specialismen.</li> </ul>
<p><b>Aandacht en serviceniveau maakt dat de klant een prettiger leven ervaart</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dit ziet de klant terug bij alles wat we doen: van zorg tot huisvesting, van aandacht tot het sociaal aspect (zoals eenzaamheid) tot aandacht voor behandeling en begeleiding.</li> <li>- dit is het doel van de dialoog, hiermee onderscheiden we ons.</li> </ul> <p><b>We zetten in op brede doorgaande ondersteuning (ketenzorg)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ons product: breed én specialistisch, divers aanbod op diverse locaties (verpleeghuiszorg, thuiszorg/ wijkverpleging, GRZ, palliatieve zorg, wonen, services)</li> </ul>	<p><b>Visie op personeel en vrijwilligers</b></p> <p><b>We zijn creatief in vinden en binden van personeel en vrijwilligers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- we zijn flexibel, bekijken hoe het werk anders ingevuld kan worden.</li> <li>- meer prominente plek voor (nieuwe groepen) vrijwilligers en aandacht voor beloning/waardering van vrijwilligers.</li> </ul> <p><b>We hechten belang aan trots en plezier op en in het werk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- we benutten talenten.</li> <li>- we werken samen (organisatie en medewerkers) aan een optimale inzetbaarheid.</li> </ul> <p><b>Samenwerken is essentieel, we maken afspraken over het hoe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hoe we met elkaar omgaan is belangrijker dan de structuur, leiderschapstijl en andere systemen.</li> </ul>	<p><b>Visie op maatschappij en stakeholders</b></p> <p><b>We houden rekening met eisen/wensen van interne en externe stakeholders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het effect van eisen/wensen speelt een rol in de wijze waarop wij reageren.</li> <li>- we gaan bewust met onze rol om:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wanneer zijn wij klant?</li> <li>▪ wanneer bedienen we een klant?</li> </ul> </li> <li>- we doen aan relatie management met stakeholders.</li> </ul> <p><b>We profileren ons helder, we zijn duidelijk over wie we zijn en wat we voor wie doen</b></p>	<p><b>Visie op bestuur en organisatie</b></p> <p><b>We zetten ons organisatiebreed gezamenlijk in om onze doelen te bereiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- we werken horizontaal en verticaal samen.</li> </ul> <p><b>We zetten mensen in hun kracht (leiderschapstijl)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maatwerk in mate van zelforganisatie en bijpassende leiderschapstijl.</li> <li>- leidinggevenden tonen voorbeeldgedrag, o.a. in toegankelijkheid.</li> <li>- we nodigen een ieder uit om mee te denken: wie het weet mag het zeggen.</li> </ul> <p><b>We kijken proactief naar de innovatie-opgave</b></p> <p><b>We zorgen voor goede randvoorwaarden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- we kiezen voor bewezen ICT-oplossingen.</li> <li>- ons vastgoed is ondersteunend aan de vraag van de klant en faciliterend voor medewerkers en vrijwilligers.</li> </ul>

**KERNWAARDEN:**

- Luisteren (de dialoog begint met heel goed luisteren naar de klant)
- Samenwerken (we doen het samen met de klant en met elkaar)
- Flexibel (Individu en organisatie deinen mee op de vraag/behoefte van de klant)
- (We behouden onze betrouwbaarheid en toewijding)

## Bijlage 2 Meerjarenplanning

### Prioritering strategische keuzes

In onderstaande tabel staan strategische keuzes (uit de presentatie van het CMT) en randvoorwaarden (zoals EKD en structuur) in tijd geprioriteerd. De balken markeren het geschatte start- en eindpunt (moment van resultaat) van de hoofdonderwerpen. Bij een aantal balken staat schuingedrukte tekst onder of achter de balk. Dit verwijst naar strategische keuzes die onderdeel zijn van of grote samenhang vertonen met het hoofdonderwerp in de balk. Staat de tekst onder de balk, dan wordt dit onderwerp tijdens het uitvoeren van de balk meegenomen. Staat de tekst achter de balk, dan wordt het onderwerp opgepakt na het eindpunt van betreffende balk.

Bij ieder onderwerp dat wordt opgepakt is er specifieke aandacht voor:

- De benodigde cultuur (waaronder de kernwaarden)
- Leren en ontwikkelen
- Financiën
- Capaciteit
- Marketing/PR

2018				2019				2020				Nà 2020
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
EKD selectie + implementatie				Roadmap (vervolg ICT aanpassingen doorvoeren)								
Uitdenken vastgoedstrategie			Planontwik	Plannen uitvoeren								
<i>Instream scheiden van technisch verhuur</i>				<i>Revalidatie op een betere plek Hogere kwaliteit PG</i>				<i>In meer complexen de inhuizing verzorgen</i>				
Governance/ compliance												
Kwaliteitskaders/ ISO												
Structuurdiscussie voeren			Uitwerking structuur									
Herinrichten P&C-cyclus				Implementeren								
Onderzoek klantlogistiek		<i>Nà dit onderzoek en in relatie tot vastgoed beslissen over de producten revalidatie (uitbreiding), ELV som complex, ELV PG, ELV som licht</i>										
				<i>Specialistische thuiszorg</i>								
Klantproces beschrijven				Uitwerking en implementatie								
				<i>Eigenaarschap, vertrouwensband, klanteigenaar</i>								
Front-office ontwikkelen en implementeren												
<i>Borgen goede contacten met ASZ (continuïteit Eenduidige toegang</i>												
Positionering op de arbeidsmarkt												
				<i>Kinderopvang benutten Mogelijkheden op inhoud van het werk</i>								
Dementiezorg thuis voorbereiden				Implementeren								
<i>Zoals meer dementieroutes</i>												
				Procesmanagement uitmondend in zorgpaden dementie, palliatief, somatiek								Geen onnodig onderaannemerschap
				<i>Interne multidisciplinaire samenwerking ontwikkelen, eventueel ook extern/ expertrol med-paramedisch zichtbaar Palliatief: samenwerking, gespecialiseerde thuiszorg, uitbreiding VPTZ, thuiszorg in Hospice</i>								
Kwaliteit PG verhogen (belevingsgericht, nieuwe methoden en behandel mogelijkheden)												
<i>Duidelijkheid over inzet expertise medisch/paramedische dienst voor producten/diensten</i>												
				Productontwikkeling eenzaamheid/wijkfunctie								
				<i>Meer producten/diensten/plekken voor eenzame ouderen Aanvullende zorgvormen in combinatie met ontmoetingsplekken en faciliteiten Aanvullende ondersteuning voor beginnende dementerenden (maar ook anderen)</i>								
				Marketing positionering (omgeving weet wat HS te bieden heeft)								
Kwaliteit somatiek verhogen				Complexe somatische zorg verder ontwikkelen				Specialistische thuiszorg ontwikkelen				
<i>Pilot VPT-somatiek</i>												