



Strategisch beleidsplan 2016-2019

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Inhoudsopgave:

1. Inleiding
2. Missie en visie van Avondlicht
3. Huidige situatie
4. Maatschappelijke ontwikkelingen
5. Belangrijke thema's voor de komende jaren
6. Strategische keuzen:
 - Zelfstandigheid
 - Kwaliteit
 - Personeel
 - Samenwerking
 - Toekomstvisie op Avondlicht
 - Nieuwbouw
 - Huidig zorgcentrum
 - Extramurale zorg
 - Diversen
7. Resume

Bijlage 1: Financiële situatie exploitatie Avondlicht

Bijlage 2: Stakeholders overzicht Avondlicht

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

1. Inleiding

Avondlicht is een zelfstandig zorgcentrum aan de rand van de regio Rivierenland in Herwijnen. Het is de enige intramurale aanbieder in de Gemeente Lingewaal.

Avondlicht is een organisatie in transitie. Was het van oudsher een bejaardenhuis, dat is het al lang niet meer. Het is veranderd in een modern zorgcentrum voor intramurale cliënten met en zonder behandeling. Daarnaast is voor de leegstaande capaciteit (als gevolg van de politieke besluitvorming) scheiden van wonen en zorg mogelijk gemaakt. De behandelcomponent levert Avondlicht niet zelfstandig, maar koopt ze in bij het SZR (Stichting Zorgcentra Rivierenland Tiel).

De topstructuur in Avondlicht is per 1 juli 2015 gewijzigd in een RvT – RvB model, geheel volgens de Governance code.

De afgelopen en komende jaren staan in het teken van de transitie in de gezondheidszorg. De omgeving om ons heen verandert, we zullen antwoorden moeten vinden op de vragen die tot ons komen. Maar ook zelf initiatieven nemen om een nieuw aanbod te creëren, initiatieven die anticiperen op de vragen die de ouderen ons stellen. De landelijke overheid maakt de drempel om gebruik te mogen maken van intramurale gezondheidszorg steeds hoger. Ouderen met een laag ZorgZwaartePakket (ZZP) kunnen al geen gebruik meer maken van intramurale voorzieningen en moeten dus vaak langer thuis blijven wonen.

Er wordt een (nog) groter beroep gedaan op de mantelzorgers. De thuiszorg staat echter ook onder druk. De decentralisatie vanuit de landelijke overheid naar de gemeentelijke overheid gaat gepaard met forse taakstellingen. In dit complexe krachtenveld moet Avondlicht anticiperen op de ontwikkelingen die gaande zijn. Met open ogen, gericht op de mogelijkheden die zich voordoen.

Veel verzorgingshuizen oude stijl komen onder druk. Avondlicht heeft een speciale positie in de regio en ziet voldoende kansen om een zelfstandige stichting voor ouderenzorg in de Gemeente Lingewaal te blijven en haar positie zelfs uit te breiden.

Dit strategisch beleidsplan geeft richting aan bovenstaande ontwikkelingen.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

2. Missie en visie Avondlicht

Missie:

Zorgcentrum Avondlicht is een kleinschalige voorziening met een sterke regionale functie in de gemeente Lingewaal en omgeving. Avondlicht levert cliëntgerichte zorg met respect voor de cliënt, ongeacht zijn of haar achtergrond. Alle ouderen met een zorgindicatie zijn welkom binnen Avondlicht, zolang Avondlicht in staat is om de zorgvraag te beantwoorden. Bewoners van Avondlicht voeren zelf de regie over hun leven. Medewerkers van Avondlicht zijn betrokken, nieuwsgierig, gericht op de wensen van de bewoner en gaan altijd na of er een vraag is achter de vraag. Medewerkers zijn zich bewust dat zij de bewoners in hun laatste, soms kwetsbare levensfase ondersteunen en bieden bewoners goede en veilige zorg. Een geborgen huiselijke omgeving, goed eten, voldoende activiteiten en contacten zijn daarbij belangrijk, maar ook het delen van plezier, ontspanning en aandacht. Voor Avondlicht geldt bovendien: wensen en ideeën van zowel bewoners, hun omgeving, als van medewerkers zijn welkom; alles is bespreekbaar, veel is mogelijk, afspraak is afspraak en je doet wat je belooft.

Visie:

Vanuit deze missie is Avondlicht gericht op het scheppen van voorwaarden waardoor de bewoners hun 'eigen' leven kunnen leiden, met respect voor de behoeften, wensen en normen en waarden van de cliënt. Avondlicht zal altijd, als de bewoner dat wil, de familie en/of de naaste omgeving van de bewoner daarbij betrekken. Avondlicht biedt zorg en ondersteuning waar nodig en zoveel mogelijk op de manier zoals de bewoner dat wenst. Dat betekent dat Avondlicht streeft naar een goede, veilige, huiselijke woon- en leefomgeving passend bij de behoeften en wensen van haar bewoners.

Vanuit deze visie selecteert en stimuleert Avondlicht medewerkers in vakbekwaamheid, respect, nieuwsgierigheid en cliëntgerichtheid. Het management draagt, samen met de medewerkers, zorg voor een veilige, plezierige en stimulerende werkomgeving met veel aandacht voor eigen verantwoordelijkheid en faciliteiten voor medewerkers om continu te leren en de zorg te verbeteren.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

3. Huidige situatie

Avondlicht kent in totaal 72 fysieke plaatsen. Deze zijn te onderscheiden in ZZP met behandeling en ZZP zonder behandeling.

ZZP met behandeling betreft de 15 cliënten van de Psycho-geriatrische (PG) afdeling (Avondlicht heeft deze verpleegunit sinds 1 juli 2014 overgenomen van de Zorgcentra De Betuwe (ZDB)). Ondertussen heeft het ministerie ons een aanmerking gegeven om deze unit te mogen exploiteren.

Naast deze 15 PG cliënten hebben we een erkenning voor 6 somatische cliënten met een ZZP 6 met behandeling.

De overige intramurale cliënten bestaan uit: ZZP 2 en 3 (momenteel 9 plaatsen; deze groep neemt langzaam af en zal tot 0 reduceren) en ZZP 4, 5 en 6 zonder behandeling. Hier is de huisarts de hoofdbehandelaar in tegenstelling tot de plaatsten met behandeling, daar is de Specialist Ouderengeneeskunde de hoofdbehandelaar.

Op dit moment zijn er 8 plaatsen niet bezet, omdat deze niet meegenomen zijn in de productieafspraken (landelijk beleid afbouwen verzorgingshuisplaatsen). Op de langere termijn is te verwachten dat indien deze bewoners met een laag ZZP geen hoger ZZP gaan krijgen of komen te overlijden, deze plaatsen niet intramuraal opgevuld gaan worden.

Dit heeft tot nu toe geen gevolgen voor ons budget, aangezien de overige bewoners steeds zwaardere zorg moeten krijgen. Onze cliënten mix is beduidend zwaarder dan een aantal jaren geleden. Dus de leegstand wordt in ons budget volledig gecompenseerd met toegestane zwaardere zorg. Deze trend zal zich voortzetten. Met het zorgkantoor is afgesproken dat we een tweejarig contract gaan krijgen voor de jaren 2016 en 2017. Het totale intramurale budget wijzigt nauwelijks.

De dagbesteding is bedoeld voor cliënten uit heel Lingewaal. Hier krijgen de cliënten begeleiding en structuur. Per taxi(busje) komen zij naar Avondlicht.

Wij bieden Persoonlijke Verzorging (PV) en/of begeleiding en/of huishoudelijke zorg aan in de thuissituatie. Dat beperkt zich tot het dorp Herwijnen. Het geven van huishoudelijke zorg doen wij in onderaannemerschap van de Wittenberg in Haaften. Bovenstaande zorg bieden wij vanuit ons woonzorgcentrum.

Wij zijn 1 oktober 2015, na goedkeuring van het College Saneringen, gestart met het verhuren van verschillende appartementen in Avondlicht. Bij deze cliënten kunnen wij ook thuiszorg bieden. In twee maanden tijd zijn alle leegstaande appartementen verhuurd en is er zelfs al een al een wachtlijst ingesteld.

Daarnaast bieden wij een zgn hotel-overeenkomst aan. Hierbij betaalt de cliënt zelf voor het verblijf en de eventuele zorg in Avondlicht. Dit is van tijdelijke aard, vaak om de thuissituatie even te ontzien.

Ook heeft Avondlicht een restaurantfunctie voor bewoners van de Gemeente Lingewaal, kunnen mensen uit de gemeente middels een strippenkaart meedoen aan

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

activiteiten en bieden wij tafeltje dekje aan de ouderen van de Gemeente Lingewaal.

4. Maatschappelijke ontwikkelingen

- Demografische ontwikkelingen
Nederland vergrijst snel. Er komen niet alleen meer ouderen, de ouderen worden ook steeds ouder. Deze dubbele vergrijzing maakt dat de kosten voor de ouderenzorg fors toenemen als er politiek niet ingegrepen zou worden. Veel ouderen willen langer thuis blijven wonen, maar er is ook een grote groep die de veiligheid en sociale cohesie opzoekt. Ook in de gemeente Lingewaal is een forse stijging van het aantal ouderen zichtbaar.
De enige groep ouderen in Lingewaal die een intramurale voorziening nodig heeft, en die als groep sterk groeit, is de groep van de dementerenden.
- Complexe zorg
Veel ouderen blijven langer gezond. Van de totale groep ouderen die langer thuis blijft wonen neemt de complexiteit van de zorgvraag toe. Bij die groep zie je veel, soms verschillende, chronische ziekten optreden met vaak een opeenstapeling van lichamelijke, psychische en/of sociale problemen. Op het moment dat deze ouderen een indicatie krijgen voor opname onder de Wet Langdurige Zorg (WLZ) is er sprake van een grote kwetsbaarheid en afhankelijkheid en dus een grote zorgvraag.
- Eenzaamheid
De eenzaamheid onder ouderen zal sterk toenemen. Ondanks alle ideeën rondom de participatiesamenleving zal het thuis wonen voor veel ouderen eenzaam zijn. Er dient dus een gevarieerd aanbod te zijn op het gebied van welzijn en ondersteuning. Een buurtgericht zorgcentrum kan hier een belangrijke rol in spelen voor wat betreft dagopvang, activiteiten, restaurantfunctie, etc. Een zorgcentrum is dan een onmisbare schakel in de woon-en leefomgeving van de ouderen in de gemeente.
- Scheiden wonen en zorg
Mensen met een lichtere zorgvraag komen niet meer in aanmerking voor een plaats in een zorgcentrum. De verzorgingshuizen “oude stijl” transformeren naar zorgcentra met behandelplaatsen, met name voor de PG. Dit geldt ook voor Avondlicht. De vrijgekomen plaatsen mogen niet meer gevuld worden met ouderen met een lichtere zorgvraag. Om de leegstand te voorkomen/op te vullen wordt ouderen de mogelijkheid geboden om een appartement te huren, al dan niet met (zorg) arrangementen. Dit voldoet aan een grote vraag. Veel ouderen ontvluchten hiermee de eenzaamheid en zoeken de veiligheid en het sociale leven in een zorgcentrum.
- Toekomst intramurale ouderenzorg
Ook al wordt er politiek gezien veel ingezet om de lichtere zorg uit de verzorgingshuizen te bannen (wat een kwestie van tijd is) en wordt er een groter beroep op de mantelzorgers gedaan, op een gegeven moment zal er een steeds grotere groep ouderen bestaan in de thuissituatie, die niet meer te handhaven zal zijn. Ondanks alle goede bedoelingen van thuiszorg, mantelzorg etc. Deze kwetsbare ouderen zal de beschutting en veiligheid van een zorgcentrum blijven zoeken. Zeker in een klein dorp als het onze, waar iedereen, iedereen kent.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Het is aan ons om mee te gaan in de vraag van de cliënt, zijn zelfstandigheid zo lang mogelijk te waarborgen, of het nu in de thuissituatie is, in het kader van scheiden wonen en zorg of als intramurale bewoner. Voor de leefbaarheid van een huis als Avondlicht is het zeer wenselijk dat er een mix komt/blijft bestaan van zwaardere en lichtere zorgvragers. Door deze mix kan Avondlicht haar rol blijven spelen als wooncentrum/ontmoetingsplaats voor ouderen van de gemeente Lingewaal

- Decentralisatie

De rijksoverheid heeft taken overgedragen aan de gemeentelijke overheden. Dat is gepaard gegaan met bezuinigingen. Gemeenten zijn de uitvoerenden van de WMO. De dagactiviteiten en kortdurende zorg worden daaruit gefinancierd. Met de sociale wijkteams zal samen gewerkt dienen te worden om goed in te kunnen spelen op de vraag van de cliënten.

- Financiering

De overzichtelijkheid in de financiering van de zorg is soms ver te zoeken. De bevoorschotting verandert, jaarlijks zijn er weer nieuwe kortingen die voor de hele sector gelden, de prijs voor het zorgproduct daalt. Naast de WLZ, door het zorgkantoor uitgevoerd, zijn er subsidieregelingen (al dan niet tijdelijk), zorgverzekeraars, de gemeente (WMO) en mogelijke PGB's die opgeteld het budget voor Avondlicht uitmaken. Naast uiteraard de opbrengsten van huurpenningen, arrangementen en tafeltje dekje.

Elke verzekeraar stelt weer andere eisen aan het inkoopproces.

Naast de soms onoverzichtelijkheid en de wijzigingen in de financiële regelgeving, is er ook de onzekerheid omtrent de ontwikkeling van het budget. De risico's nemen toe, leegstand heeft gezien de Normatieve Huisvesting Component (NHC) direct consequenties voor het budget.

Avondlicht moet inspelen op deze onzekerheden en zorgen voor een goede financiële reserve.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

5. Belangrijke thema's voor de komende jaren

- Hervormingen langdurige zorg (WLZ, zorgverzekeringswet en WMO)
Door bovenstaande omvorming zullen de reguliere verzorgingshuisplaatsen verder krimpen en zal de extramurale zorg verder toenemen, al geven de bezuinigingen daarop ook weer een tegenbeweging weer. De zorg zal dus steeds efficiënter georganiseerd dienen te worden. De formele zorg zal vaker plaats moeten maken voor de informele zorg, waarbij mantelzorgers en vrijwilligers een (nog) grotere rol dienen te spelen. De eigen regie van de cliënt zal steeds dominanter worden, waarbij er ook een verschuiving plaats zal vinden in de wensen van de cliënten. Er dient zich een andere generatie ouderen aan. ICT en domotica zullen een belangrijker rol gaan spelen.
- Scheiden Wonen en zorg
De overheid heeft het beleid in gang gezet om wonen en zorg te gaan scheiden. De extramuralisering van de lichtere ZPP pakketten (1 t/m 4) is in gang gezet. ZPP 1, 2 en 3 zijn al bijna niet meer mogelijk (alleen ZPP 3 nog in een tijdelijke revalidatie-situatie), ZPP 4 staat (deels) ter discussie.
Lege “verzorgingshuiskamers” kunnen verhuurd gaan worden, waarbij het de cliënten vrij staat om verschillende pakketten af te nemen.
- Toekomst intramurale ouderenzorg
De zwaardere ZPP's blijven onder het huidige regime vallen (ZPP 4, 5, 6 en 7). Waarbij voor de ZPP 5 en 7 (dementiezorg) op termijn een substantiële intramurale groei voorspeld wordt.
Pas als het in de thuissituatie echt niet meer gaat, krijgt iemand een indicatie voor deze zorgzwaartepakketten. De groep ouderen die hier gebruik van zal blijven maken zal eerder groeien dan afnemen, aangezien de zorg thuis ook zijn grenzen kent. Het is dus zaak deze zeer kwetsbare en afhankelijke groep een beschermde woonomgeving te bieden, waarbij het wonen en welzijn centraal staat, waar sociale contacten weer meer mogelijk zijn en waar veiligheid een groot goed is.
- Somatische zorg
Gezien de landelijke ontwikkelingen zullen zeker cliënten met somatische problematiek langer thuis blijven wonen. De cliënt zal de zorg en behandeling op elkaar afgestemd willen laten plaatsvinden. De zorg en behandeling van deze groep is er in eerste instantie gericht op het zelfstandig kunnen functioneren en de zelfredzaamheid van cliënten. Eigen regie is hier het leidend principe. Daarnaast zal uiteraard geprobeerd worden de cliënt zo goed mogelijk te ondersteunen in zijn lichamelijke (en vaak ook geestelijke) problematiek. Complexe problematiek of het ontbreken van mantelzorgers zal de grootste reden zijn om te verhuizen naar een zorgcentrum/verpleeghuis.
- Psychogeriatrische zorg
Ook voor de pg cliënten geldt dat alles er op gericht is dat zij zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Het grote verschil met de groep somatische cliënten zit in de cognitieve problemen die ze hebben. Hierdoor is het sneller onveilig in de thuissituatie en is verhuizen naar een gesloten verpleeghuissituatie vaak noodzakelijk. Dat valt niet met thuiszorg alleen te ondersteunen.
In de thuissituatie kan domotica een hulpmiddel zijn.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Deze dementiezorg zal in een keten geoptimaliseerd worden. Avondlicht participeert aan de dementieketen van TRAZOR, een samenwerkingsverband in de regio Rivierenland.

- **Zorg aan huis**
Zorg aan huis wordt gestimuleerd vanuit de overheid. De begeleiding (zowel individueel als dagopvang) is overgegaan naar de gemeente (WMO). Sociale wijkteams hebben een coördinerende rol. Mantelzorgers spelen een grote rol.
- **Verzorging en verpleging**
De verzorging en verpleging vallen per 1 januari 2015 onder de zorgverzekeringswet. De overheid wil dat de wijkverpleegkundige een belangrijke rol krijgt.
- **Welzijn**
Welzijn krijgt steeds meer aandacht, zowel in de thuissituatie als in de intramurale setting. De dagopvang speelt hier ook een belangrijke rol in, zeker om de situatie thuis te ontlasten. Hierdoor loopt welzijn als een rode draad door alle zorgproducten en zijn de schotten hier helemaal niet meer van belang. Ook hier spelen vrijwilligers en mantelzorgers een grote rol, naast uiteraard professionele dienstverleners.
- **Huishoudelijke zorg**
Huishoudelijke zorg is al enige jaren in de WMO ondergebracht. De bezuinigingen spelen hier een belangrijke rol. Een indicatie om huishoudelijke zorg vergoed te krijgen is steeds meer maatwerk, en per gemeente verschillend
- **Mantelzorg**
Mantelzorgers zijn onontbeerlijk in de door het kabinet voorgestelde participatiemaatschappij.
- **Financiering**
Organisaties dragen steeds meer financiële risico's. Productieafspraken worden niet meer voor de volle 100% bevoorschot. De NHC maakt per 1 januari 2018 volledig onderdeel uit van de verpleegprijs, dus afhankelijk van het aantal bezette plaatsen. Leegstand brengt financiële risico's met zich mee. Het inkoopbeleid van de verschillende verzekeraars kan onderling verschillen. Niet duidelijk is waar de financiering vanuit de WMO een grens zal bereiken.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

6. Strategische keuzes

Zelfstandigheid

Avondlicht is een kleine, zelfstandige zorgaanbieder en wil deze onafhankelijkheid houden. Wij geloven heilig in de kracht van de kleinschaligheid. Weinig overhead, de lijnen zijn kort, dus we kunnen slagvaardig en snel keuzes maken. Er wordt gewerkt in kleine teams, de menselijke maat overheerst. Iedereen kent alle cliënten, familieleden en medewerkers.

Financieel zijn we zeer onafhankelijk en gezond.

Kwaliteit

Avondlicht hecht zeer aan kwaliteit. Vanuit ons strategisch beleidsplan werken wij met jaarplannen als uitgangspunt van ons handelen en de kwaliteitsverbeteringen die we door willen voeren. Dit jaarplan wordt besproken in de OR, CR en met alle medewerkers. De voortgang hiervan, door het jaar heen, is te volgen via een zogenoemd stoplichtsysteem. (rood betekent moet nog van start, oranje betekent is in proces, groen betekent afgerond). Zo is in één oogopslag voor een ieder te zien hoe de voortgang van onze plannen is.

Bij de uitvoering van sommige plannen werken we in werkgroepen, waarbij medewerkers van allerlei disciplines betrokken zijn om de plannen goed praktisch uitvoerbaar te maken. Soms is daar ook een OR-lid en/of CR-lid bij aanwezig.

Om de kwaliteitszorg goed te coördineren is er een medewerker met kwaliteit als aandachtsgebied binnen Avondlicht werkzaam, die ook onderdeel uitmaakt van het Managementteam.

Daarnaast bestaat er een uitgebreid documentatiesysteem voor alle medewerkers, dat door elke medewerker, ook vanuit thuis, bereikbaar is in sharepoint.

Avondlicht is sedert 2008 HKZ gekwalificeerd. Elk jaar zijn er externe audits, in 2014 zijn we weer gehercertificeerd. Dit is geldig tot 1 januari 2017. Ook vinden er regelmatig interne audits plaats.

Om de kwaliteit te meten bij de bewoners doen we mee met de landelijke benchmark. Door een extern bureau wordt de CQ index afgenomen.

Ook de medewerkerstevredenheid en de bedrijfsvoering is meegenomen in de landelijke benchmark

Daarnaast hebben we dit jaar voor het eerst een tevredenheidsonderzoek laten doen onder onze vrijwilligers. Volgend jaar ook onder de mantelzorgers.

Avondlicht is aangesloten bij de SKGN (Stichting Klachtenregeling Gezondheidsregio Nijmegen). Zowel via de interne klachtenregeling als de externe klachtenregeling zijn de laatste 4 jaar geen klachten ingediend.

Bovenstaande kwaliteitsbeleid wordt de komende jaren gecontinueerd en verfijnd.

Voor wat het zorgdossier betreft gaan we over op een digitaal zorgdossier.

Voor de cliënten veiligheid laten we ons ondersteunen door het bureau Triaspect voor een periode van 2 jaar.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Mantelzorgers zullen gestructureerd bij de zorg betrokken worden.

Personeel

- Avondlicht streeft er naar om haar personeel maximaal toe te rusten om de toegenomen complexe problematiek goed aan te kunnen. Het gegeven dat Avondlicht komt vanuit een traditioneel verzorgingshuis maakt dat geïnvesteerd moe(s)t worden in het personeel. Daarnaast zijn wij sinds 1 juli 2014 ook verantwoordelijk voor de PG-unit, dat vergt ook extra deskundigheid. Om een antwoord te kunnen geven op de steeds complexer wordende zorgvragen gaan wij onze groep verpleegkundigen uitbreiden. Dit alles om de professionalisering slag die we ingezet hebben verder uit te bouwen. Het jaarlijkse scholingsplan is uitgebreid. Er is sprake van een permanente educatie.
- Avondlicht kent geen problemen op de arbeidsmarkt. Wij hebben er voor gekozen om veel helpenden en verzorgenden zelf op te leiden. Er is geen groot verloop en het ziekteverzuim is laag. Ontstaat er toch een (tijdelijke) vacature dan zijn we in staat om die vanuit ontvangen open sollicitaties in te vullen. Dit geldt voor alle disciplines. Uiteraard volgen we de ontwikkelingen hierin, ook wat betreft de wetgeving. Wij willen dat medewerkers Avondlicht als een goed werkgever beschouwen.
- Een van de instrumenten daarvoor is het functioneringsgesprek. De komende tijd willen wij, samen met de OR, komen tot een verbetering van de werkwijze. Als onderlegger hiervoor gebruiken we de nieuwe functiebeschrijvingen. Volgend jaar zijn van alle functies weer up-to date functiebeschrijvingen beschikbaar.
- Om de komende jaren goed te kunnen anticiperen op fluctuaties in de bedrijfsvoering is flexibiliteit noodzakelijk. Nieuwe medewerkers worden via een tijdelijke aanstellingen aangenomen. Pas als er sprake is van een tweede of derde contract vindt er al dan niet een vaste aanstelling plaats. Aangezien ook alle leerlingen tijdelijke aanstellingen hebben ontstaat er een grote flexibele schil, die ook nodig is gezien de fluctuaties in de bezetting op sommige momenten.
- Het roosterbeleid is samen met de OR tot stand gebracht. Dit is een kader waarbinnen flexibiliteit een belangrijke factor speelt tbv een goede en efficiënte zorgverlening, met oog voor de persoonlijke omstandigheden van de medewerkers. Landelijk zijn er ontwikkelingen gaande op dit gebied die het personeel meer autonomie op dit vlak toebedelen. Wij volgen deze ontwikkelingen, samen met de OR.

Goed en tevreden personeel is een voorwaarde om kwaliteit van zorg te kunnen leveren. Beleidsinstrumenten die dit kunnen ondersteunen zullen waar mogelijk verder verbeterd worden.

Samenwerking

Ook al is Avondlicht een zelfstandige organisatie, we kunnen en willen niet solistisch opereren en staan midden in de maatschappij. Een maatschappij die eisen stelt, maar ook mogelijkheden biedt. Soms kan dat alleen, vaak is dat ook met andere partijen. In bijlage 2 staan de stakeholders van Avondlicht genoemd. Met de één wordt meer samengewerkt dan met de ander. Ons beleid is er op gericht goede relaties te hebben en te onderhouden met al onze stakeholders. Iets nauwer is de

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

samenwerking met de Wittenberg in Haaften. In de thuiszorg is er soms sprake van een onderaannemerschap, op verschillende andere onderwerpen wordt gezamenlijk opgetrokken.

Toekomstvisie op Avondlicht

- Nieuwbouw

De enige intramurale cliënten groep die de komende jaren een groei zal doormaken zijn de PG cliënten. Dit is een groep cliënten die maar beperkt langer thuis kunnen blijven wonen, met name ivm de veiligheid. Momenteel heeft Avondlicht 15 intramurale plaatsen op een gesloten afdeling.

Een grote wens van Avondlicht is (om kwalitatieve redenen van leefbaarheid) om deze bewoners een beter onderkomen te gunnen in een "eigen" woongebouw. Momenteel verblijft deze groep op de eerste etage in een vleugel van ons gebouw. Het loopcircuit is zeer beperkt, naar buiten kunnen bewoners alleen onder begeleiding.

Het is een al lang gekoesterde wens om deze groep te gunnen dat zij veel meer leefruimte krijgen en onbeperkt veilig naar buiten kunnen. Per slot van rekening heeft iedereen die hier in de omgeving gewoond heeft altijd een tuin of zelfs erf gehad.

Hiertoe zijn er plannen ontwikkeld voor een gebouw waar uiteindelijk 4 groepen van 8 PG-bewoners in gehuisvest kunnen worden. We willen beginnen met de bouw van 24 plaatsen (3 groepen van 8). Het gebouw is zo ontworpen dat eventueel een vierde afdeling, zonder aanpassingen aan de buitenkant van het gebouw gerealiseerd kan worden, tegen lage meerkosten.

Het gebouw zal flexibel gebouwd gaan worden. Zodanig dat er met eenvoudige ingrepen ook een andere doelgroep in gehuisvest kan worden, of zelfs aparte eenheden voor zelfstandig wonen kunnen worden gecreëerd.

Het zorgkantoor heeft aangegeven dat in de nabije toekomst het geld de cliënt zal volgen. Wij zijn er van overtuigd dat gezien de groei van de PG cliënten in de Gemeente Lingewaal (zie businesscase nieuwbouw) deze 24, en later eventueel 32 plaatsen gevuld zullen gaan worden. Los van de demografische ontwikkelingen heeft nieuwbouw altijd een aanzuigende werking.

- Huidig zorgcentrum

Er van uitgaande dat de PG-afdeling verhuist naar het nieuw te bouwen PG-gebouw ontstaan er 15 extra lege plaatsen op de PG-gang van het huidige gebouw.

Zonder enige aanpassing kunnen dan de huidige zwaardere somatische bewoners verhuizen naar deze gang. Ze hebben dan twee huiskamers tot hun beschikking en appartementen die qua indeling beter geschikt zijn voor verpleeghuiszorg. De vrijgekomen appartementen kunnen dan verhuurd worden in het kader van scheiden wonen en zorg.

Uiteindelijk ontstaat er in het huidige gebouw een mix van intramurale (WLZ) cliënten, cliënten die een appartement huren en "thuiszorg" krijgen en cliënten die een hotelovereenkomst hebben en tijdelijk verblijven.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Er zijn verschillende groottes van appartementen die ook elk hun eigen prijs hebben, eventueel zijn er van 2 appartementen 1, of van 3 appartementen 2 te maken, afhankelijk van de vraag. Het gebouw is in een technisch goede staat en leent zich daarvoor.

Indien iemand bij ons woont kan hij in zijn appartement blijven wonen, ook al wordt de zorg intensiever en krijgt die bewoner een andere indicatie. Alleen als er een indicatie ZZP 5 of 7 met behandeling afgegeven wordt, dan dient die bewoner te verhuizen naar één van de gesloten afdelingen in de nieuwbouw.

Deze mix zal de leefbaarheid van Avondlicht zeer ten goede komen. Veel bewoners kennen elkaar, er zal sprake zijn van sociale cohesie tussen de bewoners, onafhankelijk van het regime waar ze onder vallen. Men zal elkaar kunnen helpen, activiteiten ontplooiën en het zal er veilig zijn zonder eenzaamheid. Dit laatste zal veelal de reden zijn waarom ouderen ook zonder ZZP indicatie toch bij ons zullen willen wonen.

De huren zijn dermate laag gehouden, dat er voor iemand met alleen een AOW toch nog voldoende geld overblijft om persoonlijke uitgaven te kunnen doen. Aangezien Avondlicht zelfstandige eenheden verhuurt, bestaat de mogelijkheid van huursubsidie voor de aspirant huurders.

De vraag naar de huurappartementen is groot. Ook al komen er meer plaatsen vrij dan zullen die vrij snel verhuurd zijn is de verwachting.

- **Extramuralisering**

Wij willen onze dagopvang uit gaan breiden naar andere kernen van de gemeente Lingewaal.

We hebben niet de intentie om veel groter te worden of om te gaan concurreren in de thuiszorgmarkt, met grote spelers als de RIVAS en STMR en anderen om ons heen. De thuiszorg die we willen bieden is in de nabije omgeving van Avondlicht en in Avondlicht zelf, bij bewoners die een appartement huren en extramurale zorg krijgen.

- **Diversen**

Wij hebben de intentie om onze tafeltje dekje faciliteit uit te gaan breiden naar de gehele gemeente Lingewaal

Onze restaurantfunctie blijft voor de ouderen van de gemeente Lingewaal toegankelijk.

Wij bieden de mogelijkheid voor bewoners van de gemeente Lingewaal tot het bijwonen van activiteiten middels een zgn strippenkaart

Bovenstaande zal nooit om grote volumes gaan. Wij willen een zeer plaatselijke aanbieder van zorg- en welzijnsfuncties zijn voor de gemeente Lingewaal. En dat willen we goed doen!

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

7. Resume

Avondlicht heeft zich ontwikkeld tot een moderne kleinschalige woonvoorziening waar ouderen uit de Gemeente Lingewaal verblijven in een mix van ZZP met behandeling, ZZP zonder behandeling, scheiden wonen en zorg en op tijdelijke logeerbasis.

Avondlicht kent een zeer gezonde financiële situatie en jaarlijkse exploitatie. De verwachting is dat dit de komende jaren stabiel zal blijven en uit kan groeien zodra de nieuwbouw voor de PG cliënten gerealiseerd is. Goede managementinformatie en een planning en control cyclus zijn onontbeerlijk om de juiste financiële sturing te kunnen geven.

Het aantal plaatsen met een lichtere ZZP daalde de afgelopen jaren snel, de zorg wordt zwaarder en complexer en de vrij gekomen appartementen worden verhuurd als zelfstandige wooneenheden in de constructie scheiden wonen en zorg.

Thuiszorg groeit licht, we willen dat alleen bieden, gezien onze kleinschaligheid, in het dorp Herwijnen en in ons complex zelf.

Avondlicht neemt een centrale positie in voor ouderen uit de gemeente Lingewaal. De dagopvang, de restaurantfunctie, het activiteitenaanbod en het aanbieden van tafeltje dekje. We willen dat continueren en uitbreiden als de vraag zich aandient. Door de kleinschaligheid en de korte lijnen kan er snel ingespeeld worden op vragen die ons gesteld worden.

In onze visie staat: alles is bespreekbaar, veel is mogelijk. Dat geldt ook voor ons strategisch beleid. Avondlicht staat midden in de maatschappij en staat open voor nieuwe ontwikkelingen. Op vragen vanuit die maatschappij proberen wij een adequaat antwoord te formuleren en te handelen. Zo kunnen wij de goede dingen doen voor de aan ons toevertrouwde (toekomstige) ouderen. Het gaat ons om persoonlijk contact, dat maakt dat wij als organisatie goed weten wat er speelt en daarop kunnen anticiperen. Dat kan zijn in samenwerking met anderen, maar zeker ook op het individuele intermenselijke vlak.

Dat is waar Avondlicht voor staat. De cliënt en zijn omgeving echt centraal.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Bijlage 1: Financiële situatie exploitatie Avondlicht

Avondlicht kent een meer dan gezonde financiële situatie.

In de bedrijfsvoering is soberheid, doelmatigheid en zuinigheid troef. Niet dat er niet geïnvesteerd wordt. Er wordt zelfs fors geïnvesteerd om het gebouw mee te laten groeien met de eisen van deze tijd.

Avondlicht kent geen afdeling personeelszaken, secretaresses, technische dienst, afdeling cliëntadministratie, afdeling planning etc. Indien er specifieke expertise nodig is, wordt die ingehuurd, maar al het andere wordt uitgevoerd door een kleine vaste staf:

Directeur - bestuurder, 2 teamleiders, kwaliteitsmedewerker, administrateur, receptioniste. Alle voorkomende werkzaamheden worden door hen verricht, waarbij elke taak minstens door 2 mensen uitgevoerd kan worden. Verder heeft Avondlicht meer dan 125 vrijwilligers.

Indien nodig wordt er niet geschroomd om expertise in te huren, maar dan alleen voor de omvang van een project.

Hierdoor kunnen overheadkosten, tot het minimaal noodzakelijke, beperkt blijven.

In onderstaand schema wordt de financiële ontwikkeling van Avondlicht goed zichtbaar. We hebben net de productiebesprekingen met het zorgkantoor voor 2016 en 2017 afgerond, de uitkomst hiervan wordt als verwachting meegenomen in dit schema.

Jaar	Budget (x 1000)	Resultaat (x 1.000)	RAK (x 1.000)	Bezette bedden
2010	3.335	637	1.817	71
2011	3.271	361	2.178	70
2012	3.487	485	2.663	71
2013	3.737	465	3.128	72
2014 ¹	3.977	546	3.034	70
2015 ²	3.928	275	3.309	66
2016 ³	3.950	200	3.509	63
2017 ³	3.950	200	3.709	63

- ¹ Per 1 juli 2014 vormt de verpleegunit een onderdeel van Avondlicht, daarvoor was de unit van de ZDB (Zorgcentra De Betuwe). Dit is het reguliere resultaat, geen rekening houdend met de overnamesom voor de verpleegunit (640.000).
- ² Dit zijn de verwachte uitkomsten voor het lopende jaar 2015.
- ³ Dit zijn de uitkomsten van het inkoopgesprek met het zorgkantoor. We hebben een budgetafspraken voor 2 jaar kunnen maken.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Vanaf 2010 is het budget fors toegenomen. Deze stijging komt nu tot stilstand, maar we krijgen een redelijk constant budget terwijl we een forse afbouw van het aantal intramurale bedden laten zien. (dit komt door de verzwaring van de zorg).

Als we de nieuwbouw gaan exploiteren, zal er in eerste instantie weinig aan ons budget veranderen. De vrijgekomen 15 plaatsen zullen we als appartement gaan verhuren.

Er zullen meer fysieke plaatsen gebouwd worden dan we momenteel op de verpleegunit exploiteren.

Op het moment dat we deze extra plaatsen gaan bezetten tot een max van 24 tot uiteindelijk mogelijk 32, zal ons budget substantieel toenemen. In de tussentijd zal er in het huidige zorgcentrum nog capaciteit vrijkomen, aangezien, de huidige ZZP 2 en 3 langzaam maar zeker uit zullen sluipen. De extra inkomsten zullen de verminderde inkomsten door het wegvallen van de lichtere ZZP overstijgen.

In bovenstaand financiële overzicht is nog geen rekening gehouden met de extra inkomsten bij het verhuren van een appartement en de zorg die daar geboden wordt (gemiddeld 10 – 15.000 per plaats)

Gezien de positieve exploitatie van Avondlicht, de verwachting voor de komende jaren en mede gezien onze financiële reserves lijkt de bouw van 24 plaatsen PG een verantwoord risico in deze tijd, zeker gezien de potentiële groei binnen deze doelgroep in de gemeente Lingewaal.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart

Bijlage 2: Stakeholdersoverzicht Avondlicht

Avondlicht staat midden in de maatschappij en heeft van daaruit veel contacten met belanghebbenden. In samenwerking met onderstaande instanties wil Avondlicht haar doelstellingen behalen, gericht op een kwalitatief goede en efficiënte zorg aan haar cliënten.

- **Het zorgkantoor** als aanbieder van een WLZ overeenkomst en een dienovereenkomstig budget.
- **De Inspectie voor de Gezondheidszorg** als bewaker van de kwaliteit
- **De gemeente** als uitvoerder van het gemeentelijk zorgbeleid (WMO), maar ook in het kader van samenwerking in nieuwe zorginitiatieven alsmede het verlenen van vergunningen en het meedenken in initiatieven van Avondlicht. Avondlicht is één van de grootste werkgevers in de gemeente dus de belangen zijn wederzijds.
- **De regio Rivierenland**, waarin de gemeentes samenwerken in de uitvoering van de WMO
- **De sociale wijkteams** in van de omliggende gemeentes in het kader van de afstemming van de juiste zorg voor de extramurale cliënten.
- **De verschillende zorgverzekeraars** gezien de zorg die wij bieden aan hun verzekerden
- **Stichting Zorgcentra Rivierenland (SZR)**, in het kader van het leveren van de behandelcomponent aan een groot aantal van onze cliënten.
- **De apotheekhoudende huisartsen**, die de medische zorg voor de overige cliënten verzorgen, incl de apotheekfunctie.
- **Zorgcentrum De Wittenberg in Haaften**, los van samenwerking op onderdelen in de bedrijfsvoering, treden wij op als onderaannemer in het kader van de huishoudelijke zorg.
- Het samenwerkingsverband van zorgorganisaties in de regio Rivierenland (**TRAZOR**), met name in het kader van de dementieketen en de palliatieve ketenzorg
- **Thuiszorgteams van de RIVAS en de STMR** in het kader van de verpleegkundige dienstverlening
- **Ziekenhuis Rivierenland en het Beatrix ziekenhuis Gorinchem** ivm de transfers in het kader van tijdelijke revalidatie na opname
- **De woningbouwvereniging Kleurrijk Wonen** ivm de huur van 11 wooneenheden (tot 1 januari 2018, dan komt dit semipermanente gebouw in ons eigendom)
- **Stichting Welzijn Ouderen** in het kader van een goede uitvoering van tafeltje dekje
- **Actiz**, de koepelorganisatie, die zich richt op de Verpleging en Verzorging

Bovenstaande zijn de belangrijkste samenwerkingspartners. Dit alles geeft al aan hoe complex de maatschappelijke omgeving is waarin Avondlicht zich bevindt. Het is van groot belang een evenwicht te zoeken in de belangen van een ieder. Je hebt elkaar hard nodig om de cliënten die zorg te bieden waar ze recht op hebben.

Strategisch beleidsplan 2016-2019		
Datum vaststelling:	Evaluatiedatum:	Documentbeheerder:
2015-11-03	2017-11-03	A.J. Bevaart