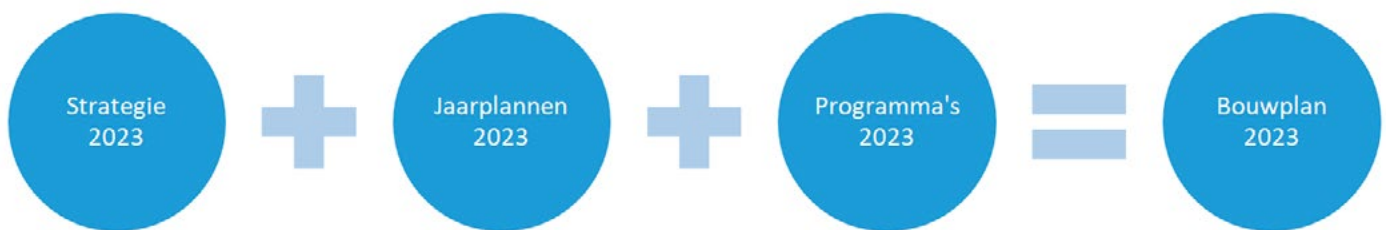


Bouwplan 2023

Inleiding: Start van een bijzonder jaar

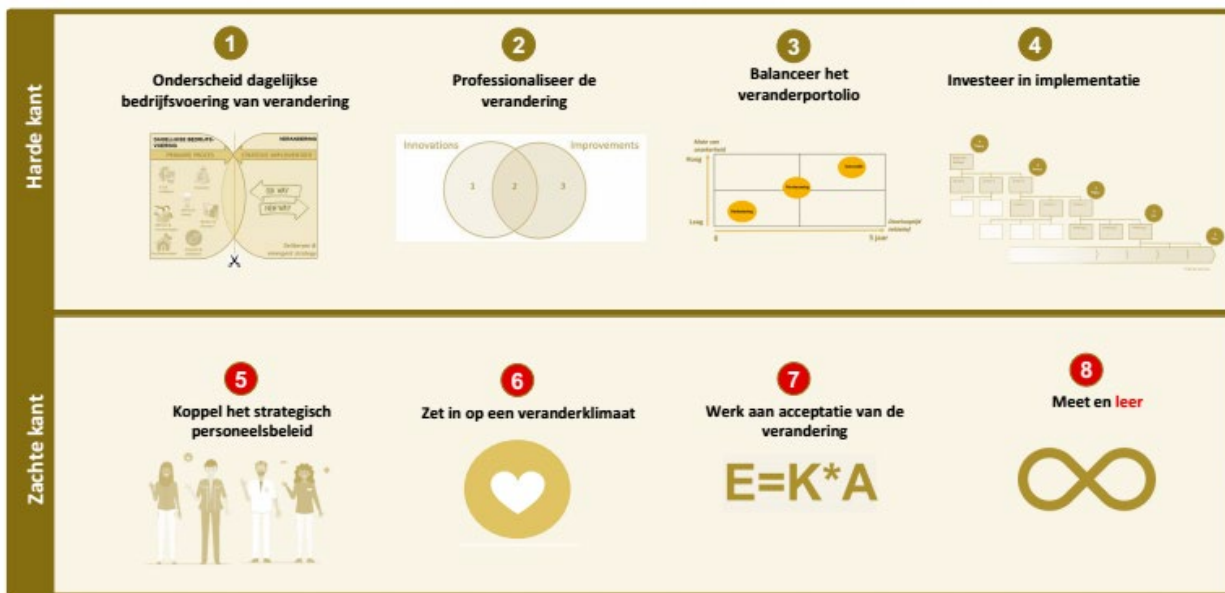
2023 is voor PZC Dordrecht een bijzonder jaar. In 2022 is er samen besloten anders te gaan werken. Persoonlijk, zingevend en creatief blijven de kernwaarden en het gevoel van het warme bad zoals de organisatie wordt omschreven wordt gekoesterd. Maar er is ook de behoefte en noodzaak om te professionaliseren. De omslag die in 2023 gestart wordt is die van een 'familie' naar een 'familiebedrijf'. Daar horen ook nieuwe pijlers bij. Die pijlers zijn 'Samen leven, resultaatgericht ontwikkelen'. Bij alle veranderingen die we doorvoeren stellen PZC'ers elkaar de vragen: Doen we het samen? Leven we zo gewoon mogelijk? Komen we afspraken na en halen we onze doelen? Leren en verbeteren we continue?

Dit bouwplan is de optelsom van drie delen, het totaal van plannen van de organisatie. De jaarplannen van onze medewerkers, de veranderprojecten uit de strategie en de programmalijnen zoals bewaakt worden door de directie. In de jaarplannen staan de ambities van onderop, gemaakt door teams van medewerkers zoals horeca, facilitair, doelgroepen in de zorg en commissies. De veranderprojecten zijn de vertaling van grote PZC brede veranderingen die voortkomen uit de strategie. En in de programmalijnen volgt de directie de voorgang op alle grotere ontwikkelingen binnen PZC. Hierbij wordt nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen veranderingen en ontwikkelingen die zorgen voor het op orde krijgen en houden van de basis



1. Bouwen aan de hand van de vernieuwde strategie

In 2022 is niet alleen de vernieuwde strategie opgesteld. Er is ook al werk gemaakt van het vertalen van de theorie naar de praktijk. Hierbij is gekeken naar zowel de vier harde als de vier zachte factoren van strategie implementatie door gebruik te maken van het model van Dr. Relinde de Koeijer van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.



Afbeelding 1: De harde en zachte factoren bij strategie implementatie

In het document 'implementatie strategie PZC Dordrecht 2022-2026' is precies na te lezen hoe PZC omgaat met het uitvoeren van de strategie en staat beschreven dat de ambitie is om in 2023 dertien veranderprojecten op te starten. Denk hierbij aan het uitwerken van de visie 'zo gewoon mogelijk', onze kijk op 'de medewerker centraal', de accreditatie van onze zorg aan mensen een langdurige bewustzijnsstoornis en het stapsgewijs omvormen van Dubbelmonde naar verpleeghuiszorg. Nieuwe projecten worden enkel opgestart als de implementatie van eerdere projecten is afgerond en er in de lijn voldoende ruimte is voor nieuwe projecten.

2. Jaarplannen

Na de zomer van 2022 is parallel aan de begroting door leidinggevenden in de gehele organisatie gewerkt aan het opstellen van jaarplannen. Met de kennis van de nieuwe strategie is in de jaarplannen hierin verbinding gezocht. Het delen en bespreken van de jaarplannen onderling tussen de managers doelgroep en binnen het themaoverleg bedrijfsondersteuning heeft bijgedragen om de plannen scherp te krijgen. Aansluitend zijn de ingediende jaarplannen door de programmamanager bekeken op risico's, organisatie overstijgend belang, budget en aansluiting bij de strategie oftewel is het relevant om een jaarplanactie op te nemen in de programmajlijnen en daarmee te monitoren vanuit de directie. De meeste plannen zijn sterk team of afdeling gericht.

Uitvoering van de jaarplannen van de doelgroepen worden in de bilaterale overleggen van directeur met managers gevolgd. Onderwerpen die gerelateerd zijn aan het kwaliteitskader/dashboard worden twee keer per jaar gemonitord in het managersoverleg in aanwezigheid van adviseur KVI. In de bedrijfsondersteuning deelt een manager/teamleider de voortgang, naast de follow-up in de bilaterale werkoverleggen met directeur bedrijfsondersteuning, dit ook twee keer per jaar in het themaoverleg.

3. Programmalijnen en projectmanagement

In 2022 is ervaring met programmasturing en de verdeling van de te behalen veranderingen in drie programmalijnen. Dit betreffen de programmalijnen: 1. Sturing en Bedrijfsvoering, 2. Zorg, Organisatie en Personeel, 3. Vastgoed, ICT en Services. Deze werkwijze en afspraken zijn goed bevallen en draagt bij aan het resultaat gericht, veranderingen monitoren. De veranderingen die opgenomen worden in een programmalijn zijn ten eerste afkomstig uit de strategie of door een directielid aangedragen vanuit de jaarplannen. Het wordt dan relevant geacht om in de programmalijnen deze verandering te monitoren om mogelijke risico's in budget, externe ontwikkelingen, of kwaliteit tijdig te signaleren en te verantwoorden. Aan iedere verandering opgenomen in de programmalijn is een eigenaar (directielid) toegewezen en is de herkomst van het budget benoemd. De programmalijnen voor de start van 2023 zijn als bijlage bij dit bouwplan toegevoegd.

In aanvulling hierop is een werkwijze vastgelegd welke project aanpak wij als PZC verwachten bij de uitvoering van een verandering. Dit onderdeel van onze implementatiestrategie is beschreven in de het document 'Projectmatig werken binnen de programmasturing van PZC Dordrecht' en is te vinden in het handboek Mydms. De veranderingen waar PZC zelf invloed op heeft, zijn op deze wijze professioneel georganiseerd. Hierin is een rol voor de programmamanager in het scherp bewaken van de kwaliteit van het programmamanagement en het professionaliseren van projectleiders hierin. We zorgen ervoor dat er een duidelijke projectopdracht wordt verstrekt aan een opdrachtnemer die weet wat er in welke periode met welk budget wordt verwacht. Naast monitoring en rapportage aan en door de projecteigenaar wordt een project afgesloten met een projectevaluatie. Zo kunnen we ook achteraf 'meten en leren', en deze kennis gebruiken om de veranderingen voor 2024 wellicht nog beter aan te vliegen.

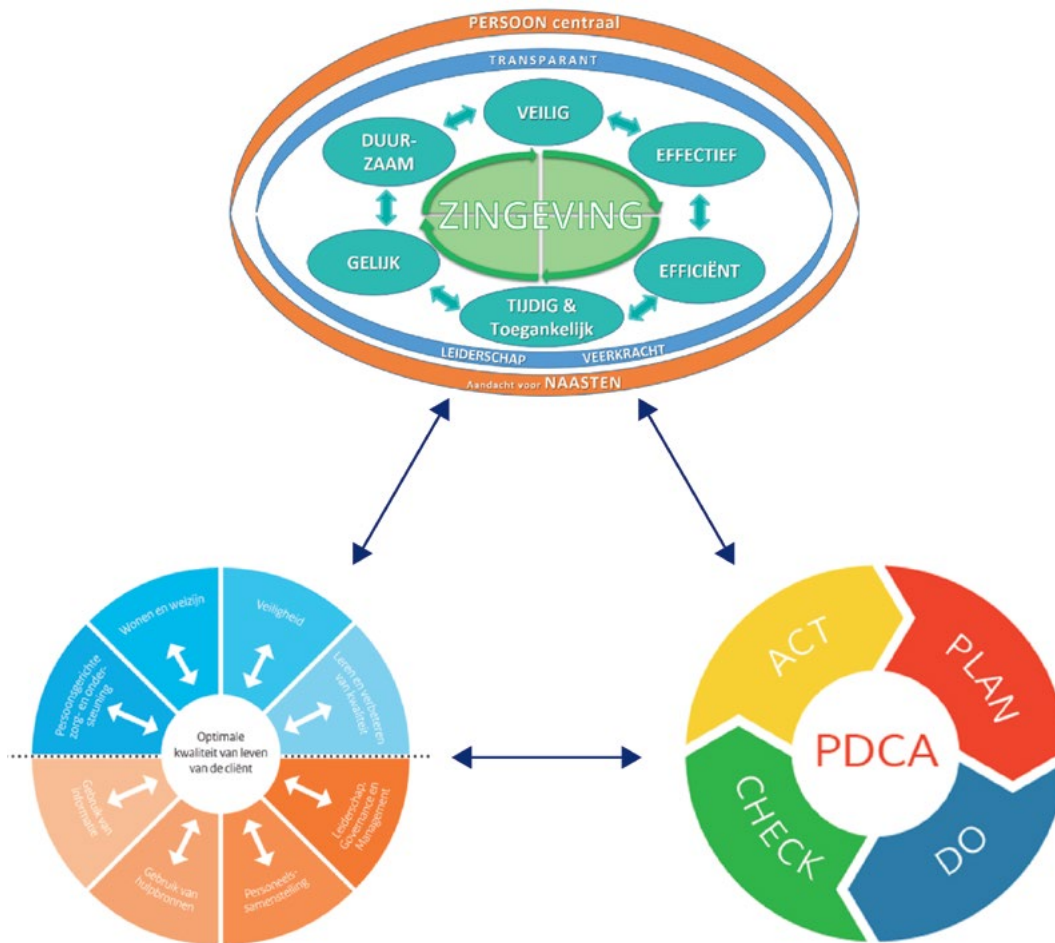
4. Begroting: een financiële doelstelling

De begroting van 2023 is een vertaling van de inhoudelijke ambities uit dit 'bouwplan'. Dit betekent dat er ook in 2023 extra wordt afgeschreven op de gebouwen om zo toe te werken naar vernieuwing van ons vastgoed. De voorbereidingskosten voor de bouw die in 2023 worden gemaakt zullen apart worden begroot en worden meegenomen in de GREX. In de zorgexploitatie is een marge opgenomen van 1%, stichtingsbreed is er een marge van 2% begroot die naast deze van de zorgexploitatie voornamelijk bestaat uit de inkomsten uit de verhuur van onze aanleunwoningen. In de begroting is rekening gehouden met de financiering van de veranderprojecten uit de strategie, de hogere kosten voor onderhoud, het plaatsen van zonnepanelen en oplaadpunten voor elektrische auto's, de start van de digitale werkplek van de toekomst voor de medewerkers, een nieuw roostersysteem met rooster coördinatoren en na jaren van corona ook eindelijk weer een personeelsfeest. De begroting is dan ook echt toekomstgericht en draagt zowel letterlijk als figuurlijk bij aan het 'bouwen aan PZC'.

5. Kwaliteit van zorg

Vanuit de opgestelde strategie is er behoefte ontstaan aan een herziene visie op kwaliteit van zorg. In deze visie is de samenhang weergegeven (zie onderstaand model) tussen de 'eisen die vooraf worden gesteld (kwaliteitskader, wetgeving etc), de uitvoering in het proces gerelateerd aan de PZC kernwaarden waarbij zingeving centraal staat (FlaQm) en de toetsing achteraf middels de PDCA cyclus en de externe toetsing volgens de HKZ.

In 2023 willen de verantwoordelijkheid voor deze driehoek integraal beleggen binnen de diverse doelgroepen en afdelingen. Hiermee decentraliseren we eigenaarschap van kwaliteit van zorg. We verwachten dat hierbij verschillende bestaande processen in de zorgverlening en verantwoording aangepast gaan worden. In overstijgende thema's zijn de kwaliteitscommissies, die in de afgelopen coronajaren minimale afstemming konden hebben, weer in hun kracht gezet. PZC vormt een lerend netwerk met Tante Louise en zal in 2023 drie uitwisselingen organiseren.



Afbeelding 2: De driehoek van PZC behorende bij de visie op kwaliteit van zorg

6. Vakgroepen en kwaliteitscommissies

PZC Dordrecht kent een achttal vakgroepen: fysiotherapie, ergotherapie, logopedie, diëtik, psychologie, activiteitenbegeleiding, artsen/verpleegkundig specialisten en geestelijk verzorgers. Elke vakgroep is continue bezig met het verbeteren van de kwaliteit van het betreffende vakgebied. In 2023 vindt er een aanpassing plaats bij de kwaliteitscommissies. De werkgroep palliatieve zorg toegevoegd en dus omgezet in een kwaliteitscommissie. De kwaliteitscommissies 'wonen, welzijn en gastvrijheid', 'investeringen en financiën' en 'innovatie, duurzaamheid en digitalisering' zijn nieuw en hebben als doel om de inhoudelijke interactie tussen de doelgroepen in de zorg en de bedrijfsvoering te verhogen. Zo wordt nog meer samen gezocht naar oplossingen voor bestaande problemen of innovaties voor uitdagingen in de toekomst.

Dit maakt het volgende overzicht van de kwaliteitscommissies:

- Wondzorg
- Infectiepreventie
- Medicatie (CH/ASP & DM/EMZ)
- Palliatieve zorg
- Onvrijwilliger zorg
- MIC
- Wonen (facilitair), welzijn en gastvrijheid (bewoners)
- Veiligheid, gezondheid en welzijn (medewerkers)
- Investeringen, projecten en financiën
- Innovatie, duurzaamheid en digitalisering

7. Zingeving

Zingeving is de centrale kernwaarde van PZC. In 'Zingeving binnen PZC Dordrecht, wat doen we ermee?' (basis document zingeving) staat beschreven wat er onder zingeving wordt verstaan, dat alle medewerkers minimaal eens in de twee jaar getraind worden en dat het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) wordt gehouden bij alle doelgroepen aan de hand van de zes aandachtspunten van zingeving. PZC brengt deze kernwaarde dus bewust van theorie naar de praktijk. Hierin loopt PZC voorop en dat willen we graag zo houden. PZC is medeoprichter van de alliantie zingeving waarin met andere VVT-organisaties kennis over zingeving wordt uitgewisseld. In 2023 verbreedt PZC onze inzet op het gebied van zingeving en identiteit door ons juist ook te richten op andere levensbeschouwingen dan de protestants-christelijke.

8. Leiderschap

Het realiseren van de strategie betekent veranderen. En iedereen draagt daar een steentje aan bij. PZC veranderen medewerkers met elkaar. Dit betekent ook dat er geleidelijk aan afscheid wordt genomen van een top-down wijze en wordt ingewisseld door 'samen sturen'. Daarbij is er de doelstelling medewerkers met elkaar resultaatgericht te laten werken en ontwikkeling een grote rol te geven. PZC wil de transitie maken van een 'familie' naar een 'familiebedrijf'. Tenslotte is er de ambitie om op den duur de twee directeursposities uit het organogram te halen. De bestuurder geeft dan leiding aan de managers in de organisatie. Dit betekent dat de managers een andere rol krijgen, maar ook teamleiders meer tactisch en strategisch gaan handelen. Medewerkers en teams krijgen hiermee ook een grotere verantwoordelijkheid in het aansturen van de processen in het eigen team. Alle leidinggevenden werken aan de hand van het Leiderschapsprogramma toe naar de nieuwe invulling van hun rol. Maar medewerkers worden zeker niet vergeten. Zij krijgen in 2023 de mogelijkheid om een training persoonlijk leiderschap te volgen.

Slot: Laat het bouwen maar beginnen!

Op 19 december 2022 is dit bouwplan besproken met het geheel van directie, management en teamleiders. Samen is er de ambitie om aan het einde van 2023 de volgende vijf resultaten (onderstaand in concept) te behalen:

- PZC wordt eind 2023 aangestuurd vanuit een positief en open samenspel tussen teams, teamleiders, management en directie;
- De OR ziet eind 2023 een geconcretiseerde en zichtbare beweging naar 'de medewerker centraal';
- De jaarrekening 2023 laat een positieve zorgexploitatie met een gemiddelde marge van 1% over de doelgroepen zien, waardoor er geleend kan gaan worden voor het vernieuwen van onze gebouwen;
- De visie van PZC is per doelgroep eind 2023 gedetailleerd uitgewerkt voor alle zorginhoudelijke en bedrijfsmatige processen, zodat de stap naar het maken van een programma van eisen voor nieuwbouw en verbouw gemakkelijk in te vullen is;
- Eigenaarschap, resultaatgericht leren en ontwikkelen, feedback geven en mét mensen en niet óver mensen spreken is de houding waar medewerkers elkaar eind 2023 meer op aanspreken en de PAR ook meer bij professionals terugziet.

Laat het bouwen maar beginnen!