

## Strategische herijking

### Aanleiding

Het huidige strategisch beleidsplan loopt eind 2017 af. De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur dan ook gevraagd om met een frisse, externe blik de strategische koers van SOVAK te herbezien.

### Terugblik

In 2015 heeft SOVAK gekozen voor expliciete positionering als VG-aanbieder in het Wlz-domein. Binnen de Wlz wilde SOVAK met name uitblinken in de zorg voor cliënten met ernstige meervoudige beperkingen (EMB), (zeer) ernstige beperkingen in combinatie met gedragsproblemen, autisme en oudere cliënten. Begin 2016 is de aanvullende keuze gemaakt om ook uit te gaan blinken in de doelgroep Jong & LVB. Om de instroom in de Wlz op peil te houden, is ingezet op de buitenschoolse opvang. En de gedachte was om de omzet in de Wmo/Jeugdwet met name te richten op de extramurale dagbesteding die van belang was voor de exploitatie van de Dag Activiteiten Centra. Ook is de keuze gemaakt om de ambulante ondersteuning aan zelfstandig wonende cliënten over te dragen aan een collega zorgaanbieder.

Terugblikkend op de strategische koers, blijkt dat een deel van de beoogde resultaten is bereikt en dat enkele ontwikkelingen een ander verloop hebben laten zien dan verwacht.

SOVAK is - ondanks de economische crisis en een lichte krimp - nog steeds een financieel gezonde organisatie. De contracten met relevante gemeenten in het kader van de WMO zijn afgesloten en de profilering van SOVAK als VG-aanbieder in het Wlz-domein met specifieke expertise en voorzieningen is neergezet. Cliënten, verwijzers en het zorgkantoor weten SOVAK voor deze specialistische zorg te vinden.

Ondanks een sterker toenemend aantal VG 6 indicaties in West Brabant, is er slechts een geringe regionale wachtlijst voor deze cliënten en dat wijst op een toereikend aanbod. De marktanalyse 2017 van CZ laat verder zien dat het aandeel cliënten VG7 met meerzorg in West-Brabant relatief laag is. Het zwaartepunt van de wachtlijst bij SOVAK betreft, naast VG 3, juist de groep VG 6 en VG7, en dit lijkt te duiden op een duidelijke voorkeur van cliënten in West-Brabant voor SOVAK. Vanuit de buitenschoolse opvang is in tegenstelling tot de verwachting weinig tot geen Wlz-instroom gerealiseerd en het aanbod van SOVAK voor de doelgroep Jong & LVB is beperkt.

De zorgvraag van huidige en toekomstige cliënten is veranderd, zeker met de overgang naar de participatiesamenleving. Cliënten vragen om een volwaardig en nabij zorgaanbod in alle levensfasen en dit kan SOVAK – mede als gevolg van de gekozen Wlz-focus – nu niet bieden. Binnen de Wlz neemt met name de vraag vanuit de doelgroep LVB+ toe. MEE noemt in haar trend- en signaleringsrapportage 2016 als belangrijke oorzaak hiervan het onvoldoende aanwezig zijn van een passend zorgaanbod. Deze doelgroep heeft behoefte aan een besloten of gesloten setting met specialistisch personeel en kleinschalige woonvormen, tijdelijke crisisopvang of specialistische zorg thuis. Uit de marktanalyse 2017 van CZ blijkt dat deze ontwikkeling in West-Brabant (nog) minder zichtbaar is. CZ geeft in haar marktanalyse 2017 wel aan dat het aanbod LG en LVG relatief laag is in West-Brabant.

Een belangrijk neveneffect van de Wlz-profilering is dat SOVAK minder zichtbaar is in de lokale gemeenschappen waar SOVAK werkzaam is en beperkt in beeld is bij de betrokken partijen als gemeenten en (keten)partners. Het afstoten van een substantieel belangrijk deel van de ambulante ondersteuning heeft hier nadrukkelijk mee te maken. Gemeenten geven aan dat zij bij voorkeur zaken doen met aanbieders die een uitgebreid pakket leveren.

## Ambitiestatement SOVAK

SOVAK heeft zijn oorsprong in de protestants christelijke traditie en is in de loop van de jaren uitgegroeid tot een organisatie waar mensen met verschillende levensvisies en geloofsovertuigingen van harte welkom zijn.

### Strategische context 2018-2020

De wereld om ons heen verandert; de participatiemaatschappij vormt zich door het streven naar zelfredzaamheid, langer thuis wonen, zelfregie en samen doen. Landelijk staat cliëntvolgende financiering op stapel en in de regio West-Brabant stimuleert CZ dat cliënten kunnen kiezen voor leveringsvormen met meer eigen regie en zorg in een thuisomgeving. Lokaal slaan partijen de handen in elkaar om 'schotloos' zorg en ondersteuning voor kwetsbare burgers te organiseren en ook met elkaar te voorkomen dat mensen "buiten de boot vallen". Lokale belanghebbenden ontplooiën zich als maatschappelijk ondernemer en nieuwe initiatieven ontstaan. De gemeente Made doet bijvoorbeeld mee aan het project Dementie Vriendelijke Gemeenten, waarbij onder andere de bibliotheek en de plaatselijke supermarkt aansluiten. Samenwerken en netwerken komen in de plaats van concurreren en instituties. Ook tekent zich een samenleving af die individualiseert en vergrijs, een overheid die nadrukkelijk stuurt op kwaliteit in een tijd van krappe middelen. De veranderende inzet van het netwerk en vrijwilligers vraagt om een duidelijke visie. Met het aantrekken van de economie en daarmee ook de regionale arbeidsmarkt, is het zijn van een actieve en aantrekkelijke werkgever noodzakelijk. Digitalisering en de verdere ontwikkeling en inzet van technologieën is niet meer weg te denken uit het dagelijks leven, ook niet uit dat van onze medewerkers en cliënten.

Ook in de interne wereld gebeurt van alles en zijn we volop in ontwikkeling. Cliënten zijn kritisch op de geleverde kwaliteit en vragen om een volwaardig en nabij zorg-/ondersteuningsaanbod passend bij de behoeften in iedere levensfase. Zo dienen zich bij SOVAK vragen aan voor ondersteuning aan moeder en kind, kinderen met autisme, mogelijkheid tot logeren en ondersteuning van de doelgroep LVB met ernstige bijkomende problematieken zoals verslavingen. SOVAK kan deze vragen nu niet beantwoorden.

Uit een interne analyse blijkt dat de huisvesting achterloopt en niet aansluit bij de behoeften van zowel huidige als toekomstige cliënten. De meeste cliënten op de wachtlijst willen bijvoorbeeld geen groepswooning, maar een appartement of studio. Cliënten willen anders en liefst thuis wonen; bij een fijn leven hoort deelnemen aan de samenleving. Er komt een verschuiving van dagbesteding naar werk en vrije tijd.

Zowel bij cliënten als personeel hebben we te maken met vergrijzing. Met het ouder worden van onze cliënten, neemt de zorgzwaarte toe en wordt deze ingewikkelder. Ditzelfde beeld is zichtbaar bij de doelgroep mensen met een licht verstandelijke beperking met bijkomende problematieken. Personeel moet kunnen voldoen aan een meer ingewikkelde vraag en flexibel inzetbaar zijn. Inbedding van het nieuwe kwaliteitskader, de cliëntthema's en veiligheid als ook (mede)zeggenschap en inspraak zijn belangrijke onderwerpen.

De strategische context - en met name de participatiesamenleving en de veranderende behoefte van mensen met een (verstandelijke) beperking - betekent dat SOVAK snel en soepel moet kunnen inspelen op een cliëntvraag, ongeacht waar deze gesteld wordt. Familie, netwerk en vrijwilligers moeten als vanzelfsprekend betrokken worden. SOVAK moet meer in- en externe samenwerking zoeken en zich daartoe zichtbaar profileren bij toekomstige cliënten en (keten)partners. Dit vraagt om een duidelijke profilering en portfoliokeuzes: welke doelgroepen en vragen bedient SOVAK, waar gaat en staat SOVAK voor?

## Missie, visie, kernwaarden

Onze **missie** is dat waar we voor staan:

*SOVAK ondersteunt mensen met een (verstandelijke) beperking om te leven zoals zij zelf willen leven vanuit de idee: regie bij de cliënt, want iedere dag doet ertoe, JIJ doet er toe!*

Onze **visie** beschrijft hoe we willen omgaan met wat er op ons afkomt, waar we voor gaan:

- *Van jong tot oud én nabij*

Vanuit de idee “regie bij de cliënt, want iedere dag doet ertoe!”, kennen wij de (toekomstige) behoeften van cliënten, van jong tot oud. Wij gaan in dialoog over zaken als regie over eigen leven, de behoefte aan zingeving, de gewenste leefomgeving, ontwikkelbehoefte en -mogelijkheden, een zinvolle tijdsbesteding, de behoefte aan sociale relaties, de woonomgeving en een goede gezondheid. SOVAK organiseert de zorg en ondersteuning dichtbij de cliënt, in samenwerking met lokale partijen.

- *Lokaal actief*

SOVAK kiest ervoor om nadrukkelijker in te zetten op de vragen die vanuit de lokale gemeenschappen op haar afkomen. SOVAK is in de lokale samenleving bekend en gekend als maatschappelijk partner in de (VG)-zorg en is daarmee een belangrijke vormgever van de participatiemaatschappij. SOVAK wacht niet af, maar neemt binnen haar werkgebied het voortouw.

- *Vooruit!*

SOVAK kenmerkt zich door korte lijnen en door betrokken medewerkers die doen waar ze voor staan. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en gaan door, daar waar anderen stoppen. In ‘onze’ gemeenschappen ondersteunen wij mensen met een (verstandelijke) beperking zó dat zij het leven kunnen leven zoals zij dat willen. We denken vooruit en spelen snel in op iedere vraag om zorg en ondersteuning, dus ook specialistische zorg voor bijzondere cliënten.

Onze **kernwaarden** bepalen ons handelen, onze zorg en ons werk. Elke dag weer.

- *Met hart en ziel*

Wij werken met en voor onze cliënten; met oprechte aandacht, betrokkenheid en respect voor de eigenheid van het individu. We zijn gedreven, professioneel en werken met plezier.

- *Ondernemend*

We wachten niet af, maar weten van aanpakken en kaarten dingen aan. We zien kansen en onderzoeken voortdurend hoe we cliënten het beste kunnen ondersteunen en voelen ons daar ook verantwoordelijk voor. We zijn ambitieus in het behalen van resultaten.

- *Samen*

We doen het samen. Samen is voor ons dé manier om te verbeteren en te vernieuwen en meer te bereiken. Samen met cliënten, familie en vrijwilligers gaan we ervoor. Met externe partners verbinden we alle kennis en expertise rondom de cliënt.

## Strategische uitgangspunten

SOVAK hanteert een samenhangend kader van uitgangspunten bij het maken van strategische keuzes.

Wij:

- bieden *perspectief*, zodat iedere dag er toe doet!
- *staan midden in de samenleving*, zijn actief in ons netwerk en werken samen met partners die van belang zijn om (toekomstige) cliënten een fijn leven te kunnen geven.
- werken *binnen de kaders van kwaliteit, veiligheid en beschikbare middelen*.
- sturen bewust op de *continuïteit* van de organisatie en op het realiseren van rendement. SOVAK onderneemt verantwoord en investeert in toegeruste en betrokken professionals met ruimte voor ondernemerschap én eigenaarschap. Het realiseren van rendement is hierbij cruciaal voor het verder verbeteren en verbreden van het aanbod.
- zijn *flexibel en vernieuwend* in ons denken en doen, waardoor we snel en soepel kunnen inspelen op wensen en vragen van de (toekomstige) cliënt en nieuwe ontwikkelingen. Onze professionals denken vooruit en zijn breed inzetbaar. Onze huisvesting is levensfasebestendig.

## Strategische koers 2018-2020

Om de komende jaren in de veranderende omstandigheden waar te kunnen maken dat iedere dag ertoe doet, kiest SOVAK voor:

- profilering als “Maatschappelijk partner in de (VG)-zorg”
- het nader onderzoeken van de strategische optie om zich verder te specialiseren in de doelgroep mensen met een licht verstandelijke beperking met meervoudige problematieken zoals verslaving of psychiatrische problematiek.

### Profiel 2018-2020

SOVAK is een organisatie die eigentijdse en nabije zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een (verstandelijke) beperking.

We zijn er voor jong en oud, of je nu veel of weinig ondersteuning nodig hebt, eenvoudige of complexe zorg, thuis of bij ons, SOVAK groeit met je mee.

SOVAK heeft specialismen in huis en om onze cliënten in alle levensfasen passende zorg te kunnen bieden, werken wij onderling nauw samen én met onze (keten)partners.

SOVAK is lokaal bekend en gekend als maatschappelijk partner in de (VG-)zorg en is daarmee een belangrijke vormgever van de lokale participatiesamenleving.

### “Maatschappelijk partner in de (VG)-zorg”



### *Korte toelichting op profilering “maatschappelijk partner in de (VG-)zorg:*

Zorg en ondersteuning op basis van de Wlz, de Wmo, de Jeugdwet, de Zvw en de Participatiewet is van gelijk belang. SOVAK biedt in de lokale gemeenschappen zorg en ondersteuning aan alle mensen met een (verstandelijke) beperking van jong tot oud. SOVAK is een maatschappelijk betrokken partner waarin gemeenten en ook het zorgkantoor en de zorgverzekeraars vertrouwen hebben. Zij weten dat SOVAK voldoet aan alle eisen uit het kwaliteitskader en een brede, volwaardige basiszorg biedt.

De specialistische zorg die SOVAK biedt is goed en daar waar mogelijk verbeteren we deze. Dit doen wij door interne specialisatie en door samenwerking met specialisten. SOVAK is hierin ondernemend en professionals gaan actief de wijk in met hun kennis en expertise.

SOVAK groeit met (toekomstige) cliënten mee en biedt samen met lokale partners een levensfasegericht zorgaanbod; dit vraagt om vernieuwing, uitbreiding en verbreding.

We gaan van buiten naar binnen kijken. Naar buiten om de behoefte uit de samenleving te weten en daar op in te kunnen spelen. Buurthuizen, bedrijven, scholen, kinderopvangorganisaties, ouderenzorg en alle andere spelers in de lokale gemeenschappen benaderen we actief en we zetten samen een volwaardig aanbod neer voor mensen met een (verstandelijke) beperking. Binnen SOVAK regelen en borgen we met elkaar dat we zeggen wat we doen én doen wat we zeggen.

### **Nader onderzoek strategische optie “verdere specialisatie”**

SOVAK hoort de roep in de samenleving om besloten of gesloten zorg ten behoeve van cliënten met een licht verstandelijke beperking met meervoudige problematieken, zoals verslaving of psychiatrische problematiek. Hoewel deze roep (nog) niet direct blijkt uit de marktanalyse van CZ voor West-Brabant, is nu het moment voor SOVAK om deze strategische optie nadrukkelijk te onderzoeken en een afgewogen keuze te maken. De marktanalyse van CZ en het regionale zorglandschap laat namelijk witte vlekken zien in het zorgaanbod voor deze doelgroep.

Daarom bespreekt SOVAK in het komende overleg met CZ deze optie. Als CZ onderkent dat er in de regio West-Brabant behoefte is aan deze zorg, wil SOVAK zo snel mogelijk het onderzoek starten (zo mogelijk met (mede)financiering door CZ). Streven is dan om in het najaar 2017 een besluit te nemen om al dan niet de weg in te slaan van verdere specialisatie van SOVAK in deze doelgroep. Om een dergelijk besluit te kunnen nemen, zal het onderzoek ook een globaal investeringsplan moeten opleveren.

## Doorkijk

Het nieuwe strategisch beleidsplan omvat een periode van 2 jaar, namelijk tot 2020. Binnen deze periode is maatschappelijk partner in de (VG-) zorg voor SOVAK een kansrijke en haalbaar toekomstscenario. SOVAK ziet het zijn van een lokale zorgpartner voor kwetsbare burgers als een lonkend perspectief en profiel waarnaar SOVAK zich wil door ontwikkelen. SOVAK wil bereiken dat partijen in de lokale gemeenschappen weten dat ze met elke vraag om ondersteuning terecht kunnen bij SOVAK, om op die manier echt mede uitvoering te geven aan de participatiesamenleving.

### “De lokale zorgpartner voor kwetsbare burgers”



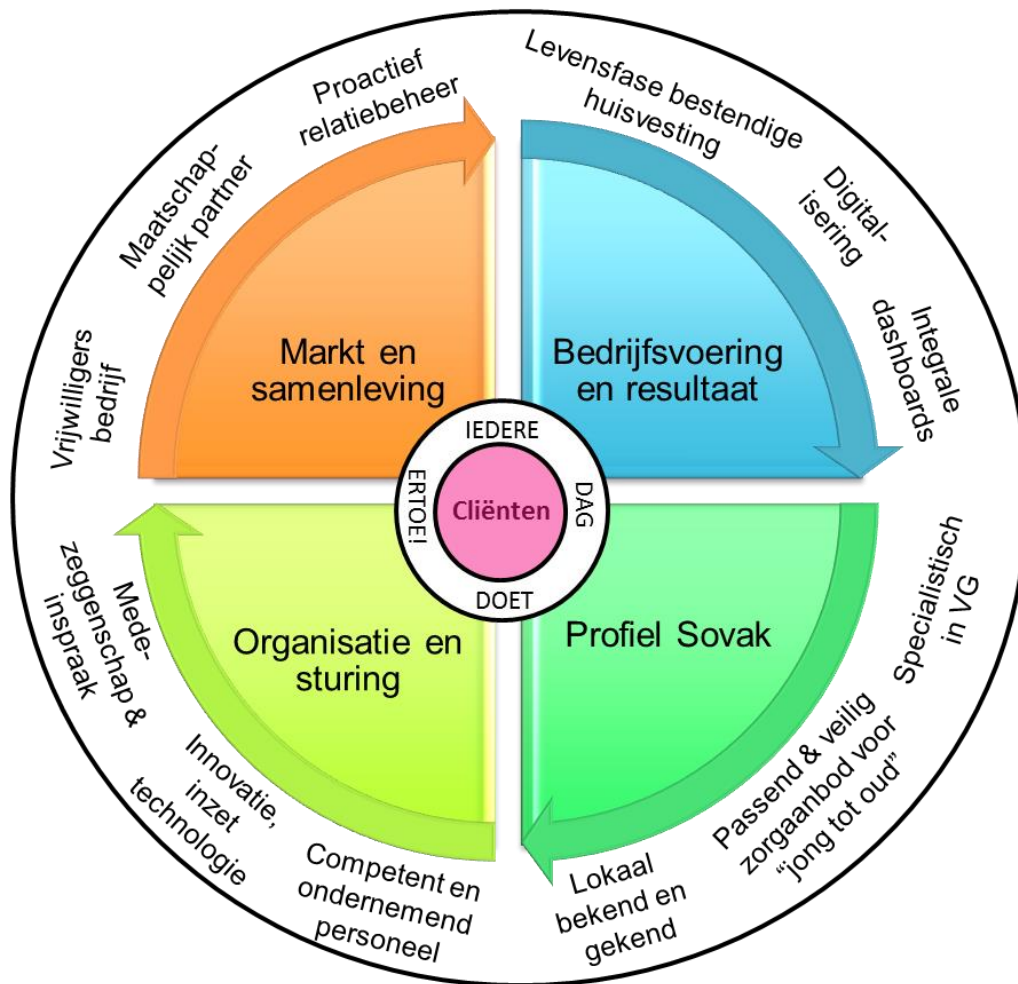
SOVAK gaat er vanuit dat realiseren van dit profiel misschien te vroeg is voor 2020. De snelheid waarmee dit toekomstprofiel werkelijkheid kan worden, is afhankelijk van de verdere ontschotting van de zorg voor kwetsbare burgers in de participatiesamenleving. Het succesvol verlopen van lokale experimenten – zoals de gemeente Heerlen die recent alle schotten in de zorg heeft ‘opgeblazen’ – en ook van de pilots met cliëntvolgende financiering zijn een belangrijke graadmeter hierin. SOVAK zal deze ontwikkelingen op de voet volgen om tijdig een besluit te nemen om door te ontwikkelen naar het profiel van ‘de lokale zorgpartner voor kwetsbare burgers’.



## Strategische agenda 2018-2020

Vooruitkijkend naar de komende beleidsperiode, is het cruciaal om met overzicht en focus maar vooral ook in samenhang de komende jaren de strategische thema's te realiseren en te borgen.

Daarom hebben we de volgende 'kapstok' - als strategisch hulpmiddel - bedacht:



### Korte toelichting:

De cliënt is hét middelpunt:

Vanuit de idee "regie bij de cliënt, want iedere dag doet ertoe!", kennen wij de (toekomstige) behoeften van cliënten, van jong tot oud. Wij gaan in dialoog over zaken als regie over eigen leven, de behoefte aan zingeving, de gewenste leefomgeving, ontwikkelbehoefte en -mogelijkheden, een zinvolle tijdsbesteding, de behoefte aan sociale relaties, de woonomgeving en een goede gezondheid.

De (toekomstige) behoeften van cliënten en wat hiervoor nodig is, vertalen we naar strategische thema's voor SOVAK. Deze strategische thema's rangschikken we naar vier gebieden:

- markt en samenleving
- profiel SOVAK
- bedrijfsvoering en resultaat
- organisatie en sturing