

# **Beleidsplan 2014 - 2017**

**Verder met vertrouwde waarden naar een  
nieuwe toekomst ?**



## *Inleiding*

Hieronder vindt u het beleidsplan voor de komende jaren. In termen van onze naam gesproken een Horizon van 3 jaar. Gezien de turbulente wereld van de gezondheidszorg met de vele ontwikkelingen en veranderingen is het niet verstandig om een beleidsplan te maken dat zich over een langere periode uitstrekt. Zelfs met dit driejarig plan zal het nodig zijn om jaarlijks een heroriëntatie te doen op de externe ontwikkelingen. Horizon heeft veel in zich, maar is ook een kleine organisatie. Er zijn dus kansen, maar er zijn ook bedreigingen. Kansen op het vlak van onderscheidend vermogen door de kleinschaligheid, terwijl anderzijds die kleinschaligheid een risicofactor is voor de bedrijfsprocessen. De omvang van de vraag naar deze processen neemt toe evenals de intensiteit en de complexiteit. De grootte van Horizon betekent dat veel functionarissen wel multifunctioneel zijn, maar niet altijd de benodigde kennis kunnen hebben.

In het eerste deel vindt u een beschrijvend geheel. Daarna zal in de bijlage een meer ‘smart’ uitgewerkt deel worden weergegeven met doelen, acties, planning en verantwoordelijkheden. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan kwaliteit en organisatie opbouw. Het voorliggende beleidsplan bouwt hierop voort.

## **Missie**

Als organisatie hebben wij een bepaald doel. Wij willen wat bereiken. Dit noemen we ook wel een missie. Ook in onze missie speelt het christelijk geloof een grote rol. De centrale doelstelling van Horizon hebben wij als volgt omschreven:

*'Vanuit een protestants-christelijke levensvisie bevorderen wij dat ouderen met eventuele ouderdomsproblemen (van senior tot hoogbejaarde), zo lang als mogelijk zelfstandig en zinvol kunnen leven; Ongeacht de geloofs- en levensovertuiging van onze cliënt bieden wij onze zorg aan, mits deze het protestants-christelijke karakter van onze organisatie accepteert en respecteert.'*

## **Visie en concrete uitwerking**

Horizon baseert haar grondslag en missie op de Bijbel. In de grondslag en missie komt duidelijk de protestants-christelijke identiteit naar voren. In het vervolg van dit verhaal kunt u lezen hoe de identiteit een rol speelt in:

- de manier waarop wij tegen verschillende zaken aankijken, we noemen dit ook wel onze visie en
- de manier waarop zaken in onze organisatie geregeld zijn, hoe wij handelen, wat wij wel en niet doen.

## **Visie**

In onze visie maken wij duidelijk hoe wij denken over de mens, over de zorg, over het levenseinde en andere zaken. Het christelijk geloof heeft invloed op de manier waarop we tegen al deze zaken aankijken. Deze visie vormt het uitgangspunt voor de manier van werken binnen Horizon. Op basis van deze visie bepalen wij hoe de dingen binnen Horizon gaan: wat we wel doen of niet doen en waarom we ze op een bepaalde manier doen. Wij werken vanuit een Bijbelse mensvisie. Dat betekent dat wij ieder mens zien als schepsel en eigendom van God. Ieder mens is uniek en heeft van God zijn eigenheid en creativiteit, zijn talenten en mogelijkheden gekregen. Daarin heeft de mens een eigen verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheid, door God aan de mens gegeven, is zowel een gave als een opdracht. Ieder mens blijft verantwoordelijk voor zijn eigen doen en laten. In navolging van de opdracht van Jezus geloven wij dat de mens de opdracht heeft om God en de naaste lief te hebben. Dit uit zich onder andere in betrokkenheid en dienstbaarheid.

Zorgcentrum Horizon is een kleine organisatie, die snel en persoonlijk werkt. Horizon is centraal gelegen in Broek op Langedijk. Op loopafstand bevinden zich diverse seniorenwoningen, waarvan de verwachting is dat er op korte termijn meer zullen komen. Horizon is een kleinschalige organisatie. Het huis telt 40 bewonersplaatsen. Ook heeft het twee plaatsen voor tijdelijke opname. Speciaal voor mensen met een psychogeriatrische verpleeghuisindicatie heeft Horizon twee kleinschalige units van elk 7 bewoners. Horizon ligt nabij het winkelcentrum Broekerveiling en het gelijknamige museum. De laatste jaren worden in de directe omgeving van Broek op Langedijk meer woningen gebouwd. Horizon kan daardoor haar dienstenpakket verbreden. Horizon levert sinds 2004 extramurale zorg en is hierbij tevens eerste alarmpost.

De doelgroepen van Horizon zijn:

- hulp bij het huishouden in het kader van de WMO;
- somatische aandoening of beperking;
- psychogeriatrische of psychiatrische aandoening of beperking;
- lichamelijke handicap;
- verstandelijke handicap;
- zintuiglijke handicap;
- psychische stoornis.

Naast de taken die Horizon op het gebied van woonzorg vervult, heeft het zorgcentrum steeds meer een centrumfunctie voor omwonenden. Zo zijn achttien zorgappartementen direct naast het zorgcentrum gelegen. Aan de overzijde bevinden zich dertien woningen voor de doelgroep. Het complex Binnenmikke met 47 woningen en het Manjoerplantsoen met 42 woningen bevinden zich in de directe nabijheid. Bewoners van deze beide voorzieningen hebben nu al een band met Horizon. Mensen die hieraan behoefte hebben, kunnen gebruikmaken van de maaltijdvoorziening in Horizon en meedoen aan activiteiten van het verzorgingshuis. Ook is Horizon een informatiepunt voor potentiële klanten en hun familie. De centrale functie wordt verder ingevuld doordat een aantal externe diensten gebruikmaken van de ruimten in Horizon. Dit alles maakt verzorgingshuis Horizon een zeer laagdrempelige voorziening. Logischerwijs vloeit hieruit voort dat Horizon het voorzieningenpakket op samenhangende wijze wil uitbreiden op basis van de behoefte van vragers. Dit gebeurt, waar mogelijk, in samenwerking met relevante aanbieders. Daarbij komt dat Horizon een kleinschalige organisatie is. Dit maakt een snelle en persoonlijke benadering van de laagdrempelige hulp die Horizon biedt mogelijk. Het zorgcentrum biedt snel kwalitatief goede ondersteuning, doordat de organisatie weinig bureaucratisch functioneert door de korte lijnen.

## **Externe ontwikkelingen**

### **Veranderingen in de AWBZ**

De modernisering van de AWBZ vraagt van ons aanpassingen. Enerzijds over de vorm waarin zorg en diensten behoren te worden aangeboden: vanuit ZZZP steeds meer in arrangementen, maar ook in registratie en verantwoording. De ontwikkeling en inrichting van de administratieve organisatie en de interne controle daarop wordt een belangrijk onderdeel. Het vraagt om bedrijfsmatige ontwikkelingen en aanpassingen. Vooral wordt hierin gememoreerd het verdwijnen van de lage ZZZP's: ZZZP1, ZZZP2 en ZZZP3. Dit geheel vraagt om een stevige aanpassing van de organisatie. Daarbij hoort een kostprijsberekening die zicht geeft op onze verhouding tussen kostprijs en prestatie. Verder verdwijnen steeds meer functies uit de AWBZ: met name de persoonlijke verzorging en de begeleiding zijn voor ons van belang. Deze functies worden overgeheveld naar de WMO.

### **Kwaliteitszorg**

Kwaliteitszorg behoort tot de normale onderdelen en werkzaamheden van Horizon. Toch zijn er maatschappelijke ontwikkelingen die ons dwingen op een andere wijze met kwaliteit om te gaan. Zowel vanuit de branche als vanuit de financier worden we verplicht om met goede kwaliteitssystemen te werken. Daarnaast zien we steeds meer de ontwikkelingen van het kwaliteitskader met 'ZI en CQ' scores. Het is verstandig van Horizon om zoveel mogelijk proberen integraal te werken om dubbelingen te voorkomen waar dit kan. Horizon wil niet

langer gecertificeerd zijn, niet zozeer om het gegeven zelf, maar omdat het daarmee uitdrukt dat wij uit onszelf verantwoorde en kwalitatief goede zorg leveren. Uiteindelijk gaat het ons erom dat we een goed intern kwaliteitssysteem hebben, waarmee we ons voortdurend verbeteren. Daarbij staan wij open voor de mening van anderen. In principe gaan we ervan uit dat de interne en externe audits als onderdeel van het kwaliteitssysteem uitgevoerd worden op een wijze waarop wij klantvolgend zijn. Niet de professionele standaarden staan op de voorgrond, maar of onze werkwijze een wezenlijke bijdrage aan het welzijn van onze bewoners bewerkstelligt. Het algemene kwaliteitsbeleid staat geformuleerd in het kwaliteitshandboek, dat zowel in een handboek als digitaal beschikbaar is.

## **Marktontwikkelingen**

Eenzijds vraagt de overheid van ons om onszelf meer marktconform op te stellen. Met andere woorden om door concurrentie ons aandeel in de zorg te behouden of te vergroten. Dit heeft consequenties voor onze prijzen. Vooral in de extramurale zorg is er groei. Anderzijds zien we dat de CIZ scherper indiceert, met name een gevolg van de functiegerichte indicaties: niet altijd wordt een volledig pakket geïndiceerd. Wij moeten hierdoor flexibeler worden dan we tot nu toe zijn geweest. Als tussenvorm tussen intra- en extramuraal zien we steeds meer VPT zich ontwikkelen. Willen wij als Horizon mee blijven doen als speler dan moeten we ons richten op de ontwikkelingen binnen de doelgroep. Met welke oudere krijgen we in de toekomst te maken: de mondige cliënt en zijn omgeving, de meer eisende cliënt, de cliënt met een geheel andere zorgvraag dan de huidige. Er wordt landelijk veel onderzoek gedaan. We zullen met deze informatie een strategie moeten ontwerpen die zich richt op de toekomstige doelgroep(en). Naast bovenstaande zaken is het belangrijk om zo vroeg mogelijk met de doelgroep in aanraking te komen. Het betekent dat we gericht op de doelgroep een adequaat PR- en communicatiebeleid moeten ontwerpen, zowel in ons foldermateriaal, als communicatie in de lokale pers, als op internet. Het gaat om een geïntegreerd geheel. De demografische cijfers voor Langedijk laten een gunstig beeld zien voor Horizon, echter dit biedt geen vanzelfsprekende garantie dat potentiële klanten ook daadwerkelijk voor ons zullen kiezen.

## **Overige relevante ontwikkelingen**

Een relevante ontwikkeling is die van de WMO per 1 januari 2015. Deze wet heeft nu al grote gevolgen voor organisaties gezien de ontwikkelingen in de tarifiering. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de wet zich steeds meer gaat uitbreiden op andere gebieden. De budgetkorting op de WMO voor de huishoudelijke zorg thuis zullen ernstige consequenties hebben voor de dienstverlening en voor de medewerkers die in deze dienstverlening werken. Vervolgens vraagt het in de komende jaren een steeds grotere professionaliteit van de toezichthouders op het vlak van treasury, organisatieontwikkeling, risicotaxatie enzovoort. De laatste factor zijn de veranderingen in de kapitaalslasten van instellingen. Deze gaan onderdeel uitmaken van het tarief. Deels is dat al ingevoerd en zal het zich steeds verder ontwikkelen totdat 100 % van de kapitaalslasten in het tarief verwerkt is. Hierdoor worden instellingen steeds meer gedwongen zich als ondernemer op te stellen. De risico's worden groter. Dit heeft gevolgen voor RAK, treasury, risico's van leegstand en risico's voor bestuurders. De Raad van Toezicht heeft hierin een belangrijke rol, zowel ondersteunend, maar ook controlerend.

## **Strategie**

Horizon heeft ervoor gekozen om de belangrijkste zorgaanbieder in Broek op Langedijk te zijn, gericht op de postcode 1721 en deels op de postcode 1722. Horizon bedoelt met de belangrijkste zorgaanbieder niet alleen de grootste binnen de aangegeven postcodes, maar ook de meest complete. Daarom ontwikkelt Horizon zich als een zorgaanbieder die producten en diensten aanbiedt in alle doelgroepen van de ouderenzorg. Dit impliceert van lichte huishoudelijke zorg tot en met zware psychogeriatrische zorg. Alle zorg wordt aangeboden in complete pakketten of delen daarvan. Horizon wil een breed scala van arrangementen aanbieden zowel alleen als zelfstandige aanbieder als in combinatie met andere zorgaanbieders. Horizon profileert zich als zorgaanbieder met een nadrukkelijk protestants christelijk karakter. Horizon biedt meer dan “het gewone”. Horizon blijft daarin open staan voor andere dan haar gezindte, juist vanuit haar eigen identiteit. Horizon heeft haar identiteit verankerd in een identiteitsstatuut dat integraal onderdeel uitmaakt van de stichtingsstatuten. Horizon wil een klantgerichte en een klantvolgende zorgaanbieder zijn. Op een dusdanige wijze zorg en diensten verlenen dat cliënten bewust kiezen voor Horizon. Op deze manier zorgen wij voor tevreden cliënten. Daarnaast zorgen wij voor een goede organisatie die zich consequent verbetert op geleide van wensen en verwachtingen van klanten. De mate van tevredenheid zal dan ook frequent worden gemeten als input voor de eerder genoemde verbeteringen. Horizon wil een professionele organisatie zijn met een sterk innovatief karakter. Efficiency, effectiviteit en een gezond financieel beleid spelen daarin een belangrijke rol. Kwaliteitsbeleid is een must, niet vanuit externe eisen, maar omdat wij verbeteringen van onze interne processen als waardevol zien en een hulpmiddel om betere zorg te kunnen verlenen. Horizon heeft daartoe een goed intern auditsysteem voorhanden en zal dit waar nodig verrijken met externe auditoren van zorgaanbieders waarmee zij samenwerkt. Medewerkers van Horizon worden daarbij gezien als de belangrijkste schakel van de organisatie. Zij zijn het die de genoemde strategie waarmaken doordat zij dagelijks contact hebben met de cliënt. Dit betekent dat in hen geïnvesteerd moet worden. Zowel in goede communicatie, duidelijke taak- en verantwoordelijkheden als in bevoegdheden. Daarnaast zijn goede opleidings- en scholingsmogelijkheden van groot belang.

## **Beleidsonderdelen**

### **Missie**

Onze missie is het bieden van professionele zorg- en dienstverlening vanuit een protestants-christelijke visie gericht op de gewenste zelfstandigheid van onze intramurale en extramurale cliënten.

### **Visie**

Onze visie is klantvolgend zijn en daarmee de cliënt centraal stellen. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor Horizon. Wij proberen hiermee zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen en behoeften van onze cliënten. Dit betekent dat we in principe ‘ja’ zeggen tegen vragen die door hen geuit worden. Het ‘ja zeggen’ kan tegen grenzen aanlopen: professionele, ethische en financiële grenzen. Indien dit zo is, zullen wij hier altijd open over communiceren met onze cliënten. Horizon moet een veilige en vertrouwde omgeving bieden aan alle cliënten, onafhankelijk van hun zorgvraag. Wij willen hen een thuis bieden door middel van een goede kwalitatief verantwoorde woning/appartement, privacy in eigen appartement; mogelijkheden bieden om zoveel mogelijk het appartement in te richten naar eigen idee en

activiteiten bieden die daar bij aansluiten. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat onze cliënten zo veel mogelijk in de gelegenheid worden gesteld om hun leven in te richten zoals zij dat willen, met andere woorden de regie over hun eigen leven behouden. Dat houdt in dat onze medewerkers onze bewoners hierin zoveel mogelijk ondersteunen en begeleiden. Daar waar nodig wordt de zorg overgenomen, echter zo lang mogelijk wordt ondersteuning geboden in het zelfredzaam blijven. Horizon wil onderdeel blijven uit maken van de samenleving en richt zich vooral op de gemeenschap van Broek op Langedijk. Waar nodig wordt samengewerkt met andere (zorg) instellingen en samenwerkingspartners. Om dit te verwezenlijken gebruiken wij een aantal kernwaarden uit onze identiteit: respect, verantwoordelijkheid en geborgenheid. Deze waarden worden door onze medewerkers in de praktijk gebracht in de omgang met de cliënten. Naast deze kernwaarden zijn ook vertrouwdschap en continuïteit belangrijke waarden. Om het bovenstaande te kunnen realiseren hebben wij deskundige medewerkers in dienst met de daartoe benodigde opleidingen. Ook kan het voorkomen dat wij de deskundigheid niet beschikbaar hebben, in dat geval wordt deskundigheid door Horizon ingehuurd. Bejegening staat centraal, hierin zal dan ook permanent geschoold worden.

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is het nodig om te weten hoe de cliënten over onze zorgverlening denken. Daarvoor is in de eerste plaats de cliëntenraad bedoeld die een belangrijke rol heeft in het adviseren van de bestuurder over de te volgen koers. Daarnaast zullen ook regelmatig cliënttevredenheidsonderzoeken worden gedaan. Het gaat dan zowel om externe onafhankelijke onderzoeken als om interne onderzoeken. Ook zal Horizon participeren in het landelijke benchmarkonderzoek om zichzelf te kunnen meten en vergelijken met de landelijke gegevens en uitkomsten.

## **Kwaliteitsbeleid**

Het kwaliteitsbeleid staat voor Horizon voor een cyclisch proces van verbeteren, waarin de interne audits centraal staan. Het proces wordt gecoördineerd door een kwaliteitscoördinator. Het kwaliteitssysteem is gebouwd op de HKZ-normen en wordt beschreven in een kwaliteitshandboek, in combinatie met een procedureboek. Tevens is er een inblik-functie op ons netwerk gebouwd. Alle beleidsstukken, protocollen en procedures zijn conform de HKZ-normen opgenomen in het beleid en in het kwaliteitshandboek. De interne audits zullen een regulier onderdeel van ons werken vormen, evenals het voortdurend updaten van protocollen, werkwijzen en procedures. Voor dit laatste is een goed intern kwaliteitsbeheerssysteem noodzakelijk, bij voorkeur geautomatiseerd.

Maar de kwaliteit zit hem niet in de kwaliteitssystemen. De kwaliteit is vooral terug te zien in de uitvoering van de zorg. Dat is ook de reden dat Horizon het belangrijk vindt dat de familie van de bewoners betrokken is en betrokken wordt bij de zorg. De familie kent de bewoner als geen ander en heeft vaak het beste zicht op zijn of haar persoonlijke wensen. Een sterke betrokkenheid van de familie bij de zorgverlening vergroot de kwaliteit van het leven van de bewoner. Familieleden zijn altijd welkom voor een gezellig bezoekje, maar ook voor deelname aan het dagelijkse leven en aan de diverse activiteiten. Dit brengt met zich mee dat er een huiselijke, prettige en plezierige woonomgeving gecreëerd moet worden. De bewoners en hun familie moeten zich er thuis voelen. Hierdoor worden ook eisen gesteld aan de leefomgeving, de woonruimtes, het meubilair en de overige inrichting. Horizon vindt het belangrijk dat de eigen kamer van de bewoner naar zijn of haar persoonlijke voorkeur wordt ingericht. Daarnaast is ook het dagprogramma van belang waarin het streven is om zo normaal mogelijk te leven, met een vast ritme dat duidelijkheid en zekerheid biedt. Dit kan

betekenen dat de bewoners deelnemen aan huishoudelijke klussen of betrokken worden bij het koken of bakken van allerlei gerechten. Hiertoe behoort ook, waar mogelijk, het maken van uitstapjes zoals wandelen, het dorp in, naar het winkelcentrum enzovoort. Wellicht kunnen ook huisdieren een rol spelen in het dagelijkse leven van de bewoners door of deel te nemen aan de verzorging of er passief van te genieten. Het bovenstaande kan slechts worden uitgevoerd door gekwalificeerde medewerkers uitgaande van een goed zorgleefplan.

De noodzakelijke medische zorg is een aanvullend gegeven. Bij het leveren van zorg met behandeling hoort het leveren van medische zorg. Tot dusver werd de medische zorg verricht door de plaatselijke huisartsen. Omdat Horizon graag lokaal en kleinschalig wil blijven werken willen we een model ontwikkelen dat hierin goed past. Gebruik maken van de plaatselijke huisartsen in combinatie met een specialist ouderenzorg. Wij zullen met de Inspectie in overleg moeten treden over hun opvattingen dienaangaande. Het Zorgkantoor is reeds gepolst en gaat akkoord mits aan de vereiste kwaliteit wordt voldaan. Het betekent ook dat er een BOPZ-arts benoemd moeten worden. In elk geval moet de bestaande intentieovereenkomst met Magentazorg worden heroverwogen.

## **Productontwikkeling**

Op dit moment levert Horizon de volgende producten en diensten:

- Intramurale zorg tot en met ZZP 7 zonder behandeling
- Verzorging en verzorging extra
- Begeleiding en begeleiding extra
- Verpleging en verpleging extra
- Kortdurende zorg
- Zorg op afroep: begeleiding, verzorging en verpleging; deze zorg is in combinatie met alarmering; De alarmering wordt verricht in samenwerking met de SWO
- Huishoudelijke zorg 1 en huishoudelijke zorg 2 in het kader van de WMO
- Mogelijkheid voor maaltijden voor gasten uit de wijk
- Maaltijden in het kader van Tafeltje Dekje
- Maandelijks een maaltijd/diner voor wijkbewoners in Binnenmikke.

Vanuit de gedachte van een complete leverancier van zorg, inclusief zware zorg zal Horizon de volgende producten gaan ontwikkelen:

- Zorg met behandeling psychogeriatricie (inclusief BOPZ-erkenning) vanaf 2014
- Zorg met behandeling somatiek vanaf 2015
- Zorg voor mensen met NAH
- Extra KDO voor dementerenden
- Zorgboerderij volgens Langedijkse gewoonten en gebruiken, dat wil zeggen een zorgboerderij waar de nadruk ligt op het telen van gewassen en niet zozeer op de veehouderij.

Door het verdwijnen van in elk geval de ZZP 1, 2 en 3 zullen er extramuraal meer vragen naar zorg ontstaan. Daarnaast zou het heel goed kunnen dat deze voortaan thuiswonende cliënten een behoefte hebben aan geclusterd wonen, in elk geval de ZZP 2 en 3. Horizon kan hier op inspelen door zich opnieuw te beraden op mogelijke woningen die hiervoor beschikbaar zijn. Dit betekent een heroriëntatie op de woningen aan de Grundel en de Boeier evenals een heroriëntatie op de woningen aan het Manjoeroplantsoen. Er zal een onderzoek moeten komen naar de mogelijkheden van dit complex aan woningen. Met name het Manjoeroplantsoen kan een belangrijke rol gaan spelen ten aanzien van de mogelijke behoefte



aan geclusterd wonen van de huidige ZZP 1 tot en met 3. Het onderzoek zal zo spoedig mogelijk ter hand moeten worden genomen, waarschijnlijk al startend in 2014 met de bevindingen einde 2014. Indien het onderzoek uitwijst dat Horizon het Manjoeroplantsoen anders moet gaan inzetten, kunnen de plannen worden ontwikkeld in 2014/2015 en uitgevoerd worden in 2015/2016 en later. Het lijkt goed om na de uitkomst van het onderzoek een huisvestingsplan te ontwikkelen voor zowel de Woningstichting als de Zorgstichting. Hetzelfde geldt ook voor de woningen aan de Boeier 1 t/m 5 en de Grundel. Dit geeft zowel mogelijkheden voor geclusterd wonen met zorg als mogelijkheden voor VPT (VPT voor zover dit product blijft bestaan). Naar alle waarschijnlijkheid zal Horizon het product huishoudelijke zorg moeten afbouwen of opheffen. Het is interessant om te onderzoeken of Horizon dit product als een gewone onderneming commercieel kan maken.

## **Bouw, renovatie**

Een belangrijk uitgangspunt bij de strategische besluitvorming met betrekking tot het vastgoed is de marktontwikkeling. Om hiervan een goed beeld te krijgen moet gekeken worden naar de demografische gegevens, met name ten aanzien van de aantallen 75-plussers voor de jaren 2010 tot en met 2025. Deze gegevens zijn bepalend voor onze plannen met betrekking tot ons vastgoed. Belangrijk is hierin te vermelden dat Horizon nauw samenwerkt met de Protestants Christelijke Stichting Woningen voor Ouderen te Broek op Langedijk. Uit de demografische cijfers blijkt dat er in de nabije jaren een achterblijvende groei is in het aantal ouderen. Deze achterblijvende groei wordt echter weer ingehaald waardoor na 2020 het aantal 75-plussers boven het landelijk gemiddelde zal komen te liggen. Deze getallen zijn berekend voor de postcodes 1721 en 1722 en niet voor geheel Langedijk. Het blijft noodzakelijk om jaarlijks de demografische cijfers te onderzoeken op hun actualiteit en houdbaarheid en steeds de vertaling te maken naar capaciteitsvragen. Op dit moment is er een verantwoord aanbod van verzorgingshuiszorg, maar een groot tekort aan verpleeghuiscapaciteit, welk tekort op dit moment wordt opgevangen door de gemeenten Alkmaar en Heerhugowaard. Het tekort aan verpleeghuisplaatsen bedraagt in 2020 30 voor de psychogeriatrische zorg en 17 voor de somatische zorg. Ook in de extramurale zorg is nog veel groei te verwachten gezien de demografische cijfers <sup>1</sup>.

Vanuit de visie van Horizon over klantvolgend heeft Horizon een plan ontwikkeld om alle voorafgaande vragen op te lossen. Op dit moment wordt het plan uitgevoerd. In eerste instantie worden er nieuwbouw zorgappartementen gebouwd en in aansluiting daarop zullen de huidige aanleunwoningen, die door Horizon zijn aangekocht, en het zorgcentrum zelf worden gerenoveerd tot een modern zorgcentrum. Naast deze bouwplannen zal Horizon, ten aanzien van de extramurale zorgverlening, zich richten op het verwezenlijken van meer woningen voor ouderen die nog zelfstandig wonen, mede gezien de demografische cijfers en de uitkomsten daarvan. Ook de extramuralisering van de ZZP 1-3 en mogelijk 4 zal gevolgen hebben. Uit de huidige algemene onderzoeken blijkt dat ouderen, vooral degenen met iets meer zorgvraag, best zelfstandig willen wonen, maar dan mogelijk geclusterd: appartementen of woningen voor ouderen, grondgebonden, die bij elkaar of zelfs geschakeld zijn gelegen. Horizon kan samen met de Woningstichting voor Ouderen het beschikbare contingent aan woningen beschikbaar stellen voor deze groeiende vraag. Dat betekent dat een goed plan gemaakt dient te worden voor de woningen aan de Grundel en aan het Manjoeroplantsoen. Het zal dan niet alleen gaan om de bouw van de woningen, maar ook om het beschikbaar stellen van een wijkpost waarin Horizon personeel op afroep beschikbaar heeft. Dit principe

---

<sup>1</sup> Toekomst verzorgingshuizen, Horizon

zou ook kunnen worden toegepast bij de al bestaande complexen waarin ouderen wonen. Hierbij valt te denken aan Binnenmikke, Belvédère en de nog nieuw te bouwen woningen/appartementen bij het winkelcentrum. Naast zorggerichte voorzieningen zal er ook gedacht moeten worden aan mogelijkheden voor ontmoeting en recreatie op deze locatie, stand-alone of in relatie tot Horizon. Wellicht is het goed om hierin samen te werken met natuurlijke partners zoals het welzijnswerk: Stichting Wonen Plus Welzijn. Op dit moment zijn daartoe al de eerste contacten gelegd. Daarnaast hebben de kerken ook goede mogelijkheden voor het openstellen van hun zalen en ruimtes voor activiteiten. Horizon zal zich moeten bezinnen op een meer wijkgerichte functie met mogelijkheden tot activiteiten en een goed geoutilleerde restaurant functie voor gasten van buiten. In eerste instantie zullen dat ouderen zijn, maar wellicht kan er een onderzoek worden gehouden naar de mogelijkheden voor andere doelgroepen, bijvoorbeeld alleenstaanden/alleengaanden.

### **Medewerkers, scholing, Arbo-beleid**

In het algemeen kunnen we stellen dat de zorgverlening tot stand komt door de medewerkers. In hun directe contacten bepalen zij de kwaliteit van de zorg en van de organisatie als geheel. Het is dus belangrijk om op de juiste wijze te investeren in deze groep medewerkers, maar ook te investeren in de instrumenten die hen ten dienste staan, zodanig dat zij waar kunnen maken wat van hen gevraagd wordt. Nadrukkelijk moet worden gekeken naar de taak- en functieomschrijvingen. Hierin zal meer dan voorheen gekeken moeten worden naar competenties. Deze competenties moeten vooral liggen op vraaggestuurd en klantvolgend werken. Daarbij is het goed om te investeren in een grotere betrokkenheid van medewerkers.

Een breed scholingsprogramma is belangrijk om de eerder genoemde doelen te bereiken. Dit betekent scholingen op het vlak van deskundigheid (bevoegd en bekwaam), BOPZ, medicatie, bejegening, belevingsgerichte zorg, kleinschalig werken, kwaliteit, klantvolgend werken, identiteit en ethiek, zorgcoördinatie en automatisering. Voor iedere medewerker is het uitgangspunt het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP). Dit persoonlijk plan is een leidraad voor scholing en ontwikkeling en een onderlegger voor het scholingsbeleid.

Gezien de verzwaring in de zorg algemeen en de zorg met behandeling die wordt ingezet vanaf 2014 zullen de aspecten medicatie en bevoegd en bekwaam een steeds belangrijker rol moeten spelen. Daarnaast zal er gekeken moet worden naar de bestaande verhouding verzorgenden en helpenden. Tevens zijn de eerste stappen gezet tot het benoemen en opleiden van enkele verpleegkundigen. Deze zaken zullen leiden tot een ander FPP, wat weer in goede verhouding moet worden gebracht met het budget. De medewerkers moeten gezien de ontwikkelingen in de markt steeds flexibeler inzetbaar zijn, waarbij vooral wordt gedacht aan de extramurale zorg. Daarnaast brengt de ontwikkeling van de ZZP's met zich mee dat de roostering meer fijnzinnig moet worden afgestemd op het wisselende vraag en aanbod in de intramurale zorg. Veel contracten moeten dus flexibel worden opgesteld in min/max contracten. Op deze wijze wordt het mogelijk dat de formatie met de vraag van de bewoners mee-fluctueert waardoor de efficiency en ook de kostenbeheersing worden vergroot.

Gezien de algemene ontwikkelingen en de ontwikkeling naar meer decentrale werksituaties zullen medewerkers steeds meer zelfstandig moeten gaan werken. Het is dan ook goed om in het scholingsbeleid en in de begeleiding en coaching van leidinggevenden daar de nadruk op te leggen. Zelfstandig werken geeft meer bevrediging in het werk dan steeds maar afhankelijk te zijn van anderen, vooral van leidinggevenden. Dan moet daarvoor ook wel de ruimte worden geboden. Anderzijds vergroot het zelfstandig werken de risico's op fouten. Het

betekent ook dat leidinggevend, vooral de zorgleiding, geschoold zal moeten worden in het leidinggeven op afstand en het meer werken met prestatie indicatoren.

Ook de veiligheid van de werksituaties zal steeds meer impact krijgen. De inspectiedienst SZW heeft dat ook als zodanig verwoord en richt zijn inspecties op de aspecten: psychische werkdruk, agressie en welk beleid daarop gericht is.

Leidinggevend krijgen een deelbudget toegewezen, waarmee zij hun formatie kunnen beheren van de onder hen vallende medewerkers. Het deelbudget zal uitgebreid worden met de daarbij behorende materiële zaken.

## **PR en communicatie**

Horizon heeft tot nu toe een matig PR beleid. Er is een website en we hebben de nodige folders, maar een erg actief beleid is er niet. Dit betekent dat Horizon niet altijd voldoende bekend is of dat niet altijd duidelijk is wat de mogelijkheden zijn die Horizon biedt. Vaak bestaat er nog een te klassiek en verouderd beeld van Horizon. Dit heeft niet zozeer te maken met degene die dat beeld van Horizon heeft, maar meer met de wijze waarop wij als Horizon naar buiten treden. Wij merken wel dat diegenen die ons kennen een positief beeld van Horizon hebben en dat dit beeld verbetert naarmate men Horizon meer leert kennen. Horizon zal een PR-beleid moeten opzetten en een goede analyse moeten maken van de belangrijkste stakeholders. Dit houdt in dat we meer geld moeten steken in PR, de benodigde PR-modellen en zelfs in campagnes. Verder is het goed dat Horizon zich bekend maakt via de pers en daar waar nodig gaat werken met advertorials. Wellicht kan het inhuren van een goede adviseur helpen bij het tot stand brengen van een goed PR beleid. Dit zal dan eerst onderzocht moeten worden.

Horizon dient zich ook te oriënteren op samenwerking. Waar liggen de kansen en mogelijkheden om onszelf te versterken, overigens zonder dat dit ten koste gaat van onze eigenheid, zelfstandigheid en onze identiteit. Naast de samenwerking met de partners zal Horizon ook meer contacten moeten gaan leggen met de gemeente, zowel gericht op bestuurders als op ambtenaren. In het bouwtraject is het op sommige momenten duidelijk geworden dat het niet vanzelf gaat. Te meer omdat de WMO een steeds belangrijker geheel wordt met functies en producten waarin Horizon actief is.

Horizon heeft niet altijd de benodigde kennis en kunde in huis. Dit is inherent aan de schaalgrootte. Samenwerking met andere partijen zou hieraan tegemoet kunnen komen. Te denken valt aan samenwerking met andere kleine partijen en collega-instellingen, met ieder hun eigen deskundigheid, waardoor kosteloos gebruik gemaakt kan worden van een bepaalde kennis.

## **Vrijwilligers**

Vrijwilligers zijn een wezenlijk onderdeel van Horizon. Vanuit kerkelijke betrokkenheid is een grote groep vrijwilligers dagelijks actief in Horizon. Zonder vrijwilligers kunnen we niet die kwaliteit bieden die op dit moment wordt geboden. Het is zaak dat deze betrokkenheid wordt vastgehouden. Mede door de leeftijd van onze huidige vrijwilligers is het goed om ook initiatieven te ondernemen om nieuwe vrijwilligers van een iets jongere categorie aan te trekken. Hiervoor zal een plan ontwikkeld moeten worden door het management en de coördinator vrijwilligerswerk. In dit plan zal rekening gehouden moeten worden met de grote veranderingen in de AWBZ, waaronder het gegeven dat steeds meer ouderen langer thuis

(moeten) gaan wonen. Dit brengt met zich mee dat er een veranderende vraag ontstaat: niet alleen vrijwilligerswerk gericht op Horizon, maar ook steeds meer op ouderen die nog in de wijk wonen. Een gevolg hiervan is dat de samenwerking met de medewerkers en de vrijwilligers van Wonen Plus Welzijn zich kan gaan ontwikkelen. Wellicht vragen de ontwikkelingen ook om een ander type vrijwilliger. Hiervoor zal een goed plan moeten worden uitgewerkt, waarin een nauwe samenwerking met de kerken onmisbaar is.

### **Financiële koers**

Horizon is klein qua omvang. De reserves zijn op dit moment van dien aard dat er sprake is van een gezonde financiële situatie. De ratio's in de jaarrekening zijn zeer positief. In het bijzonder de inkomsten vragen steeds meer om een zorgvuldige benadering. Het risico van onder- en overproductie is door het huidige beleid van ministerie en zorgkantoor levendig aanwezig. Het is dus belangrijk om in elke begroting rekening te houden met zich wijzigende omstandigheden. Elk jaar zal een risicoreserve moeten worden opgenomen. Daarnaast is het van levensbelang om te innoveren en snel in te spelen op veranderende omstandigheden of nieuwe kansen. Een jaarlijks innovatiebudget is daarom een voorwaarde. Op basis van een kostprijsberekening worden productieafspraken gemaakt. Er is een treasury statuut met nauwkeurige kaders en het toedelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### **Risico's**

Al eerder werden de risico's over- en onderproductie genoemd. De maatregelen kunnen worden gevonden in de flexibiliteit van de organisatie. Contracten op maat om in te kunnen spelen op wisselende omstandigheden. Het blijft van belang voor Horizon om zorg te blijven verlenen. Als we een keer een marktaandeel opgeven komt dat niet meer vanzelfsprekend terug. In nauw overleg zal steeds worden bekeken of en zo ja welke risico's we hierin willen nemen. Daarnaast verandert de WTZ-i. De instellingen krijgen steeds meer ondernemingsvrijheid. Een voorbeeld daarvan zijn de kapitaalslasten. Dit wordt onderdeel van het tarief. Dit betekent zorgvuldig reserves opbouwen uit het tarief voor toekomstig onderhoud en voor investeringen. Bouw en renovatie zijn voor Horizon zeer omvangrijke investeringen met mogelijk grote risico's. Tot slot zijn er de risico's van toezicht. Dit stelt eisen aan de samenstelling en het profiel van de toezichthouders. Juist in een wervelende en intensieve periode van ontwikkeling.

Horizon heeft het voornemen om een Riskmanager aan te stellen. Deze interne Riskmanager zal op grond van een controleplan toezicht houden op de diverse processen en gedragingen om na te gaan of transacties rechtmatig hebben plaatsgevonden.

### **Tot slot**

Ons belangrijkste uitgangspunt blijft onze identiteit. Als we daar trouw aan blijven, zal veel van dit beleidsplan tot een goed einde komen. Daar mogen we op vertrouwen.

N.B. in de bijlagen: de prestatie-indicatoren die voortvloeien uit voorgaand beleidsplan en het activiteitschema.

## Bijlage Begrippenlijst

ARBO	Arbeidsomstandigheden
Audits	Onderzoeks- en toetsingsmomenten
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BIG-wet	Beroepen Individuele Gezondheidszorgwet
BOPZ	Bijzondere Opnames in Psychiatrische Ziekenhuizen
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
CQ-score	Client Quality (Cliënttevredenheidsonderzoek)
Extramuraal	Zorg buiten de muren
FPP	Formatie Plaatsen Plan
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorg
Intramuraal	Zorg binnen de muren
KDO	Kort Durende Opname
LTHP	Lange Termijn Huisvestings Plan
LTOP	Lange Termijn Onderhouds Plan
NAH	Niet Aangeboren Hersenletsel
NKZ	Noord Kennemerlandse Zorginstellingen
POP	Persoonlijk Ontwikkelings Plan
PG	Psychogeriatric
RAK	Reserve Aanvaardbare Kosten
RIE	Risico Inventarisatie en Evaluatie
SWO	Stichting Welzijn Ouderen
VPT	Volledig Pakket Thuis
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WTZ-i	Wet Toelating Zorginstellingen
ZI-score	Zorg Inhoudelijk
ZZP	Zorg Zwaarte Pakket

Laatst bijgewerkt 09.09.13.