



# Meerjarenbeleidsplan

2023-2025

## Inhoud

INLEIDING: JOYCE-HOUSE GAAT VERDER .....	3
1. MISSIE EN VISIE.....	4
2. GEWENSTE SITUATIE IN 2025.....	5
3. HET STRATEGISCH MANAGEMENT JOYCE-HOUSE .....	9
4. FINANCIËEL MANAGEMENT .....	11
5. PR EN MARKETING .....	12
6. P&O.....	13
7. ICT MANAGEMENT.....	14
8. ORGANISATIE & PROCESSEN .....	15
9. BELEIDSPANNEN EN JAARPLANNEN.....	16

## **Inleiding: Joyce-House gaat verder**

Voor Joyce-House was 2022 een bewogen jaar, die getekend werd door een verandering van de directeur-bestuurder en het professionaliseren van de organisatie.

Het is nodig om vooruit te kijken en te anticiperen op de toekomst, zodat Joyce-House een stabiele en robuuste organisatie blijft.

En vooruit kijken is wat we de komende jaren zeker zullen gaan doen.

Als eerste door te kijken waar onze groeimogelijkheden liggen, zowel binnen de zorg, als de andere diensten die worden aangeboden. En daarnaast wordt vooral gekeken op welke wijze we ons kunnen onderscheiden in de markt.

De belangrijkste thema's voor het komende jaar zullen dan ook zijn:

1. Optimalisatie van ons kwaliteitssysteem en onze processen.
2. Competentie, bevoegde en tevreden medewerkers.
3. Groei van onze inkomsten met de uitbreiding van twee nieuwe locaties.
4. Ontwikkeling
5. Innoveren en inzetten van technologische ontwikkelingen die bewezen arbeidsbesparend zijn.
6. Betaalde ouderparticipatie verder uitbouwen.

Smilde, 7 december 2022.

Irene Bernsen,  
Directeur-Bestuurder

## 1 Missie en visie

Joyce-House is een kleinschalige, intramurale zorgorganisatie in de gehandicaptenzorg. Joyce-House biedt wonen, dagbesteding, logeren en ambulante zorg aan (jong)volwassenen met een (ernstig) meervoudige beperking en complexe zorgvraag. De zorg bestaat uit individuele begeleiding, groepsbegeleiding, persoonlijke verzorging en/of verpleging. Joyce-House staat voor gelijkwaardigheid, waarbij we elkaar zien als gelijken en we elkaar met respect behandelen.

### Missie

We vullen niets op voorhand in, zijn een luisterend oor en werken vanuit het motto:

*“Van beperking naar ontwikkeling”*

*Door zorg te verlenen met hart, hoofd en handen; gericht op specifiek maatwerk, passend bij individuele wensen en behoeften.*

Dit betekent dat we niet uitgaan van bestaande systemen, maar ruimdenkend blijven in het bieden van kansen, behoeften en mogelijkheden. We bieden zorg waarin niet de beperkingen centraal staan, maar juist de mogelijkheden, de kansen op ontwikkeling die passen bij de individuele wensen en behoeften van de cliënt. Hiervoor is nauw contact met de ouders/naasten essentieel, om zo elke dag levensvreugde toe te voegen. Met als resultaat: een optimale kwaliteit van leven.

### Visie

Het recht van mensen met een beperking om als volwaardig medemens gezien en gehoord te worden, is zichtbaar leidend bij het bieden van goede zorg.

Joyce-House verbindt zich in alle aspecten met de ambitie om kwalitatief hoogwaardige zorg te leveren. Kwaliteit ontstaat in de relatie tussen de cliënten, ouders/naasten en medewerkers. Een goede onderlinge relatie is de basis voor het leveren van goede zorg. Vanuit deze relatie ontstaat vertrouwen, waarbij cliënten en ouders/naasten zich gehoord en begrepen voelen. Zo kunnen we bouwen aan een veilige omgeving en kwaliteit van leven voor de cliënten. Wij geloven dat door een goede onderlinge relatie de kwaliteit van leven wordt verhoogd en een bijdrage wordt geleverd aan een sfeer waarin ruimte is om met elkaar te leren en te verbeteren.

Het is de doelstelling van Joyce-House te luisteren naar de behoeften van de cliënten en deze met elkaar te faciliteren. Daar waar cliënten zich niet of moeilijk verstaanbaar maken, doen wij onderzoek naar hun ervaringen om op een passende wijze bij hun mogelijkheden aan te sluiten. We geloven in een vormgeving van de organisatie met maximale waarborgen voor continuïteit en een eigen identiteit van iedere locatie.

### Kernwaarden

Naar aanleiding van de teamdagen in juli 2021, waarin het herijken van de missie en visie centraal stonden, hebben we met elkaar de kernwaarden van de organisatie herzien. Medewerkers hebben meegedacht en input gegeven. Met elkaar zijn we tot waarden gekomen die we in de kern belangrijk vinden: vernieuwend, ambitieus, transparant, betrokken, gelijkwaardig, veilig, ontwikkelend en autonoom (eigen regie over de kwaliteit van leven).

## 2. Gewenste situatie in 2025

Hieronder illustreren we de gewenste ontwikkeling voor Joyce-House.

### Omzet / Resultaat

Voor Joyce-House gaan we de komende jaren onze schulden afbouwen en ons weerstandsvermogen opbouwen.

Voor 2023 en 2024 zal dit 2% per jaar zichtbaar moeten worden in omzet en een positief resultaat. Ieder onderdeel van de organisatie moet specifieke doelstellingen hebben op het gebied van omzet en resultaat.

### Organisatiestructuur

In 2025 heeft Joyce-House een organisatiestructuur die helder, transparant, eenvoudig en herkenbaar is voor cliënten, medewerkers en strategische partners. De organisatie dient flexibel te kunnen inspelen op de uitdagingen in de markt en de zorgsector in het bijzonder.

Joyce-House heeft een structuur die bestaat uit drie onderdelen, waarvan Joyce-House inkomstenstromen heeft vanuit de WLZ, ZVW en WMO. Joyce-House levert de zorg zowel in ZIN als in PGB.

### Geografie

We hebben op dit moment locaties in Friesland (Wolvega), Overijssel (Steenwijk) en Drenthe (Smilde). De vraag naar kleinschalige zorg is groot. In 2023 tot en met 2024 zal het streven zijn locaties uit te breiden in de regio Groningen/Drenthe. Totaal minimaal 24 cliënten extra. Daarnaast gaan we extra logeerplekken realiseren. We streven naar gemixte/heterogene groepen op alle locaties. Doel is samenwonen met elkaar, in een huiselijke omgeving. De eigen appartementen zijn gericht op de beleving van en tijd voor de cliënt. De nadruk ligt op wonen, dagbesteding en logeren met elkaar én ruimte voor zichzelf (eigen regie).

Mensen kunnen ook in de laatste fase van hun leven bij Joyce-House blijven wonen. Wonen-en dagbesteding is geïntegreerd binnen Joyce-House. Er zijn een aantal cliënten die extern dagbesteding hebben.

De doelgroep van Joyce-House bestaat uit:

- Mensen met een (medische) complexe zorgvraag (o.a. beademingszorg en epilepsie).
- Mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking.

De belangrijkste partijen waarmee Joyce-House samenwerkt zijn de leveranciers van;

- hulpmiddelen
- ICT en automatisering
- verpleegkundige disposables
- Incontinentiemateriaal
- Zorgregistratiesysteem
- Uitzendkrachten en ZZP'ers

Deze leveranciers moeten voldoen aan de eisen zoals deze gesteld zijn in het kwaliteitsprotocol leveranciers en worden daar jaarlijks op beoordeeld.

De belangrijkste financier van Joyce-House is het zorgkantoor (Zilveren Kruis) met wie voor de provincies Friesland, Drenthe en Overijssel afspraken zijn gemaakt voor het leveren van producten in het kader van de WLZ.

Daarnaast wordt de WMO gefinancierd door diverse gemeentes in deze provincies.

Daar waar van toepassing wordt gebruik gemaakt van de zorgverzekeraars voor de ZVW

## **Cliëntenbeleid Joyce-House**

De cliënt is het uitgangspunt van handelen voor Joyce-House. Zo vormt een cliënttevredenheidsonderzoek onder cliënten een belangrijke basis voor het kwaliteitsbeleid. Cliënten vinden een aantal factoren belangrijk. Dit zijn onder meer:

- Veiligheid (zich veilig voelen) en hygiëne
- Zelfstandigheid/eigen regie
- Medezeggenschap
- Informatievoorziening
- Vakbekwaamheid, professionaliteit
- Bereikbaarheid/toegankelijkheid zorg(voorziening)
- Bereikbaarheid toegankelijkheid van de organisatie

Daarnaast biedt het tweejaarlijks cliënttevredenheidsonderzoek, Dit vind ik ervan (DVIE) een bron aan informatie wat bij de cliënt die Joyce-House in zorg heeft, leeft. De uitkomsten worden met de cliëntenraad besproken en Joyce-House verwerkt de bevindingen in een verbeterplan. Het verbeterplan wordt besproken en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Joyce-House.

## **Ketenpartners Joyce-House**

Ketenpartners zijn partijen die voor de cliënten van Joyce-House van belang zijn. Zij stellen kwaliteitseisen aan de uitvoering van de zorg om gegarandeerd te krijgen dat de zorg kwalitatief goed en doeltreffend aan de geïndiceerde cliënt wordt geboden.

Ketenpartners zijn het zorgkantoor, CIZ, gemeenten en scholen. Ook de samenwerkingsrelaties met ziekenhuizen bijvoorbeeld op het gebied van beademingszorg wordt gezien als belangrijke schakel in de keten.

Zorgkantoren zijn namens de cliënt de inkopers van zorg en stellen strenge eisen en voorwaarden die zijn afgeleid van de wet- en regelgeving en bepaald door de overheid. Zorgkantoren en gemeenten hanteren bij de aanvragen van een zorgbudget strakke selectiecriteria, kwaliteitseisen en contractvoorwaarden zoals:

- Voor het ontvangen van zorg is een indicatie nodig;
- De zorgaanbieder moet kunnen aantonen dat zij beschikt over een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem;
- De zorg wordt uitgevoerd volgens de geldende wetgeving;
- De geldstromen moeten te volgen zijn;
- De cliënt/vertegenwoordiger moet altijd toestemming geven voor de uitvoering van de zorg;
- De cliënt moet gegevens leveren om de eigen bijdrage te kunnen bepalen.

Daarbij stelt de ketenpartner het CIZ eisen aan de wijze van verwerking van de indicaties.

Joyce-House heeft de eisen van ketenpartners verwerkt in de kwaliteitsdocumenten zoals procedures, protocollen en reglementen en gebruikt als bouwstenen voor het Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

## **Onderscheidend vermogen**

Joyce-House wil zich ook in 2023 onderscheiden van haar concurrenten door:

- Kwaliteit van zorg
- Betrokken en gemotiveerde medewerkers
- Trendsetting op het gebied van innovatie en creativiteit.
- Flexibele vorm van dienstverlening bieden
- Herkenbaar zijn
- Betaalde ouderparticipatie implementeren en faciliteren
- PR (naamsbekendheid uitbreiden).
- Een goed opleidingsbedrijf

## **Primaire Doelstellingen en Activiteiten**

Primaire doelstelling van dit beleidsplan is het maken van een routekaart voor huidige en toekomstige ontwikkelingen van Joyce-House die gericht is op groei, kwaliteitsontwikkeling, innovatie en rendement.

De volgende speerpunten zijn derhalve gekozen voor het komende jaren:

- Ontwikkeling automatisering ter ondersteuning van de processen.
- Ontwikkeling medewerkers ter ondersteuning van de kwaliteit.
- Communicatie, binnen en buiten de organisatie.
- Groei en innovatie ter ondersteuning van het rendement en de kwaliteit van zorg.

Deze globale doelstellingen zijn van toepassing op alle beleidsterreinen die later in dit beleidsplan aan de orde komen.



### **3. Het strategisch management Joyce-House**

#### **Inleiding tot strategisch management**

Waarom is de ene organisatie succesvol en de andere niet? Waarom groeit de ene organisatie tijdens een recessie tegen de stroom in en gaat de andere ten onder? Een eenvoudig antwoord op dit soort vragen is er natuurlijk niet. Als het er was, dan zou elke ondernemer en elke organisatie succesvol zijn.

Toch blijken er een paar kernwoorden hierop van toepassing te zijn: Vertrouwen, flexibiliteit, innovatie, commitment en strategie. Een strategie is een praktische uitwerking van de visie op succes. De helder gestructureerde weg naar een duidelijk geformuleerd doel. Een strategie is echter voor elke organisatie en voor elke doelstelling verschillend. Een strategie is specifiek, afhankelijk van de context en derhalve nooit generiek inzetbaar. En de uitvoering van de strategie is ook nog eens bepalend voor het succes. Mensenwerk en dus zeer gevoelig voor vijf C's:

- Commitment
- Coöperatie
- Communicatie
- Context
- Conditie

Strategisch management heeft tot doel de toekomst van een bedrijf of instelling veilig te stellen. Het product van strategisch management is een strategie; een geïntegreerd geheel van handelingen, gericht op het bevorderen van de continuïteit van de organisatie.

#### **Huidige situatie**

Over de huidige situatie bij Joyce-House kan het volgende gezegd worden:

- Joyce-House heeft een grondige interne herstructurering achter de rug, waarbij er een nieuwe cultuur en aansturing gecreëerd is en verder uitgebouwd moet worden.
- Joyce-House moet robuuster worden en haar weerstandsvermogen vergroten. Het eigen vermogen zal groter moeten worden, zodat er investeringsruimte komt.

#### **Gewenste situatie**

De gewenste situatie is als volgt:

- Een organisatie waar medewerkers graag willen werken,
- Een organisatie waar cliënten graag willen wonen en zinvolle daginvulling willen ervaren
- Een organisatie die een herkenbare en positieve uitstraling heeft.
- Een organisatie die bekend staat om haar goede kwaliteit
- Een open en transparante organisatie, laten zien dat we niets te verbergen hebben.
- Een financieel gezonde organisatie, met een duidelijke begroting die door de hele organisatie wordt gedragen.

## **Conclusies en aanbevelingen**

De volgende conclusies en aanbevelingen zijn op dit beleidsterrein van toepassing:

- Er dienen voor 2023 heldere strategische doelstellingen in een jaarplan te worden geformuleerd, die breed gedragen worden in de gehele organisatie.
- Samenhang tussen doelen duidelijk maken op alle terreinen van de organisatie
- Duidelijk maken hoe doelen bereikt dienen te worden en welke rol een ieder binnen de organisatie heeft.
- Aangeven welke kosten (en zo mogelijk welke opbrengsten) er verbonden zijn aan het behalen van de doelen.

## **4. Financieel management**

### **Inleiding**

Financieel management gaat over het inzichtelijk maken en beheersen van de financiële aspecten van de organisatie. 'Control' is daarbij een belangrijk begrip. Op basis van financiële kengetallen kan de huidige situatie van een organisatie inzichtelijk worden gemaakt. Meten is weten.

Als men weet hoe een organisatie er voor staat, is het ook mogelijk om acties ter verbetering aan te voeren.

### **Huidige situatie**

Over de huidige situatie bij Joyce-House kan het volgende gezegd worden:

- Management informatie dient te worden aangepast aan de nieuwe structuur.
- AO/IC dient aangepast te worden aan de huidige en toekomstige organisatie.

### **Gewenste situatie**

De gewenste situatie is als volgt:

- Betrouwbare (juiste, tijdige en onderbouwde) informatievoorziening, op basis waarvan financieel en productmatig kan worden gestuurd binnen de organisatie.
- Een geoptimaliseerde AO/IC conform de geldende richtlijnen (getoetst door accountant)
- Een dashboard waarin alle managementinformatie overzichtelijk is weergegeven

### **Conclusies en aanbevelingen**

De volgende conclusies en aanbevelingen zijn op dit beleidsterrein van toepassing:

- Maandelijks urenrapportage, maandelijks cijfermatig overzicht en per kwartaal financiële verslaglegging.
- Maandelijks liquiditeitsoverzichten.
- Maandelijks aansluitende controles.
- Werkend AOIC systeem met planning en controle cyclus.

## **5. Pr en marketing**

De Raad van Bestuur van de organisatie heeft naar de totale organisatie gecommuniceerd dat zij een open en positieve, uitnodigende uitstraling wil hebben, waarbij betrouwbaarheid en kwaliteit belangrijke kenmerken zouden moeten zijn.

We restylen onze huisstijl voor alle uitingen, zowel intern als extern. Het ontwerp van de nieuwe website is hiervoor onze leidraad.

### **Huidige situatie**

Over de huidige situatie bij Joyce-House kan het volgende gezegd worden:

- De website moet eenduidiger en sprekender.
- We hebben een aansprekende intranetpagina voor alle medewerkers, onze House-Box.
- Het beleid aangaande externe relaties dient nog ontwikkeld te worden.
- Joyce-House wil zich profileren op sociale mediakanalen (LinkedIn en Facebook).

### **Gewenste situatie**

De gewenste situatie is als volgt:

- Heldere en gerichte marketing waarin de juiste doelgroepen met de juiste media worden bereikt.

### **Conclusies en aanbevelingen**

De volgende conclusies en aanbevelingen zijn op dit beleidsterrein van toepassing:

- Een aanpassing van de website.
- Opzetten relatiemanagement.
- Eenduidige uitstraling op gebied van foldermateriaal, briefpapier en visitekaartjes.

## 6. P&O

### Inleiding

P&O als onderdeel van algemeen management omvat bij Joyce-House de volgende aandachtsgebieden:

- Arbeidsvoorwaarden
- Opleiding en Ontwikkeling
- Personeelsbeleid
- Arbeidsomstandigheden
- Functiehuis en functieweging
- Werving en selectie
- Verzuim

### Huidige situatie

Over de huidige situatie bij Joyce-House kan het volgende gezegd worden:

- Het opleidingsplan is optimaal aangepast aan de huidige situatie.
- De formatie op de drie locaties is zoveel mogelijk gerealiseerd vanuit eigen werving en selectie.
- Beperkte inzet van externe inhuur (voor sommige vormen van specifieke zorg).
- Werving en selectie is up-to-date via uitsluitend digitale kanalen.
- Leerwerkplekken voor MBO/HBO onderwijs zijn op iedere locatie gerealiseerd voor BBL-en BOL leerlingen.
- Leerwerkplekken voor zij-instromers vanuit de derde leerweg (MBO OVO) is gerealiseerd.
- P&O wordt gericht ingezet bij personeelsontwikkeling, verzuim -risico en –preventie met aandacht voor (preventief) verzuim en re-integratie.
- Alle functies zijn gewogen volgens de FWG methodiek.

### Gewenste situatie

De gewenste situatie is als volgt:

- Een organisatie met professioneel en flexibel personeel dat met commitment en plezier de missie van de organisatie uitdraagt.
- Een personeelsbeleid dat gericht is op een gezonde organisatiecultuur, ontwikkeling van medewerkers en naast de cao aantrekkelijke en flexibele arbeidsvoorwaarden. Functieomschrijvingen voor medewerkers conform de nieuwe organisatiestructuur.

### Conclusies en aanbevelingen

De volgende conclusies en aanbevelingen zijn op dit beleidsterrein van toepassing:

- Personeelsbeleid dat gericht is op commitment van competente en gecommitteerde medewerkers in een evenwichtige opbouw en een flexibele cultuur.
- Aandacht voor belastbaarheid van medewerkers en preventief beleid op uitval.
- Informatieverstrekking aan medewerkers via House-Box actief uitdragen. We toetsen onze voortgang met een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

## **7. ICT management**

### **Inleiding**

ICT -voorzieningen kunnen de volgende rol spelen binnen organisaties:

- Het faciliteren van zorgprocessen en administratieve processen en het ontsluiten van managementinformatie.
- Het creëren van concurrentievoordeel door het toevoegen van waarde aan nieuwe en bestaande diensten en producten aan klanten.
- Het beheren van een cliëntregistratie en planningsysteem voor de zorg.

### **Huidige situatie**

Over de huidige situatie bij Joyce-House kan het volgende gezegd worden:

- Hardware/software is waar nodig vernieuwd of gereviseerd.
- Het zorgregistratieprogramma dient geoptimaliseerd of vervangen te worden.
- Er is nog geen ICT-plan ten behoeve van de totale organisatie

### **Gewenste situatie**

De gewenste situatie is als volgt:

- Er is een goedgekeurd ICT-beleidsplan
- Optimaal kunnen inspelen op groei van organisatie door up-to-date zijn als het gaat om hardware, software en systemen.
- Er is een passend zorgregistratieprogramma

### **Conclusies en aanbevelingen**

De volgende conclusies en aanbevelingen zijn op dit beleidsterrein van toepassing:

- Er moet een samenhangend ICT plan komen met een duidelijke toekomstvisie, waarin zowel hardware, systemen, software als informatietechnologie en hun samenhang tot de verschillende processen en organisatorische eenheden en de bijbehorende acties beschreven zijn.

## **8. Organisatie & processen**

Uitgangspunten voor alle processen binnen de organisatie zijn:

### **Organisatie afstemmen op cliënten**

Onderzoek hoe cliënten feitelijk met onze producten en diensten omgaan en laten we onze dienstverlening daar beter bij laten aansluiten

### **Stel vereenvoudiging en efficiency van processen voorop**

Focus op het eindgebruik van onze producten en diensten door de cliënten.

Bekijk processen continu door de bril van de cliënt; alleen het eindresultaat van de processen telt in de ogen van de cliënt.

Zorg dat iedereen van Joyce-House het proces begrijpt vanaf de fase van ontwikkeling tot aan de inzet bij de cliënt.

Stem de organisatiestructuur af op de processen. Creëer een teamcultuur met gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid.

### **Systematiseer innovatie**

Verwar de behoefte aan creativiteit niet met stuurloosheid in de organisatie; maak succesvolle innovatie niet afhankelijk van toevalligheden. Voor nieuwe initiatieven wordt een project opgezet om haalbaarheid, werkbaarheid en uitkomst te toetsen.

### **Meten is weten en meet alleen wat we echt willen weten**

Hou procesmetingen eenvoudig, begrijpelijk en inzichtelijk;

Ontkoppel meten van accounting; het maakt gewoon onderdeel uit van de basishouding van iedere manager.

Meet datgene wat we werkelijk willen controleren en wat van directe invloed is op de realisatie van onze missie en hiervan afgeleide doelstellingen.

### **Denk in ketens; breek buitenmuren af**

Focus op onze kernprocessen en verlaag alle indirecte kosten. Herverdeel de activiteiten tussen de entiteiten zodanig dat iedereen doet waar hij of zij het beste in is.

### **Huidige situatie**

De volgende kenmerken zijn op deze organisatie van toepassing:

- Weten we of alle cliënten en klanten ons weten te vinden?

### **Gewenste situatie**

De gewenste situatie is als volgt:

- Duidelijke, zichtbare en transparante organisatie.
- Voor iedereen herkenbare organisatie.
- Goed en gezond imago.
- Klantgericht.
- Goede balans tussen aandacht processen intern en extern

### **Conclusies en aanbevelingen**

- Verbeteren van het imago zowel naar binnen als naar buiten.

- Gebruik maken van intranet om alle medewerkers te bereiken.
- Aandacht besteden aan “nieuwe” cultuur.

## **9. Beleidsplannen en jaarplannen**

Dit meerjarenbeleidsplan voor 2023-2025 dient als leidraad voor het maken van de jaarplannen van de diverse locaties van Joyce-House.

Deze jaarplannen vormen de basis om te komen tot een begrotingsplan.

Andere beleidsstukken vormen onderdeel van deze totale uitgangspunten, zoals:

- Beleidsplan Joyce-House
- Personeelsbeleid
- Opleidingsbeleid
- Kwaliteitsbeleid

De jaarplannen dienen dan ook mede daar op afgestemd te zijn.

In de jaarplannen dienen de volgende onderdelen aan bod te komen om te komen tot een gedegen begroting voor 2023:

- Welke doelstelling heeft de organisatie ten behoeve van de diverse locaties in 2023?
- Welke meetbare norm wordt daarbij gehanteerd?
- Wat is er nodig om deze doelstelling/norm te halen?
- Welke omzet/kosten zijn hier aan verbonden?