

Jaarplan Profila Zorggroep

2021

Kralen rijen



Auteur: Elje van Turennot, Bestuurssecretaris

Datum: november 2020

Inhoud

1.	Inleiding & Woord vooraf	3
2.	Profila Zorggroep	5
2.1.	Eén organisatie.....	5
2.2.	Identiteit, Missie en Visie	5
2.3.	Imago.....	5
3.	Cliënten	6
3.1.	Doelgroepen.....	6
3.2.	Zorgvormen	6
4.	Medewerkers	6
4.1.	Coördinerend Begeleiders.....	7
4.2.	Gespecialiseerd Begeleiders.....	7
5.	Zorgprogramma's & Clusters	7
6.	Expertisecentrum.....	8
7.	Medezeggenschap	9
7.1.	Cliënten & Verwanten	9
7.2.	Medewerkers	9
8.	Management en Aansturing	9
8.1.	Integrale verantwoordelijkheid in de clusters.....	10
8.2.	Management Development	10
9.	Clusters	10
10.	Programma's	13
11.	ServiceCentrum	14
11.1.	Bedrijfsbureau	14
11.2.	Stafbureau	15
11.3.	Afdeling HR	15
12.	Governance en Besturing	16
12.1.	Interne organisatie.....	16
12.2.	Organigram	16
12.3.	Planning & Control.....	16
12.4.	Governance.....	17
12.5.	Juridische structuur	17
13.	Begroting	17
13.1.	Begroting.....	17
13.2.	Risicoparagraaf	18
	Bijlage: Organisatie Ontwikkelprogramma Verantwoord Samen Groeien	19

1. Inleiding & Woord vooraf

Context

Het jaarplan voor 2021 is gebaseerd op twee kerndocumenten “Kaderbrief 2021” en het “Organisatie Ontwikkelprogramma Verantwoord Samengroeien”. Het Jaarplan vormt het inhoudelijke kader voor de “Begroting 2021”. In onderhavig Jaarplan zijn de kernelementen van de Jaarplannen per Cluster verwerkt.

Het Jaarplan voor Profila Zorggroep behelst daarmee het Jaarplan voor de huidige stichtingen¹ Profila Zorggroep, Profila Zorg, Evangelisch Begeleidingscentrum en Grip op je leven.

Kralen rijgen

Aan het begin van 2020 gebruikte ik als metafoor voor mijn eerste indruk van de diversiteit en kleurrijke verscheidenheid van alle activiteiten die onder de vlag van Profila Zorggroep worden uitgevoerd “een verzameling prachtige parels...”.

Een welgemeend en groot compliment voor alles wat dagelijks voor en door cliënten, bewoners, collega’s, verwanten, vrijwilligers en andere betrokkenen wordt gedaan.

Het tweede deel van deze metafoor was echter een anticlimax “een verzameling prachtige parels... zonder snoer”.

De verbinding tussen alle producten van het zorgaanbod, tussen teams en locaties, tussen stichtingen en zelfs tussen collega’s in de lijn, ontbrak op veel plaatsen. In 2020 hebben we een aantal strategische keuzes gemaakt en een schets van de contouren van de nieuwe organisatie.

De uitwerking van deze strategische keuzes in een organisatie breed Plan van Aanpak is medio 2020 programmatisch van start gegaan. Drie van de vijf projecten hebben de eerste opbrengsten al opgeleverd: de eerste gezamenlijke producten op het gebied van Identiteit en Visie liggen voor, de eerste schetsen van de Zorgprogramma’s en de eerste stappen met betrekking tot inrichting en aansturing zijn genomen. Zo zijn vanaf 1 juli 2020 de clustermanagers gepositioneerd, zijn vanaf 1 oktober 2020 de clusters ingericht en zijn in november/december de coördinerend begeleiders geworven. Ook is het expertisecentrum van start gegaan en is er een AVG aangetrokken. Ook zijn vanaf 1 september 2020 de cruciale functies op het serviceCentrum weer structureel bezet en wordt gewerkt aan verbetering van de bedrijfsvoering. Van project 4 en 5 worden rond de jaarwisseling de eerste potloodschetsen verwacht. Al met al staat de vernieuwde qua ontwerp en inrichting. Hoog tijd om nu de kwaliteit over de volle breedte verder te verbeteren.

In dit Jaarplan bouwen we voort op de metafoor van de losse parels en gaan we de kralen aan elkaar rijgen. De (lei)draad hiervoor is het Organisatie Ontwikkelprogramma Verantwoord Samen Groeien. Met het rijgen van de kralen gaan we in 2021 de vernieuwde organisatie verder ontwikkelen en op een kwalitatief hoger plan brengen. In termen van het INK-managementmodel gaat hierbij de organisatie van activiteit-georiënteerd (losse parels), stapsgewijs naar proces/systeem/keten-georiënteerd waarmee een prachtig parelsnoer ontstaat.

1. RICHTEN: visie, missie, identiteit, doelgroep
2. INRICHTEN: zorgaanbod en locaties op basis van zorgpaden en basismethoden
3. COMPRIMEREN: samenhang in volume en aanbod, indeling in regio’s, groei-opdrachten
4. KWALITATIEF DOORONTWIKKELEN: zorgkwaliteit, professionaliteit, processen, systemen
5. Verbeterd AANSTUREN: integraal management, GD’s en seniors, teamrollen vereenvoudigen
6. INTEGREREN: Eén organisatie, bedrijfsvoering, processen, governance
7. Leren SAMENWERKEN: niet-vrijblijvende partnerschappen en allianties aangaan.

¹ ‘huidige stichtingen’ : In Hoofdstuk Governance en Besturing komen we hier op terug.

Hoofdoelen:

De hoofddoelen voor dit Jaarplan liggen in lijn met de genoemde strategische keuzes:

1. Herkenbaar profiel voor de vernieuwde organisatie
2. Clusters versterken de positie en samenhangend zorgaanbod in de regio.
 - a. Opbouwen clusters: Bevorderen samenhang tussen teams en locaties, samenhangend aanbod in de regio, gebruik maken van elkaars kwaliteiten,
 - b. Versterken aanbod jeugd: programma Jeugd & Gezin
 - c. Verbeteren dagbesteding: programma dagbesteding, activering en werk
3. Verbeteren zorgkwaliteit en professionalisering
4. Versterken management en aansturing
5. Opbouwen interne organisatie
6. Verbeteren bedrijfsvoering en besturing
7. Organisatie breed versterkt Profila Zorggroep haar aanwezigheid en samenhangend zorgaanbod:
 - a. in samenwerking met landelijke partners (Timon, de Hoop)
 - b. en met regionale partners (Sprank, Ontmoeting)
 - c. met kennispartners (ASVZ, Novicare, Middin)

Leeswijzer

De hoofddoelen zoals deze voortkomen uit het Organisatie Ontwikkelprogramma en de Kaderbrief komen in onderhavig jaarplan terug bij de beschrijving van de onderdelen waaruit het geheel van de organisatie bestaat:

De beschrijving van **Profila Zorggroep**, als organisatie (H2), beschrijving van haar **cliënten** (H3), thema's ten aanzien van haar **medewerkers** (H4). Over de inhoudelijke inrichting van **zorgprogramma's** en de regionale indeling in **Clusters** leest u in H5. De inhoudelijke ondersteuning van het **Expertisecentrum** wordt beschreven in H6. Daarop vervolgen we met de **medezeggenschap** van cliënten en medewerkers (H7), de ondersteuning van medewerkers door **management** en aansturing (H8). Een globale uitwerking van dit Jaarplan naar **Clusterplannen** en **Programmaplannen** is te vinden in resp H9 en H10. De ondersteuning van de Clusters, de Programma's en het management door **ServiceCentrum** staat beschreven in H9.

Dan volgen de randvoorwaarden voor **Governance** en besturing (H10) en vervolgens de **financiële** randvoorwaarden en verbinding met de begroting (H11).

Ten slotte leest u als bijlage de kernpunten uit het **Organisatie Ontwikkelplan** en de globale planning van de uitvoering van de diverse projecten.

2. Profila Zorggroep

Doel: De vernieuwde Profila Zorggroep heeft een herkenbaar profiel, Identiteit, Missie, Visie en onderscheidend imago
- Uitwerking Project 1 Missie, Visie, Kernwaarden, Identiteit
- Gezamenlijke verbindende identiteit gehele PZG: wat delen we met elkaar? Waar staan en gaan we voor? (missie + kernwaarden)
- Christelijke identiteit vertaald in concreet professioneel gedrag en methodisch handelen
- Gedragscode: zo zijn onze manieren
- Methodische benaderingswijze (samenwerking met project 2) verbindend – bezielend – praktisch – kort en bondig – uitdagend
- Profila Zorggroep is ingericht als één organisatie: uitwerken juridische constructie
- Profila Zorggroep heeft een helder imago met naamgeving, logo en corporatie communicatie
- Herkenbaar, onderscheidend en aantrekkelijk profiel als PZG zowel intern als extern

2.1. Eén organisatie

Eén van de strategische keuzes in het Organisatie Ontwikkelprogramma Verantwoord Samen Groeien betreft de keuze om samen te groeien. Dit leggen we zowel uit in termen waarbij de nadruk vooral op kwalitatieve ontwikkeling ligt, als meer letterlijk ‘samengroeien’ en één organisatie worden. Dat is inmiddels geen verrassende richting meer, toch vraagt dit wel om verdere uitwerking. In het hoofdstuk Governance en Besturing ga ik nader in op de juridische uitwerking. In dit eerste hoofdstuk staan we kort stil bij het *zijn* van één organisatie in de praktische uitwerking en in de gedrags- en identiteitsaspecten die hierbij horen.

2.2. Identiteit, Missie en Visie

De Profila Zorggroep was tot 2020 nog niet ‘geladen’ met woorden die uiting geven aan een gedeelde identiteit, een gedeeld ervaren missie of een gezamenlijke visie.

Medio 2020 is daarom gestart met het fundament onder het ‘huis’ van de zorggroep, gezamenlijk verwoorde kernwaarden, een missiestatement en aansprekende pay-off en een eerste schets waarmee we woorden geven aan een gedeelde identiteit, waarvan ook de evangelische en christelijke identiteit onlosmakelijk onderdeel uit maakt. In de vernieuwde identiteit wordt de toegevoegde waarde van de integratie Profila Zorg, EBC en Grip zichtbaar.

Het vervolg van dit proces en de verdere uitwerking van Project 1 dient in 2021 te leiden tot een gezamenlijk verwoorde identiteit, missie en visie, als uitwerking van het missiestatement, een benaderingswijze en passende interne en externe uitingsvormen. Dit proces zal voor 1 april 2021 zijn afgerond.

2.3. Imago

Het ‘merk’ Profila Zorggroep en daarbinnen de zichtbaarheid van het totale aanbod aan zorg en dienstverlening en werk, dient voor cliënten, verwanten, medewerkers en ketenpartners en financiers herkenbaar te zijn.

Aansluitend bij de strategische keuze om als één organisatie te gaan werken en de juridische structuur hiervan, wordt gewerkt aan een helder corporatie imago, passend logo, pay-off en corporatie communicatie. Dit proces start na 1 april. Een media campagne wordt voorzien voor het 2^e halfjaar.

3. Cliënten

Doel: In 2021 identificeert en beschrijft Profila Zorggroep de doelgroepen per zorgprogramma en per cluster inclusief het beschikbare zorgaanbod, hiermee wordt de kwaliteit van zorg verbeterd.
- Uitvoering Project 2 Zorgprogramma's
- Doelgroepen verder beschrijven en afbakenen obv ontwikkeling en invoering Zorgprogramma's
- Zorgaanbod Clusters verder beschrijven en afbakenen

3.1. Doelgroepen

Binnen Profila Zorggroep wordt zorg, ondersteuning, begeleiding, behandeling, dagbesteding en activering geleverd aan jeugdigen, jongvolwassenen, volwassenen en ouderen op het gebied van:

- Geestelijke gezondheidszorg en begeleiding,
- Psychische zorg & psychosociale begeleiding,
- Justitiële zorg in combinatie met verslaving,
- Verstandelijke beperking al dan niet in combinatie met ASS.
- ASS, Hoarding en andere vormen van maatwerk in begeleiding en opvang

De samenwerking en verbinding tussen het productaanbod voor de doelgroepen dient in 2021 verder versterkt te worden, langs de uitgangspunten van Clusterindeling en Zorgprogramma's, zoals in 2020 de indelingen van zijn gemaakt. Waar nodig kan deze afbakening ook betekenen dat cliënten via natuurlijk verloop of stapsgewijs in een meer passende locatie worden geplaatst.

3.2. Zorgvormen

Binnen Profila Zorggroep zijn diverse zorgvormen beschikbaar.

- **Ambulante zorg** aan huis of in een voorziening voor maatschappelijke opvang
- **Jeugdzorg** ambulante ondersteuning of in een gezinshuis
- **Begeleiding** en ondersteuning in combinatie met begeleid of beschermd wonen
- **Behandeling** bij een intensievere zorgvraag in combinatie met beschermd wonen
- **Dagbesteding** en Activering voor zelfstandig wonende burgers of als onderdeel van een zorgarrangement

De zorgvormen zijn in 2020 geïdentificeerd, de samenhang en aansluiting tussen de diverse zorgvormen dient in 2021 verder versterkt te worden. In enkele clusters zullen zorgvormen toegevoegd moeten worden om een integraal aanbod te kunnen leveren, zoals bijvoorbeeld een passende uitstroomlocatie of aanvullende dagbesteding.

4. Medewerkers

Doel: Verbeteren zorgkwaliteit en professionalisering
Zorgmedewerkers
- Versterken professionalisering zorgaanbod en verdere ontwikkeling professionals
- Deskundigheid bevorderen, scholing en training voor alle medewerkers:
- gedragscode, benaderingswijze en methoden per zorgprogramma (in lijn met Project 1 en 2)
- Ontwikkelen samenhangend Opleidingsbeleid
- Planmatig en methodisch handelen versterken
- Terugdringen van het verzuim van 6,0 naar 5,0%.
- Terugdringen van PNIL

Doel: Verbeteren aansturing

- | |
|---|
| - Duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het team en in de lijn |
| - Uitvoering Project 3 Aansturing |

Binnen Profila Zorggroep zijn diverse typen zorgteams werkzaam. Binnen het team is een diverse personeelsmix waarmee optimale kwaliteit van zorg geleverd wordt. Teamtaken worden binnen het team uitgevoerd onder begeleiding en aansturing van de coördinerend begeleider. Aandacht voor specifieke doelgroepen wordt ondersteund door de gespecialiseerd begeleider.

- **Ambulante medewerkers** werken met name in de zorg voor Jeugd, Maatschappelijke Opvang en Wmo
- **Medewerkers Wonen** vormen een team binnen een specifieke woongroep of woonlocatie voor een specifieke beschreven doelgroep.
- **Medewerkers Dagbesteding** verzorgen een passend dagbesteding en activeringsprogramma voor bezoekers van een zelfstandige dagbestedingslocatie of als onderdeel van de woonlocatie.
- **Coördinerend Begeleiders** coördineren diverse taken in de teams (§ 4.1)
- **Gespecialiseerd Begeleiders** ondersteunen teams bij professionalisering van de zorginhoud (§ 4.2)
- **Gedragskundigen** ondersteunen de Clusters op zorginhoud, methodiek en specifieke expertise. (H6)

4.1. Coördinerend Begeleiders

Coördinerend begeleider is een nieuwe functie binnen Profila Zorggroep, voor deze functie zijn in 2020 medewerkers geworven en geselecteerd en geplaatst binnen de clusters. Doelstelling van de functie is de coördinatie van teamtaken ten behoeve van de kwaliteit van zorg en dienstverlening in samenwerking met het team vorm te geven, onder verantwoordelijkheid van de clustermanager. Op deze wijze wordt de aansturing verbeterd, is er iemand nabij voor de teams en worden de teamrollen vereenvoudigd.

4.2. Gespecialiseerd Begeleiders

Gespecialiseerd begeleider is een nieuwe functie binnen Profila Zorggroep; deze worden in de laatste maand van 2020 en de eerste maanden van 2021 geworven, geselecteerd en geplaatst binnen de clusters. Per cluster wordt vastgesteld aan welke specialisatie behoefte is om het zorgprogramma en de inhoudelijke doorontwikkeling van de kwaliteit van zorg verder vorm te geven. De Gespecialiseerd begeleider werkt onder verantwoordelijkheid van de clustermanager samen met de betrokken gedragskundige uit het Expertiseteam.

5. Zorgprogramma's & Clusters

Doel: Het aanbod van zorg en de inhoud van de zorg wordt per doelgroep gedefinieerd in zorgprogramma's.
--

- | |
|--|
| - Uitvoering Project 2 Zorgprogramma's |
| - Uitvoering Project 3 Aansturing |

Doel: het optimaliseren van de inrichting van productaanbod, locaties en teams en professionaliseren van medewerkers.
--

- | |
|--|
| - Doelen worden gedetailleerd beschreven in de jaarplannen per cluster |
|--|

De diverse vormen van zorg en begeleiding, zoals deze op de verschillende locaties en door de verschillende teams wordt geleverd worden in samenhangende zorgprogramma's ingericht en in 2021 verder uitgewerkt.

In 2021 heeft Profila Zorggroep zorgproducten zo veel als mogelijk in overeenkomstige zorgprogramma's opgedeeld. Per zorgprogramma worden tevens de verschillende geledingen (wonen, ambulante, dagbesteding, behandeling) beschreven en geborgd. Programma's kennen geen keiharde grens tussen verschillende producten en zijn gericht op ondersteuningsbehoefte (zorgvraag is leidend)

Een zorgprogramma is specifiek op een doelgroep toegesneden, waarin kenmerken van de cliënten en bijpassende ondersteuning worden beschreven. De medewerkers worden ondersteund om deze specifieke ondersteuning te kunnen bieden, er wordt cyclisch gewerkt volgens plan-do-check-act (PDCA-cirkel). Het beoogde resultaat is een toename van kwaliteit in de verschillende facetten waaronder kwaliteit van zorg, professionaliteit van medewerkers en helderheid over zorgaanbod van Profila Zorggroep in de regio en landelijk. In 2021 ligt de focus op ontwikkelen, methoden uitschrijven en methoden intraineren.

Per cluster worden keuzes gemaakt, waar nodig in samenspraak met ketenpartners en financiers, welk aanbod geïntegreerd en professioneel verantwoord wordt geleverd.

	Noord	Veluwe	Midden	Rotterdam	Zuid Holland Zuid
Dagbesteding					
Basiszorg GGZ					
Begeleiding GGZ					
Jeugdzorg					
Begeleiding VG ouderen					
Begeleiding VG					
Begeleiding en Behandeling VG					

6. Expertisecentrum

Doel: opbouwen slagvaardig en breed inzetbaar expertisecentrum, waarbinnen de expertise van gedragskundigen en andere professionals efficiënt inzetbaar is voor de ondersteuning van zorg en begeleiding en de behandeling van cliënten
- doorontwikkeling zorgbeleid, methodiek implementatie en borging
- ondersteunen professionele attitude en vakkennis van begeleiders
- ondersteunen gespecialiseerd begeleiders op zorginhoud.
- Inrichten vakgroepen

Gedragskundigen
- Versterken van de functie behandeling, verbeteren ondersteuning door GK
- Inrichten expertisecentrum: medische dienst, gedragskundige dienst en team zorgbemiddeling
- Samenwerken met kennispartner ASVZ en Novicare
- Inrichten vakgroepen

- De **manager Expertisecentrum** verzorgt samen met **Gedragskundigen** de inrichting van een Expertisecentrum waarbinnen de professionele kennis en kunde van de verschillende onderdelen van de zorggroep optimaal geborgd en doorontwikkeld wordt in samenwerking met **adviseur zorgbeleid** en alle betrokken professionals binnen de organisatie en in de keten. Hierbij is in samenwerking met de **AVG** aandacht voor de correcte implementatie van WZ&D. Waarbij zowel de medische als de orthopedagogische inhoud geborgd wordt.
- Het **Zorgbemiddeling**-team verzorgt wachtlijstbeheer, aanvragen meerzorg en advies bij plaatsing in samenwerking met de gedragskundigen en de managers.
- Binnen het Gedragskundigen-team zijn de **specialisaties** bekend en worden optimaal ingezet in de clusters voor een inhoudelijke verbinding met de zorgprogramma's.
- Kennis en expertise wordt in cluster en specialisatie overstijgende **vakgroepen** gebundeld en ingezet ter ondersteuning van zorgteams.

De gedragskundigen en clustermanagers in de lijn werken aan een optimale samenwerking, waarbij de manager zijn integrale verantwoordelijkheid in het cluster vormgeeft.

7. Medezeggenschap

7.1. Cliënten & Verwanten

Doel: medezeggenschap cliënten functioneert in 2021 conform de Wmcz
- Clustermanagers, coördinerend begeleiders en Verwantenraad PZ werken onder begeleiding van de afdeling Kwaliteit samen om dit vorm te geven.

In 2020 kent EBC Zorg nog geen functionerende cliëntenraad. De Verwantenraad van Profila Zorg en de Deelnemersraad van Grip op je leven functioneren onvoldoende conform de wettelijke bepalingen.

Profila Zorggroep heeft in 2021 de gelaagde medezeggenschap voor verwanten en cliënten van alle teams en locaties ingericht conform de uitgangspunten van de vernieuwde Wmcz.

7.2. Medewerkers

Profila Zorggroep heeft ook in 2021 een prettig functionerende ondernemingsraad waarbinnen de medezeggenschap van medewerkers georganiseerd is conform de WOR.

8. Management en Aansturing

Een verdere inrichting van de integrale verantwoordelijkheid zoals deze medio 2020 is belegd bij de Clustermanagers, zal in 2021 verder vorm krijgen.

Doel: Versterken management en aansturing
- Integraal management vormgeven
- Aansturing vereenvoudigen
- Clustermanagers in positie
- Coördinerend begeleiders positioneren
- Teamrollen vereenvoudigen
- Uitvoeren Management Development programma en deskundigheidbevordering
- Gespecialiseerd begeleiders werven, selecteren en positioneren
- Versterken samenwerking tussen Clustermanagement, Gedragskundige en Coördinerend- en Gespecialiseerd Begeleiders.

Een belangrijk onderdeel van het Organisatie Ontwikkelprogramma betreft het versterken van management en duidelijkheid over aansturing. Dit betreft het verduidelijken van de bij diverse functies behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit proces is in 2020 in gang gezet en zal in 2021 verder door ontwikkelen.

8.1. Integrale verantwoordelijkheid in de clusters

Een belangrijk gegeven hierin is de integrale verantwoordelijkheid in clusters, waarmee bedoeld wordt dat de clustermanager binnen het cluster de verantwoordelijkheid heeft voor alle aspecten die de zorg, passend zorgaanbod, personeel, locatie, veiligheid en het lokale netwerk betreffen.

- Op het gebied van zorginhoud en zorgbeleid werkt de clustermanager voor de ondersteuning van de teams hierin nauw samen met de gedragskundige uit het **ExpertiseCentrum**.
- Tijdige stuurinformatie op het gebied van personeel, cliënten, kwaliteit en financiën ontvangt de manager maandelijks of per kwartaal op basis van de door het team ingevoerde data.
- Voor andere randvoorwaardelijke zaken, zoals huisvesting, veiligheid, personeelsbeleid en kwaliteit ontvangt de manager conform een vooraf gedefinieerde SLA ondersteuning vanuit het **Servicecentrum**.

Ieder kwartaal bespreekt de manager de gerealiseerde resultaten inclusief zijn reflectie hierop en de verwachte ontwikkelingen met de bestuurder.

8.2. Management Development

Vanaf januari 2021 start een MD programma voor het gehele kader. Dit omvat de volgende groepen: het management, de coördinerend begeleiders, de gedragskundigen en de teamleiders van het Servicecentrum. Het MD programma kent een doorloop van twee jaar en is erop gericht om medewerkers voldoende competent te maken om de vernieuwde organisatie te kunnen dragen en de bijbehorende doelen te realiseren. Het programma bestaat uit een deel voor allen, onderdelen per functiegroep en een selectie van onderdelen die passen bij de individuele leervraag van medewerkers. Het programma kent een drietal lijnen, te weten:

- Leiderschapsontwikkeling: het kunnen dragen en rolmodel kunnen zijn van de vernieuwde visie, missie en identiteit. Persoonlijk-professionele ontwikkeling
- Teambuilding, samenwerking en communicatie: als team(s) invulling geven aan de wenselijke cultuur en effectief (leren) communiceren en samenwerken
- Competentie-ontwikkeling: het verwerven van functionele competenties zoals: plannen schrijven, financiële beheersing, verzuimbeleid, jaargesprekken, risicomangement, projectmanagement en relatiebeheer.

Voor het begeleiden van (een deel van) het MD programma wordt een externe partner geworven. Het programma start eind januari 2021.

9. Clusters

In 2020 zijn de Clusters beschreven en clustermanagers geplaatst, deze zijn integraal verantwoordelijk voor de locaties en cliënten, medewerkers, kwaliteit en veiligheid van zorg, productie & budget- en onderhouden van het netwerk.

Voor de Clusters worden hieronder in hoofdlijnen de belangrijkste doelen en acties benoemd, in aansluiting bij het / de zorgprogramma('s) en de huidige locaties en teams of zorgaanbod:

Cluster	Noord
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding GGZ - Basiszorg GGZ - Begeleiding VG
Locaties en teams	- Fivelzorg, - Brasem, - Ambulant Steenwijkerland - Vredenburg
Belangrijkste doelen en acties	- Clusterbreed: Ontwikkelopdracht voor twee jaar: voldoende volume, samenhang: zorgprogramma's VG begeleiding en ggz basiszorg - Veiligstellen populatie Fivelzorg door ggz naar wlz - Ontwikkelen dagbesteding Appingedam - Onderzoeken mogelijkheid nachtopvang decentraliseren vanuit gemeente Groningen naar de Eemsumd gemeenten (Delfzijl, Appingedam, Loppersum) - Nieuwbouw Brasem, samen met Sprank - Onderzoek + keuze herbestemming oude pand Brasem (KTC of tienermoeders) - Starten dagbesteding Vredenburg Steenwijk

Cluster	Veluwe I
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding GGZ
Locaties en teams	- Eikenhorst, - Schuilplaats, - Vreeweg, - BWI - ambulant team Zwolle
Belangrijkste doelen en acties	- Herontwikkeling terrein EBC-Schuilplaats. samenhangend pakket aan voorzieningen op terrein: entreevoorziening (Schuilplaats), verblijfslocatie(s) (Schutse), begeleid zelfstandig wonen: panden achter op het terrein. Specialisatie als centrum voor ASS - Ontwikkeling dagbesteding en daghulp: Grip verhuizen naar locatie EBC. - Ambulantiseren BW, samenwerking met Ontmoeting, gezamenlijke locatie Drielandendreef - Vreeweg: populatie vereenvoudigen en ontwikkelen tot een LVB-locatie

Cluster	Veluwe II
Zorgprogramma('s)	- Basiszorg GGZ
Locaties en teams	- Entreecoach, - Kans 2 Grow, - Housing First, - Maatwerk wonen, - Time-out plekken, - Hoarding, - Lokale opvang gezinnen, - Maatschappelijke opvang (EBW/de Kade), - Maatschappelijke opvang gezinnen
Belangrijkste doelen en acties	- MO en EBW ambulantisieren, - ontwikkelen flexibel op/afschalbare arrangementen - Veiligstellen populatie: ggz naar wlz - Groei Zwolle ambulant, ook LVB - Groei Zwolle Jeugd & Gezin - Aansluiting/overdracht cliënten Yovol

Cluster	Midden
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding VG
Locaties en teams	- Lavendeloord - ambulante Midden
Belangrijkste doelen en acties	- Dagbesteding Lavendeloord - BZW opzetten vanuit Lavendeloord - Groei ambulante - Aanbesteding J&G in: Utrecht ZuidOost en Stichtse Vecht, samen met st. Timon - PR campagne evangelische achterban Veenendaal, Ede, Barneveld: gericht op starten gezinshuis, instroom cliënten en donateurs

Cluster	Rotterdam I
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding Ouderen VG
Locaties en teams	- Keyenburg Saffier - Keyenburg Amethyst, incl Robijn
Belangrijkste doelen en acties	- Starten zorgprogramma VG behandeling ouderen op Amethyst en Saffier, integratie dagbesteding Robijn - Ontwikkelen businesscase nieuwbouw Hoogvliet (specialisatie ouderen, op termijn vervanging Keyenburg, samen met Sonnenburgh en Kerk&Co) - Kantoren Keyenburg naar locatie Ommoord, uitbreiding appartementen Keyenburg, instroom vanuit Bronkhorst - Inrichten en ondersteunen ouderinitiatief De Hofstede Spijkenisse - Starten herbestemming Maraboehoek Spijkenisse

Cluster	Rotterdam I
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding VG
Locaties en teams	- Keyenburg Smaragd - Keyenburg Diamant, incl Atelier, - Wanmolen, BZW, - Maraboehoek, - Arcadia, incl Horizon, - Bronkhorst (tijdelijk), - Ambulant Zuid (regulier)
Belangrijkste doelen en acties	- Verbeteren kwaliteit Arcadia, integratie met Horizon - Integratie en doorontwikkeling ambulante R'dam - Aanbesteding Wmo-maatwerk intramuraal - Begeleiden overdracht Bronkhorst naar J&G

Cluster	Zuid Holland Zuid
Zorgprogramma('s)	- Begeleiding en Behandeling VG
Locaties en teams	- Oogstlaan, incl de Poort, - De Ark - Ambulant Zuid (complex)
Belangrijkste doelen en acties	- Integratie locaties De Ark, Oogstlaan en intensief ambulante, kwaliteit verbeteren over de volle breedte - Integratie dagbesteding - Verbeteren behandel functie, mbv ASVZ, en eigen expertisecentrum + AVG - Realiseren behandeltoeslag en/of groepsmeezorg De Ark - Realiseren uitstroomvoorziening: oriëntatie op fasehuis (zoektocht pand, business case) en KTC (gereedmaken Maraboehoek) - Oriëntatie op haalbaarheid VIC-unit bg Oogstlaan

10. Programma's

Naast de lokale clusters kent Profila Zorggroep in 2021 een tweetal regio overstijgende programma's.

Programma	Dagbesteding, Activering en Werk
Zorgprogramma('s)	Dagbesteding, Activering en Werk
Locaties en teams	<ul style="list-style-type: none"> - Bonaventura - Grip - DB bij woonlocaties: Horizon, Poort, Robijn, Werkschuur, DAC Fivel
Belangrijkste doelen en acties	<p>Het programma Werk, Activering en Dagbesteding heeft als doel om het aanbod van deze producten verder te ontwikkelen en waar mogelijk optimaal te integreren in het zorgaanbod van de zorgprogramma's in de clusters. Dit betreft zowel het doorontwikkelen van bestaand aanbod als het inrichten van nieuw of beter passend zorgaanbod op het gebied van dagbesteding.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In samenwerking met de verantwoordelijk managers in de clusters, geven de programma managers vorm aan ontwikkeling en innovatie van het zorgaanbod van Profila Zorggroep. - Aanbod op het gebied van Werk, Activering en Dagbesteding versterken - Professionaliseren product aanbod op stand alone locaties Bonaventura - Ondersteunen product aanbod op aan woongebouw verbonden locaties; Poort, Horizon, Robijn, Werkschuur, DAC Fivel - Door ontwikkelen Bonaventura tot centrumfunctie - Ontwikkeling GRIP, verhuizen naar EBC terrein - Ontwikkelen arbeidsmatige dagbesteding, eerst in Rijnmond, oriëntatie op Talentencentrum - Aanvragen erkenning jobcoaching - Ontwikkelen dagbestedingsprogramma's die specifiek passen bij de zorgprogramma's

Programma	Jeugd & Gezin
Zorgprogramma('s)	Jeugd & Gezin
Locaties en teams	<ul style="list-style-type: none"> - Profila Jong - Diverse Gezinshuizen - Ambulant Noord Holland - Bronkhorst (op termijn)
Belangrijkste doelen en acties	<p>Het programma Jeugd & Gezin heeft als doel om het aanbod van zorg voor jeugdigen te optimaliseren en te professionaliseren en waar mogelijk te laten integreren in lokale zorgprogramma's</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zorgaanbod voor jeugdigen ondersteunen en optimaliseren. - Team Profila Jong versterken en optimaliseren - Locatie Bronkhorst inrichten als uitstroomlocatie voor gezinshuizen voor jeugdigen en/of jongvolwassenen. - Landelijk: Gezinshuizen doorontwikkelen met duidelijke kaders en helderheid over zorgaanbod

- Ondersteuning in Cluster Midden bij de aanbestedingen regio Utrecht in aansluiting op het huidige zorgaanbod.
- Verbeteren zorgkwaliteit gezinshuizen
- Groei Profila Jong Rijnmond (continuering samenwerkingsverband PZG – Timon - De Hoop)
- Start Profila Jong Haaglanden (gunning aanbesteding H10, samen met Timon)
- Start Profila Jong Utrecht (zie ook cluster Midden)

11. ServiceCentrum

Doel: Versterken bedrijfsvoering en Verbeteren informatiesturing
o Uitvoeren Jaarplannen per afdeling
o Uitvoeren Project 4 (4.1, 4.2 en 4.3)
o informatiesturing en integratie/afstemming tussen ondersteunende diensten;

Het ServiceCentrum heeft richting de lijnorganisatie een ondersteunende én adviserende taak. Hiermee bedoelen we dat de verantwoordelijkheid eenduidig in de lijn van de zorgorganisatie komt te liggen en de ondersteuning hiervan efficiënt en effectief en tegen aanvaardbare kosten door het Servicecentrum georganiseerd kan worden.

11.1. Bedrijfsbureau

Doel: Versterken bedrijfsvoering en Verbeteren informatiesturing
o Uitvoeren Jaarplannen per afdeling
o Verbeteren business control en risicobeheersing
o Uitvoeren Project 4 (4.1, 4.2 en 4.3)
o het verbeteren van de ondersteuning aan de clusters in de regio's,
o het oppakken van huisvestingsprojecten met behulp van een te ontwikkelen strategisch huisvestingsplan / strategisch vastgoedplan
o Investeren in ICT

Het bedrijfsbureau bestaat uit de afdelingen:

- **Cliëntenadministratie** : verantwoordelijk voor een correcte verwerking van clientgegevens, geregistreerde zorg en productie voor de financiering van de zorg en voor interne stuurinformatie.
- **Financiën & control** : verantwoordelijk voor tijdige en correcte verwerking en betaling van financiële gegevens, waaronder productie, facturatie en aanleveren van stuurinformatie, P&C
- **ICT & ECD** : verantwoordelijk voor een goed werkend ICT systeem en optimale ondersteuning van medewerkers en de registratie van het zorgproces.
- **Facilitair & Huisvesting** : verantwoordelijk voor het ondersteunen van managers op het gebied van huisvesting, facilitaire zaken en de begeleiding van projecten op gebied van huisvesting en domotica.

Belangrijke thema's en projecten voor 2021:

- Inrichten en verbeteren business-control (project 4 uit het ontwikkelprogramma)
- Opstellen Strategisch vastgoedplan op basis van de 'schuifplaatjes' en analyses van de regio's Veluwe en Rijnmond.
- Invoeren domotica in Rijnmond
- Verbeteren ECD (onderdeel van ontwikkelprogramma)
- Integratie locaties SC
- Opvolging aandachtspunten vanuit interimcontrole accountant

11.2. Stafbureau

Doel: Optimaliseren ondersteuning van Clusters
o informatiesturing en integratie/afstemming tussen ondersteunende diensten;
o Ondersteunen uitvoering PDCA, Leren & Verbeteren
o Versterken naamsbekendheid en imago
o het verbeteren van de ondersteuning aan de clusters in de regio's,
o verbeteren accountmanagement, strategisch beleid
o Ontwikkelen van en ondersteunen bij gebruik Zorginnovatie en E-Health
o Uitvoeren Jaarplannen per afdeling

Het stafbureau bestaat uit de afdelingen:

- **Kwaliteit & Beleid** : verantwoordelijk voor het aanbieden en onderhouden van protocollen, werkinstructies en beleid gebaseerd op wetgeving en interne werkwijzes, en het aanbieden van stuurinformatie op basis van verzamelde data mbt kwaliteitsindicatoren.
- **Accountmanagement, strategisch beleid en zorginnovatie**: uitvoeren markanalyses, verzorgen strategische accounts, ontwikkelen strategisch beleid en innovatie
- **Secretariaat & Servicedesk** : verantwoordelijk voor een soepele ontvangst en doorleiding van bezoekers, cliënten en collega's via externe en interne post en telefonie.
- **Communicatie** : verantwoordelijk voor verspreiding en vormgeving van diverse interne en externe uitingsvormen tbv de naamsbekendheid van de Profila Zorggroep, corporatie identity en imago.

Belangrijke thema's en projecten voor 2021:

- Campagne corporate communicatie nieuwe missie/visie en één organisatie (vanaf juli)\
- Participeren in landelijke projecten E health en innovatie impuls
- Voorbereiden op aanbestedingen 2022
- Opvolging uitkomsten Prisma onderzoeken

11.3. Afdeling HR

De afdeling HR is verantwoordelijk voor correcte inrichting van systemen rond personeelsadministratie, ondersteuning bij werving & selectie, opleidingsbeleid en verzuimbeleid.

Doel: Uitvoeren Plan van Aanpak HR
o het verbeteren van de ondersteuning aan de clusters in de regio's,
o het moderniseren van de administraties
o Uitvoeren Plan van Aanpak HR
o Uitvoeren Jaarplannen per afdeling

Belangrijke thema's en projecten voor 2021:

- Verbeteren verzuimbeleid, vooral kortdurend verzuim
- Versterken professionaliteit en mentale weerbaarheid
- Recruitement: vinden, boeien en binden medewerkers, terugdringen PNIL
- deskundigheidsbevordering

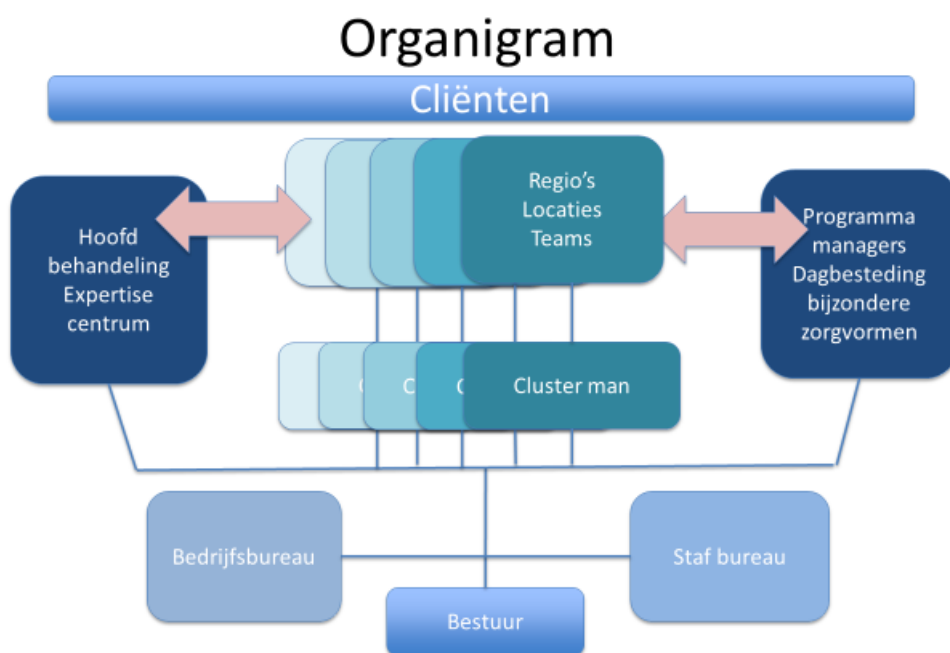
12. Governance en Besturing

12.1. Interne organisatie, afstemming staf – lijn

De uitkomst van Project 3 (Aansturing) wordt gematcht met het proces waarin de definiëring van de Service Level Agreements (SLA) en het dienstenaanbod van het ServiceCentrum vorm krijgt (Project 4.2). Ook een verbeterde inrichting van het ServiceCentrum en mogelijke allocatie van werkplekken maakt hiervan onderdeel uit. Op basis van deze keuzes wordt helderheid gegeven over de structuur van de interne organisatie, de verdeling van verantwoordelijkheden in de lijn en in de staforganisatie en de bijbehorende taken en bevoegdheden. Dit krijgt vorm in concrete 'service level agreements' tussen staf en lijn. Gereed op 1 juli 2021

12.2. Organigram

De uitkomsten van Project 3 (Aansturing) en Project 4 (ServiceCentrum) en Project 5 (Juridische Structuur) dienen gezamenlijk tevens een hernieuwd organigram van de organisatie op te leveren, gereed op 1 juli 2021. Tot die tijd is het organigram als volgt:



12.3. Planning & Control

De planning & control cyclus wordt in 2021 conform wettelijke kaders en richtlijnen ingericht en uitgevoerd.

12.4. Governance

De in het Organisatie Ontwikkelplan beschreven elementen waarin één of meerdere onderdelen van de Profila Zorggroep niet of onvoldoende ingeregeld zijn conform de Governancecode 2017 worden in 2021 verder ingericht.

Hierbij gaat het onder andere over:

- Statuten van de diverse stichtingen
- Inrichting en werking toezichthoudend orgaan
- Afspraken met betrekking tot Onderaannemerschap

12.5. Juridische structuur

Profila Zorggroep bestaat ultimo 2020 juridisch gezien uit de volgende stichtingen:

- Profila Zorggroep, met daarin uitsluitend bestuur en toezicht
- Profila Zorg,
- Evangelisch Begeleidingscentrum
- Grip op je leven
- Kansrijk Wonen

Daarnaast zijn er nog twee verbonden Vriendenstichtingen, namelijk:

- Stichting Vrienden van het EBC
- Stichting Vrienden van Profila Zorg.

De juridische, financiële en praktische consequenties van deze zeven stichtingen dragen bij aan complexiteit en inefficiency. Bij de strategische keuze om één organisatie te worden is inbegrepen het onderzoek naar het verlagen van complexiteit, waar mogelijk kostenbesparing en een bijdrage aan een meer efficiënte bedrijfsvoering door het totaal aantal stichtingen te verminderen.

De bestuurder heeft, gehoord hebbende interne en externe betrokkenen, besloten Stichting Kansrijk Wonen te verzelfstandigen en te ontvoegen uit de Profila Zorggroep.

Onderzoek wordt uitgevoerd naar een verdere optimalisatie van de structuur van de overige stichtingen. Hierbij is het uitgangspunt om te komen tot een toekomstbestendige eenvoudige structuur die past bij het uitgangspunt van één organisatie.

Doel: Vereenvoudigen juridische structuur Profila Zorggroep
- Uitvoering Project 5 Governance (zie bijlage)
- Juridisch vormgeven aan het uitgangspunt van één organisatie
- Organisatie compliant maken met governance code Zorg

13. Begroting

13.1. Begroting

De onderliggende Begroting PZG 2021 wordt separaat gepresenteerd. In dit Jaarplan noemen we enkele punten. Voor de begroting 2021 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Loonstijging nieuwe cao's:
 - Voor de GZ loopt de cao tot 30 september 2021 en vindt per 1 juni een structurele loonsverhoging van 3,15% plaats. Er wordt geen rekening gehouden met een verdere loonsverhoging in 2021. In september 2021 vindt een eenmalige uitkering van 1,5% plaats;

- Voor de GGZ loopt de cao tot 1 december 2021 en vindt per 1 juni een structurele loonsverhoging van 2,1% plaats. Er wordt geen rekening gehouden met een verdere loonsverhoging in 2021. In november 2021 wordt een eenmalige bruto uitkering van € 500 gedaan.
- Sociale lasten: 16%
- Pensioenlasten: 11,15%
- Leegstand: 2%
- Ziekteverzuim: gemiddeld 5,5%
- Beoogd rendement: 1,5%

De organisatie streeft een bescheiden groei na van 6% (waarvan 2,7% tariefsverhogingen) door consolidatie, bundeling van zorgaanbod en expertise in de regio en het benutten van ontwikkelkansen.

13.2. Risicoparagraaf

Bij de uitvoering van het Jaarplan en de onderliggende begroting zijn de volgende risico's inclusief de gehanteerde beheersmaatregelen te benoemen:

- De coronacrisis geeft onzekerheid t.a.v. gedeelde omzet en hogere kosten.
 - De beleidsregel voor declaratie van Covid-19 kosten lijkt te worden verlengd tot eind 2021. Daarnaast blijft de declaratie voor WMO/Jeugdzorg bij gemeenten een onzekerheid.
- Er is een noodzakelijk en ambitieus organisatie ontwikkelprogramma gestart teneinde de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van de bedrijfsvoering te optimaliseren. Kan de organisatie dit aan?
 - De werkdruk is hoog, en met de inzet van externen kan veel worden gerealiseerd. Er is veel aandacht voor het omspanningsvermogen van de managers om dit programma tot een succes te maken.
 - Ruimte kan worden geboden in het temporiseren van de diverse projecten, het werken aan de kwaliteit van het management door middel van een in 2021 te starten MD programma, en het werken aan de mentale weerbaarheid van medewerkers en leidinggevend kader.
- Indien extra zorg nodig is kan meerzorg worden aangevraagd. Risico's die hiermee te maken hebben zijn dat het meerzorg proces nog onvoldoende is ingericht. Daardoor kan omzet niet of te laat worden gedeclareerd.
 - Door krapte op de arbeidsmarkt bestaat het risico dat er onvoldoende personeel geworven kan worden met de extra middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld. Meerzorg zal als proces worden gezien en ingericht : De inzet van zij-instromers en extra opleidingsplaatsen moeten naar de toekomst meer capaciteit bieden. Meer inzet op BBL plaatsen biedt kansen voor de toekomst.
- Tijdens de transitie van de organisatie is een groot beroep gedaan op externen. De PNIL liep daardoor fors op. Dat risico is ook in 2021 groot. Clustermanagers moeten gaan werken met een nieuwe allocatiemodel.
 - Door een nieuwe allocatiemethodiek voor personeelskosten in relatie tot de omzet te introduceren krijgen de clustermanagers meer grip op hun personeelskosten en dus ook hun PNIL.

Bijlage: Organisatie Ontwikkelprogramma Verantwoord Samen Groeien

Binnen het Organisatie Ontwikkelprogramma gaat Profila Zorggroep in 2021 verder met de in 2020 geïdentificeerde doelstellingen en daaraan verbonden projecten. Het programma is gestart in het voorjaar van 2020 en kent een doorlooptijd tot medio 2022.



Het programma is opgebouwd uit 5 projecten, waarin deelnemers uit het geheel van Profila Zorggroep participeren in werk- en projectgroepen. Zeer beknopt betreft dit de volgende projecten:

- **Project 1: Missie, Visie en Identiteit**
 - De missie, visie en identiteit van de zorggroep wordt opnieuw verwoord en concreet gemaakt. De uitingvormen van identiteit en de relatie met professioneel handelen krijgt duidelijk vorm.
- **Project 2: Zorgprogramma's**
 - Het zorgaanbod wordt verhelderd in afgebakende zorgprogramma's met professioneel zorgaanbod passend bij de geïdentificeerde doelgroepen.
- **Project 3: Aansturing**
 - De verantwoordelijkheidsverdeling in de lijn van bestuurder tot zorgmedewerker wordt gedefinieerd in concrete voorstellen voor de inrichting van teams en clusters. De rol van Coördinerend begeleider en Gespecialiseerd begeleider is nieuw en vraagt verdere verduidelijking.
- **Project 4: Bedrijfsvoering**
 - In verschillende deelprojecten worden de elementen van bedrijfsvoering, informatievoorziening en dienstverlening van het ServiceCentrum optimaal geïntegreerd en waar mogelijk vereenvoudigd.
- **Project 5: Governance**
 - Diverse thema's op het gebied van Governance worden voor het geheel van de zorggroep geïdentificeerd en verbeterd.