

J. Kroft e.o.



Strategische beweging

SIG

Samen bewegen
we de toekomst in.

Doe je mee?

10 september 2024-2029

Werken doe je niet
alleen,
dus samenwerken doe
je meteen

SIGGY



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. De SIG.....	4
<i>Missie en betekenis.....</i>	<i>5</i>
<i>Het werkterrein ambulante ondersteuning.....</i>	<i>6</i>
<i>Het werkterrein dagbesteding.....</i>	<i>6</i>
<i>Het werkterrein wonen.....</i>	<i>7</i>
<i>Unieke kracht.....</i>	<i>7</i>
<i>Gedeelde waarden.....</i>	<i>7</i>
<i>Strategische visie.....</i>	<i>8</i>
<i>Financiën en rendement.....</i>	<i>9</i>
3. Dynamische omgeving.....	10
<i>Politiek & Beleid.....</i>	<i>10</i>
<i>Economie & Financieel.....</i>	<i>11</i>
<i>Technologie & Zorg-innovatie.....</i>	<i>12</i>
<i>Demografie & Cultureel.....</i>	<i>13</i>
<i>Maatschappij & Wereld.....</i>	<i>14</i>
<i>Duurzaamheid & Veiligheid.....</i>	<i>15</i>
<i>Arbeid & Welzijn.....</i>	<i>15</i>
4. Complex spelersveld.....	16
5. Werken vanuit kracht, werken aan zwaktes.....	18
6. Strategische keuzen.....	21
<i>Vasthouden.....</i>	<i>21</i>
<i>Verwerven.....</i>	<i>22</i>
<i>Verwerpen.....</i>	<i>22</i>
7. Financiële paragraaf.....	23
8. Doorpakken.....	24
<i>Samen op reis.....</i>	<i>25</i>
<i>Werken vanuit kracht.....</i>	<i>25</i>
<i>Motiverend, verbindend en lerend.....</i>	<i>27</i>
<i>Voortgang monitoren.....</i>	<i>32</i>

1. Inleiding

Voor u ligt de toekomstvisie en strategische koers van de Stichting SIG¹ voor de komende jaren. De afgelopen vier jaar zijn door medewerkers en eindverantwoordelijken goede resultaten behaald in de realisatie van het voorgaande strategische plan. De tevredenheid van klanten en medewerkers scoren hoog. De SIG en haar medewerkers hebben de afgelopen jaren flexibel ingespeeld op voorziene en onvoorziene veranderingen in de omgeving. De financiële positie is robuust en er is ruimte voor verdere ontwikkeling van de dienstverlening.

De wereld staat niet stil. Veranderingen in het zorgveld volgen elkaar op en de omgeving wordt steeds complexer. Om deze reden hebben Raad van Toezicht en het bestuur afgesproken om een nieuwe toekomstvisie te maken en een strategische koers uit te zetten en daarover in gesprek te gaan met medewerkers, cliënten, verwanten en externe (*keten-*)partners. Deze visie zal een koers bepalen voor de SIG maar ook steeds inspelen op de consequenties die uit de veranderende realiteit voortvloeien.

Verderop staat in deze visie de volgende passage: *“Dit maakt deze strategische visie een levendig document en tegelijkertijd versterkt dit de saamhorigheid. Deze manier van werken past ook bij onze visie op strategie: het is geen strategisch plan dat we planmatig kunnen uitrollen, maar een strategische beweging waarin we samen optrekken in het realiseren van onze ambities en het vieren van successen”*. En dat is wat het moet zijn: de strategische beweging in een levendig document.

Er is hard gewerkt en ‘breed’ bijgedragen aan dit document. Door de Centrale Cliënten raad en door de Ondernemingsraad. Door de Centrale Verwantenraad, de teamleiders en de staf. Door het MT, de Raad van Toezicht en door de ketenpartners. Wat er nu ligt is een afspiegeling van wat de SIG wil zijn: een waarde gedreven organisatie die gefocust wil zijn op de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Uitgaande van de kracht van verbinding en motivatie om het goed te doen voor onze cliënten. De omgeving en de omstandigheden veranderen maar het doel: een zinvol en gelukkig bestaan voor die cliënten blijven wij onveranderd nastreven.

William Wordsworth zei ooit: “Zinvol leven bestaat voor een belangrijk deel uit kleine, naamloze, onzichtbare daden van vriendelijkheid en liefde”. Laat dat ons dienen als inspiratie.

Jan Kroft

Een korte terugblik

Met het welzijn en de behoeften van de cliënten voor ogen, heeft iedereen binnen de SIG met onvermoeibare inzet gewerkt aan het versterken van de positie van de SIG in de VG-sector en het behalen van de doelen uit het eerdere strategische plan. De behaalde doelen uit het vorige strategische plan op het gebied van financiën, ICT, arbeidsmarktproblematiek, kwaliteit en duurzaamheid zijn terug te herleiden naar het voortdurende streven van de medewerkers om de best mogelijke zorg en ondersteuning te leveren. Er zijn positieve resultaten bereikt op de tevredenheid voor cliënten en medewerkers wat onder meer blijkt uit een recent onderzoek naar klanttevredenheid en de erkenning als beste werkgever in de sector. Ook het verzuim is de afgelopen jaren positief beïnvloed. Financieel heeft de SIG een

¹ Hierna SIG

stevige basis en een financieel rendement van ruim 1% behaald. Belangrijker is dat deze financiële stabiliteit de ruimte biedt om te blijven investeren in de verbetering van kwaliteit van leven van onze cliënten. Investerings in ICT hebben geholpen om efficiënter te werken en een passende zorg- en begeleiding te bieden, terwijl inspanningen op het gebied van arbeid hebben gezorgd voor een nog betere ondersteuning van onze cliënten door goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers. Daarnaast heeft de succesvolle implementatie van een sollicitatiemodule en de lancering van een 'werken bij' programma, er voor gezorgd dat we talent kunnen aantrekken en behouden in een competitieve markt. Bovendien hebben we als organisatie ons vrijwilligersbestand aanzienlijk uitgebreid, wat niet alleen de kwaliteit van onze dienstverlening verrijkt, maar ook onze banden met de gemeenschap versterkt. Kwaliteit en duurzaamheid zijn en blijven centrale uitgangspunten in onze dienstverlening. We hebben onze processen en systemen geoptimaliseerd. Uitgangspunten hierbij zijn 'niet meer dan nodig' en de gebruikersvriendelijkheid geweest. Hierdoor kunnen medewerkers voldoen aan de eisen die deze tijd aan ons stelt maar bovenal om de cliënten de beste zorg te kunnen geven.

Een korte vooruitblik

Met de gemaakte stappen in de realisatie van het vorige strategisch plan 2019-2024, is het nu tijd om vooruit te kijken naar de toekomst. Het nieuwe strategisch plan is meer een strategische 'beweging' die we samen met leiding, medewerkers, klanten en verwanten willen waarmaken. Gezien de ontwikkelingen, maar ook de wendbaarheid die de SIG in zich heeft, vinden we de term 'beweging' goed passen bij de toekomstvisie die we samen willen delen en realiseren. Kernwoorden in de nieuwe strategische visie van de SIG is dat we voor de toekomst een robuuste partner willen zijn met een gedeelde strategie van waaruit we met elkaar weten wat we doen. De zorg niet zal blijven zoals we die altijd gekend hebben. Er zullen nieuwe vormen van dienstverlening komen en nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan. Ontwikkelingen in politiek beleid, arbeidsmarkt, demografie en arbeidsmarkt gaan impact hebben op onze dienstverlening. Vanuit onze missie streven we naar een grotere rol voor verwanten. De ontwikkelingen zoals we die zien aankomen worden in dit visiedocument beschreven. We beginnen in dit document met de identiteit van de SIG omdat deze krachtige identiteit de basis is om wendbaar en veerkrachtig te acteren in het complexe zorgveld dat voortdurend in beweging is.

2. De SIG

Bij de SIG bieden we zorg en begeleiding vanuit één verhaal. De zorg en begeleiding die de SIG levert is levenslang, levensbreed waarbij *nabijheid*, *veiligheid* en *thuis* voor ons vanzelfsprekende begrippen zijn. Zingeving, nabijheid, continuïteit en geluk met de zekerheid van 'dichtbij' zijn, staan centraal in het verhaal van de SIG. We creëren een woon- en/of begeleidingsklimaat waarin cliënten zich gezien, gesteund en gehoord voelen, en waar ze de mogelijkheid hebben eigen keuzes te maken en regie over hun leven te voeren. We bieden bewust geen behandeling, de SIG is een semi-murale aanbieder en kiest ervoor dat te blijven om een goede aanvulling in de regio te zijn. Dit is verantwoord omdat de SIG wel goed inspeelt op de aanvullende eisen die dat stelt met betrekking tot het ouder worden van cliënten en/of wat complexere vragen. Hier is semi-muraal ook aansluitend op de behoefte aan maatschappelijke oplossingen. Daarnaast sluit het intramurale karakter van de SIG goed aan bij de maatschappelijke opinie van integratie en inclusie. Vanuit cliëntbehoefte en zeggenschap is er een groot draagvlak als het gaat om de mogelijkheden die de SIG voor cliënten wil realiseren. Daarbij in acht nemend dat daar keuzes bij horen. In gezamenlijkheid wordt gezocht naar de beste oplossing, wetend dat er risico's zijn, maar dat die genomen

mogen worden mede omdat er ook samen opgetrokken wordt en de professionals betrokken zijn. Zonder betrokkenheid geloven we binnen de SIG niet in professionaliteit. Het is ook belangrijk om te erkennen dat er diversiteit bestaat onder de cliënten die we ondersteunen, en we omarmen en respecteren deze verschillen. We erkennen dat iedereen uniek is en op zijn of haar eigen manier betekenis geeft aan het leven.



De SIG geeft goede hulp en ze luisteren goed naar cliënten.

Citaat Michael Stegeman 2024

We zijn betrokken bij onze cliënten en trots op onze medewerkers, die generalisten zijn met een breed scala aan vaardigheden en expertise, maar ook gespecialiseerde zorg kunnen bieden op specifieke terreinen. Onze medewerkers zijn goed opgeleid en bekwaam voor hun werk. Echter is het blijven ontwikkelen en leren een vanzelfsprekendheid, zowel voor nieuwe als huidige medewerkers. We geloven in het proactief zijn in nieuwe ontwikkelingen, of deze nu voortkomen uit politiek beleid of wetenschappelijk onderzoek. We zijn niet bang om nieuwe ideeën te verkennen en experimenteren regelmatig in pilots om snel te kunnen schakelen in nieuwe ontwikkelingen. Rust, Regelmaat en Reinheid zijn voor ons geen verouderde begrippen, maar basale zorgprincipes. We geloven in het belang van structuur en routine in het leven van onze cliënten en zien het bieden van deze structuur als een professie. Onze houding ten opzichte van zorg en begeleiding is er een van "Ja, tenzij". We zijn altijd bereid om allianties aan te gaan en samen te werken met andere organisaties en instellingen, waarbij we oog hebben voor de cultuur en waarden van ons en onze samenwerkingspartners. Zo ondersteunt de SIG het LVB platform waarbij wetenschappelijke contacten zijn gelegd met het landelijk expertisecentrum LVB en de Hogeschool Leiden.



Missie en betekenis

De SIG is een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking en/of autisme. Zelfvertrouwen en zelfstandigheid zijn leidende begrippen voor iedereen binnen de SIG. Voor zowel cliënten, als voor medewerkers. De SIG doet mee in de samenleving en we spannen ons in om cliënten op hun eigen wezen mee te kunnen laten doen. 'Kwetsbaarheid is waardevol'. We streven zoveel mogelijk naar integratie en emancipatie.

De SIG heeft een professionele en krachtige focus op drie werkkerreinen;

Het werkkerrein ambulante ondersteuning



Begeleiding in de wijk is wat de SIG betreft een belangrijke, toegankelijke ondersteuning aan individuen en gezinnen. Het biedt niet alleen praktische ondersteuning, maar het draagt ook bij aan een gevoel van gemeenschap, inclusie en verbondenheid. De begeleiding vindt plaats in de eigen vertrouwde omgeving. Ook zorgt deze vorm van begeleiding ervoor dat meer zorg dan nodig kan worden voorkomen. Cliënten en gezinnen worden ondersteund in het zelf voeren van regie over hun leven. Hierin is netwerkvergroting een onderdeel van de begeleiding. De toekomst zal steeds meer in het kader van wijkgerichte zorg gaan staan. De SIG zal hier op gaan inspelen en naast de mens met een LVB- gaan staan.

Het werkkerrein dagbesteding



Binnen dagbesteding wordt voortdurend gezocht naar activiteiten in relatie met de maatschappij om zo de zingeving en zelfrealisatie te vergroten. Door zorg en begeleiding in structuren aan te bieden, bieden we cliënten de mogelijkheid om de eigen regie zoveel mogelijk zelf te voeren. We geloven sterk in het belang van aansluiting vinden bij de mogelijkheden en ontwikkeling van onze cliënten. Daarom bieden we een diverse mix van dagbestedingsmogelijkheden aan, zodat iedereen de kans krijgt om zijn of haar interesses te volgen en te groeien op zijn of haar eigen tempo. Door deel te nemen aan onze dagbestedingsactiviteiten in de wijk, kunnen cliënten niet alleen nieuwe vaardigheden opdoen, maar ook waardevolle sociale contacten opdoen en een gevoel van betekenis en voldoening ervaren. Wederkerigheid is dan ook een begrip voor de SIG waar veel waarde aan wordt gegeven. Samen bouwen we aan een gemeenschap waarin iedereen wordt aangemoedigd om zijn potentieel te ontwikkelen. Dit sluit direct aan op wat in kanslijn 1 vanuit het document "Toekomstbestendige Gehandicaptenzorg" wordt verwacht. "Elke cliënt een betekenisvolle daginvulling passend bij de wensen, talenten en vermogens".

Het werkkerrein wonen



De omgeving waar cliënten wonen is kleinschalig opgezet. De gebouwen die de SIG realiseert zijn levensloopbestendig. Daarbij wordt gekeken naar alle mogelijke inzet van technologie om de zelfredzaamheid en de eigen regie bij de cliënten te kunnen laten c.q. vergroten. De SIG is hierin een betrouwbare partner voor woningcorporaties. Daar werken we graag mee samen om op een duurzame wijze gebouwen te realiseren, kansen niet onbenut te laten en nieuwe woonvormen te ontwikkelen zoals woongemeenschappen waarbij wederkerigheid tussen de doelgroepen de noodzaak tot zwaardere zorg doet afnemen. De sociale structuren zijn dan vanzelfsprekender aanwezig. Dit met het oog op veiligheid, zowel op fysiek als sociaal gebied.

Unieke kracht

Binnen de SIG is onze unieke kracht gebaseerd op betrokkenheid. Wij geloven dat wat we doen, onder één dak plaatsvindt, en dan bedoelen we niet fysiek, maar in de mate van toewijding en verbondenheid. Transparantie, Professionaliteit, Respect en Autonomie zijn de Pijlers die uitgewerkt zijn in Doeners. Doeners zijn uitspraken die verzameld zijn in een traject met cliënten, medewerkers en verwanten. Dit zijn uitwerkingen van de Pijlers in het dagelijks handelen. Door onze Pijlers en Doeners hebben we een eigen taal ontwikkeld, waardoor we niet alleen weten waar we voor staan, maar ook hoe we onze visie in de praktijk brengen. De visie van de SIG en de betrokkenheid van onze mensen zijn consistent en herkenbaar in alles wat we doen. We zijn overtuigd van het verhaal dat ten grondslag ligt aan onze organisatie van zorg en begeleiding. In onze diversiteit aan woon- en werkplekken voor cliënten staat kleinschaligheid en betrokkenheid centraal. De sociale netwerken zijn hierbij stevig aanwezig en gewaardeerd. De SIG is een actieve speler en pakt graag vernieuwende initiatieven op. Deze kunnen zowel binnen de SIG als buiten de SIG starten. Onze houding in deze ontwikkelingen is no nonsens; als we ervan overtuigd zijn dat het goed voor cliënten is dan gaan we het gewoon doen!



Gedeelde waarden

De Pijlers vormen binnen de SIG een gedeelde basis. Transparantie, Respect, Autonomie en Professionaliteit zijn niet alleen woorden, maar principes die in alles wat we doen herkenbaar zijn. Verbinding, toewijding en wederkerigheid komen tot uiting in de hoge scores die we behalen in cliënttevredenheidsonderzoeken, waarbij Wonen een score van 8.6, Dagbesteding een score van 8.9 en Ambulante ondersteuning een score van 8.6 behaalden. Ook uit ons medewerkersonderzoek blijkt een sterke tevredenheid, met scores van 8.3 voor algemene tevredenheid, 8.0 voor werkgeverschap en 8.0 voor bevlogenheid. Dit is ook terug

te zien in ons lage ziekteverzuim, dat al enkele jaren onder het branche- en regiogemiddelde ligt (6.1% in 2023 tegenover 8.1% in de branche).



Heb 't al sinds 2001 enorm naar me zin en weet mijn wegen. Kantoren staan open voor vragen en situaties. Dat de 'hogere' laag aanwezig is bij activiteiten, deelneemt en alle cliënten bij naam kent vind ik super!

Citaat uit Medewerkersonderzoek 2023

Zichtbaarheid is cruciaal, zowel voor cliënten als voor medewerkers. Cliënten willen vertrouwde gezichten zien, terwijl medewerkers behoefte hebben aan betrokkenheid van teamleiders, management en bestuur(der). Binnen de SIG is het vanzelfsprekend dat je er bent wanneer dat nodig is. Dit is een gedeelde waarde die we koesteren en actief uitdragen in ons dagelijks werk. Je bent er als je (denkt dat je) nodig bent. Daar staan we voor. Continuïteit, zichtbaarheid, consistentie en betrouwbaarheid zijn begrippen die we vasthouden naar de toekomst.



Strategische visie

De SIG biedt goede zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking en/of autisme. Onze missie is om een inclusieve samenleving te bevorderen waarin iedereen de kans krijgt om volwaardig deel te nemen en zijn of haar zelfrealisatie kan bereiken. De gebieden waarop we dat doen zijn wonen, dagbesteding en begeleiding in de thuissituatie. We geloven in een kleinschalige benadering die uitgaat van de eigen kracht in de maatschappij. Door nauw samen te werken met lokale partners en organisaties streven we ernaar om een breed aanbod te kunnen doen op de gebieden van wonen, zorg en welzijnsdiensten die aansluiten bij de behoeften van onze cliënten. We zien het belang van sectoroverstijgende samenwerking en zullen waar nodig de handen ineenslaan met andere organisaties en sectoren om de belangen van onze cliënten te behartigen. Door onze krachten te bundelen en gezamenlijk op te treden, kunnen we een positieve invloed hebben op het leven van de cliënten en de netwerken waarin we actief zijn. Bij elke cliënt een (eigen) netwerk stimuleren en faciliteren om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning, is door

de VGN² en ZN³ verwoord in Kanslijn 5. De SIG zet zich in om dit samen met verwanten, medewerkers en cliënten vorm te geven. De SIG zal zich beijveren om het geluid van een (kleine) semi-murale organisatie ook binnen de genoemde koepels goed te laten horen.



Citaat voorlichtingsavond Kanslijn 5, 2024

We werken vanuit een stevige basis, waarbij we verantwoorde risico's durven nemen en samen ondernemen met gelijkgestemde partners. Risico's horen bij het leven, zowel voor de cliënten van de SIG als de SIG zelf. Effectieve besluitvorming komt altijd voort uit de inhoud, waarbij we efficiënt acteren, duidelijk communiceren en voortdurend oog houden voor reflectie en verbetering van onze professionaliteit en dienstverlening. De SIG heeft goed inzicht en overzicht op haar bedrijfsvoering, de kwaliteit van haar dienstverlening en de financiële resultaten. Vanuit deze stabiliteit is de SIG in staat te innoveren. Het bestuur, de leidinggevenden en teamleiders zoeken altijd aansluiting bij de werkvloer bij al onze ontwikkelingen en gaan daarbij uit van een evenwichtige planning die beheersbaarheid en verantwoording waarborgt, op een manier die medewerkersvriendelijk is. Bij het ontwikkelen van onze procedures en protocollen zorgen we voor voldoende structuur zonder overbodige ballast. De bedoeling van ons werk staat altijd voorop. We zijn kritisch tegenover de systeemwereld en zorgen ervoor dat deze niet overheerst, zodat de prioriteit uit blijft gaan naar de cliënt. Dit uit zich ook in een relatief lage overhead terwijl we tegelijkertijd wendbaar blijven door samenwerking te bevorderen en te vergroten. Uiteraard erkennen we de cruciale rol van ICT en de technologie, maar we laten ons niet leiden door de nieuwste trends. Onze ICT-systemen zijn betrouwbaar en ondersteunend aan onze doelen, waarbij we ervoor zorgen dat ze bijdragen aan een soepele en professionele uitvoering van ons werk, zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. Ons streven naar een rendement van 1 % illustreert onze financiële gezondheid, waarbij we altijd bereid zijn om 'de tering naar de nering' te zetten indien nodig. Door een focus op effectieve samenwerking en efficiëntie in al onze activiteiten, kunnen we dit alles doen zonder fusies, reorganisaties of zelfsturende teams. Binnen de strategische visie hebben we de risico's ook goed in beeld en houden we scherp. Het volkomen onverwachte zal dan ook omgezet worden in concrete acties. Omdat de lijnen kort zijn en daardoor het overzicht helder, kan er bij het onverwachte snel geschakeld worden. Fusies en reorganisaties hebben een beperkte meerwaarde, zoals onderzoek laat zien. Samenwerking is beter in een kader van organisatorisch mee veranderen

² Vereniging Gehandicapten Nederland (Branchevereniging)

³ Zorgverzekeraars Nederland

met de excessen van de tijd. Een verstandige overname gebaseerd op visie en klantgerichtheid kan uiteraard op zijn merites worden onderzocht indien nodig.



3. Dynamische omgeving

Veel ontwikkelingen in de zorgomgeving zijn al voorzien in de eerdere strategische visie, maar er zijn ook nieuwe ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de zorg en de positie van de SIG in het zorgveld. Deze ontwikkelingen staan in deze paragraaf.

Politiek & Beleid

Het politieke en beleidsmatige landschap waar de SIG mee te maken heeft, zet ons voor diverse uitdagingen en ontwikkelingen. De politiek richt zich op de scheiding van wonen en zorg, vanuit de basisgedachte 'zo lang mogelijk thuis' en daar waar het om kinderen gaat is het maatschappelijk uitgangspunt 'geen uithuisplaatsingen'. Daarnaast is er een ontwikkeling gaande waarbij de WLZ nu voorliggend is, maar er geluiden voor een wetwijziging opgaan om de WLZ als allerlaatste mogelijkheid pas in te zetten. Dit betekent een verschuiving waarbij de SIG meer het 'voorveld' in zal moeten. Ook kan dit een verschuiving van paramedische zorg naar de eerstelijnszorg met zich meebrengen, met als gevolg een toegenomen druk op de financiering en prijsstelling, vooral bij gemeenten omdat zij belast zijn met de uitvoering van de WMO en Jeugdwet. Ook de rol van de ziektekostenverzekering zal hierdoor veranderen. Het spanningsveld tussen de traditionele verzorgingsstaat en toenemende marktwerking is inmiddels geen nieuw gegeven, met verschillende perspectieven op hoe zorg het beste kan worden georganiseerd en gefinancierd. Het semi-murale karakter van de SIG is dus ook in de toekomst wenselijk. De SIG kan mede door het grote netwerk waar zij in functioneert slagvaardig inspringen op de gevraagde vormen van zorg en begeleiding. Semimuraal past ook uitstekend in de 'vermaatschappelijking en de normalisatie' van de zorg. De opkomst van technologische oplossingen biedt nieuwe mogelijkheden, maar vraagt om een evenwichtige benadering met menselijk gedrag en sociale structuren. Bureaucratische processen blijven toenemen, met name in de verantwoordingsplicht, wat veel vraagt van het kunnen overzien van het beheer op alle dossiers. Het streven naar meer zorg in de wijk, normalisatie en generalisatie van diensten is in lijn met de trend naar decentralisatie en meer community-gerichte zorg. De SIG is een stabiele speler in het veld waarbij we inzetten op samenwerking en afstemming tussen verschillende spelers in het veld op lokaal politiek niveau wat essentieel is voor effectieve beleidsontwikkeling en uitvoering.

Onze prioriteiten en acties

De SIG bezit veel kennis over cliëntbehoeften, begeleidingsmethoden en ontwikkelingen in het veld. Deze kennis kan de SIG inbrengen in politieke en maatschappelijke discussies. Belangrijk is dat de lobby bij VGN en VNG goed gevolgd wordt en daar waar mogelijk de SIG zich laat horen. Goed om meer te gaan investeren in onderzoek en participatie daarbij, en het benutten en aanbieden van onze kennis. Continuïteit in relaties en contacten stellen we hoog op de agenda, terwijl we de basiswaarden van de SIG uit blijven dragen. We blijven zichtbaar in de lokale politiek en contacten. Het inzetten en her- en instellen van de driehoeksrelatie tussen cliënten, verwanten en zorgverleners is helpend t.o.v. het adagio dat kinderen niet meer uit huis geplaatst mogen worden. Het adagio zou moeten zijn: 'wat doen we om de kans van geluk voor een kind groter te maken'. De SIG blijft voortdurend aandacht houden en inzet tonen op het versterken van de zeggenschap van cliënten en verwanten, door hen ruimte te geven om hun stem te laten horen en actief bij te dragen aan besluitvormingsprocessen. Naast het bieden van directe hulpverlening zal de SIG zich ook inzetten om de maatschappelijke posities van onze cliënten – burgers met een beperking – aan de orde te stellen. Of dit nu om Jeugd, LVB of ouder wordende mensen met een verstandelijke beperking gaat.



Economie & Financieel

Niet alleen voor de SIG maar ook landelijk moeten we creativiteit laten zien in het licht van stijgende zorgkosten, waarbij de druk toeneemt om meer zorg te leveren met gelijkblijvend of zelfs minder budget. De stijgende rente, toenemende bouwprijzen en duurdere CAO dragen bij aan een algehele druk op de kostprijzen. Deze financiële uitdaging wordt verder nog ingewikkelder door aanhoudende schotten in het zorglandschap, waardoor een efficiënte inzet van middelen bemoeilijkt wordt. Binnen de doelgroep ontstaat er een groeiende kloof tussen arm en rijk, wat het probleem op het gebied van toegankelijkheid en gelijkheid niet makkelijker maakt. Het gebrek aan volledige en betrouwbare data vanuit de overheid, helpt niet mee aan een nauwkeurige analyse van de kosten en dit werkt het tegen om effectief beleid op langer termijn te maken. De uitvoering van veel overheidsplannen blijkt bovendien complex en kostbaar (neem de uitwerking van de jeugdwet in Midden- en Zuid Kennemerland), waardoor er behoefte is aan flexibele en kosteneffectieve oplossingen om wel de overheidsplannen te implementeren. Oftewel we zetten in om uit de 'systeemklem' te komen door op dit gebied creatief te zijn.

Onze prioriteiten en acties

Onze kennis op dit gebied biedt kansen op innovatieve oplossingen. Er is een goed georganiseerd overzicht en inzicht in de situatie op de bedrijfseconomische situatie, waardoor we gericht kunnen sturen en bijsturen waar nodig, wat wordt ondersteund door een solide verantwoordingsstructuur. Het vertrouwen vanuit het veld in onze capaciteiten op dit gebied wordt steeds bevestigd en de historische kennis hierbij. De SIG heeft een goede solvabiliteit en het vermogen om kort op de verantwoording te zitten waarbij er snel bij gestuurd kan worden indien nodig. Het streven is een solvabiliteit van boven de 40% en een rendement van 1 %. We blijven nauwlettend de ontwikkelingen op dit gebied volgen en onderkennen de structurele kosten, waarbij we behoudend en doelgericht te werk gaan om de zorg en begeleiding stabiel te kunnen blijven bieden. Door genoemde prioriteiten te stellen, is er ook veel aandacht voor de continuïteit van de organisatie in 'slechte tijden' maar met behoud van visie.



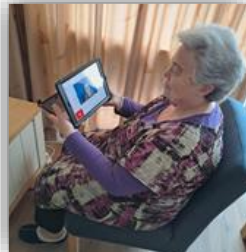
Technologie & Zorg-innovatie

Het is niet meer te ontkennen dat er een groeiende rol van technologie in de zorg is, ook gedreven door de noodzaak tot het beschikbare geld op een andere manier te verdelen. Er zijn kanslijnen ontwikkeld door de VGN en ZN om zorgaanbieders een richting mee te geven in deze ontwikkeling. Het is duidelijk dat de nieuwe zorg een andere aanpak vereist; hoewel dit niet per se tot een verslechtering hoeft te leiden, betekent het wel een aanzienlijke verandering en noodzaak tot zorginnovatie. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee, denk aan meer zorg op afstand, waarbij we ook rekening moeten houden met een deel van het personeelsbestand wat ruimte en tijd nodig heeft in acceptatie en gebruik van technologie. Ondanks dat veel van deze ontwikkelingen kwaliteitsverhogend zijn, leiden ze nu nog niet direct tot besparingen. Wel wordt er op dit moment al onderzoek gedaan naar hoe de SIG profijt kan hebben van technologische oplossingen. In eerste instantie gericht op effect hebben op de kwaliteit van de zorg en in de toekomst wellicht arbeidsbesparend.

Prioriteiten en acties

We zien dat er momenteel veel ontwikkelingen zijn op dit gebied, wat betekent dat we een actieve rol moeten gaan spelen in het volgen van deze ontwikkelingen om onze strategieën en benaderingen voortdurend aan te moeten kunnen passen. Het is van essentieel belang om samen te werken met kennisinstututen en andere zorgaanbieders om ervaringen en best practices te delen. Daarnaast gaan we actief werken aan onze interne PR om het belang van technologie in de zorg te benadrukken en het bewustzijn van de voordelen ervan te vergroten. Het vergroten van digitale vaardigheden en het bieden van leermogelijkheden op dit gebied zijn succesfactoren om medewerkers voor te bereiden op de (blijvende) veranderende zorgomgeving. We blijven investeren in technologie om de kwaliteit van zorg te verbeteren, maar dit zal gepaard gaan met het nemen van verantwoorde risico's, waarbij we zorgvuldig monitoren en evalueren. Belangrijk is ook om medewerkers de ruimte te

geven om gemotiveerd te raken en hen te laten zien dat technologie hun werk ondersteunt in plaats van vervangt. Het is van belang dat zij de regie kunnen nemen over de inzet van technologie en zich gesteund voelen in het gebruik ervan. Naast technologie zal het betrekken van verwanten bij de zorg (Kanslijn 5) een innoverende werking hebben. Hierbij zijn ook weer 'verbinding, betrokkenheid en goede communicatie – afspraken – essentieel.



Demografie & Cultureel

We zien een aantal belangrijke demografische en maatschappelijke ontwikkelingen die onze visie op zorg sterk beïnvloedt. De concentratie van de zorgvraag in het randstedelijke gebied, gecombineerd met de vergrijzing van de bevolking en de groeiende zorgbehoeften rondom mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en cliënten met dementie, vraagt om een flexibele en innovatieve benadering. De SIG heeft op twee locaties ingezet op de zorg voor de ouder wordende cliënt en met behulp van de huisarts, de arts VG, de samenwerking met de thuisverpleging en paramedische zorg is hier de levensbestendige begeleiding een goede plek. Hier is ook extra ingezet op deskundigheidsbevordering én begeleiding van het team. De SIG participeert nadrukkelijk in het netwerk LVB (voorzitter) en ziet hier ook kansen om met de ketenpartners samen op te trekken. Op de werkvloer zien we een diversiteit aan medewerkers, wel vier generaties actief. Daarnaast vormt de aanwezigheid van 13% van de bevolking met een LVB een belangrijk aandachtspunt maar blijkt in het besef - in de maatschappij afwezig - te zijn. We zien een verschuiving van de traditionele recht-op-zorgbenadering naar normalisatie, maar merken op dat de overheid hierover niet altijd helder communiceert. We zien steeds meer cliënten met een migratie achtergrond en deze culturele verschillen brengen met zich mee dat er eigen culturele oplossingen zijn die de SIG niet volledig zelf kan bieden omdat het personeelsbestand hier niet goed op aansluit. Dit is wel essentieel om goede passende zorg te blijven bieden die aansluit bij de diversiteit van onze samenleving.

Prioriteiten en acties

Het is belangrijk dat we de taal en cultuur van andere gemeenschappen begrijpen en respecteren. We kunnen onze kracht in totale communicatie benutten om ervoor te zorgen dat iedereen zich begrepen en gehoord voelt, ongeacht de achtergrond of niveau. Het werven van personeel dat een afspiegeling vormt van de diverse culturele samenleving waarin we werken, draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en het bieden van cultuurspecifieke zorg. Helpend is het om gebruik te maken van big data van instanties zoals het Centraal Planbureau (CPB) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) om inzicht te krijgen in eventuele verschuivingen en trends die bepalend kunnen zijn voor onze benadering op dit gebied. Ook zal de samenwerking met SIGRA op dit gebied aanvullend

zijn.



Maatschappij & Wereld

De SIG wordt net als alle andere zorgorganisaties geconfronteerd met maatschappelijke ontwikkelingen. Armoede, dreiging van oorlogen en toenemende vergrijzing zijn factoren die onze samenleving sterk beïnvloeden. Ook zien we een groeiende polarisatie en het stigma rondom mensen die niet kunnen voldoen aan de eisen van de maatschappij. Onze doelgroep bevindt zich vaak aan de ondergrens op verschillende gebieden, wat de noodzaak van goede zorg en ondersteuning benadrukt. De tendens van individualisatie en verharding van de maatschappij vormt een extra uitdaging, waarbij de media misstanden uitvergrooten en er daardoor druk ontstaat vanuit PR-perspectief. Bovendien ervaren we een toenemende controledrift waar ook de media een grote rol in spelen.

Prioriteiten en acties

Om op een goede manier te reageren op hetgeen zich afspeelt in de dynamische maatschappij, zijn we als organisatie wendbaar en veerkrachtig. We kijken nauwlettend en luisteren naar wat er werkelijk nodig is, zowel binnen onze doelgroep als in de bredere samenleving. Het is ons grote voordeel om ons te blijven richten op de zingeving, de bedoeling en onze identiteit als een kracht in deze omgeving. Door ons te concentreren op wat goed wij goed vinden voor onze doelgroep, kunnen we de focus behouden en voorkomen dat we ons overal een mening over moeten vormen, waardoor er versplintering kan optreden in ons aandachtgebied. Het vasthouden van een duidelijke koers en het trouw blijven aan onze kernwaarden zal ons helpen om onze plek te verantwoorden in deze dynamische wereld.



Duurzaamheid & Veiligheid

Van de SIG wordt gevraagd om actief te zijn op verschillende gebieden die essentieel zijn voor het bevorderen van een veilige en duurzame omgeving. Energiebesparing en digitalisering vraagt van ons inspanningen om duurzaamheid te bevorderen, waarbij er nog een relatief laag acceptatierisico is bij het gebruik van nieuwe technologieën. Bij het starten van nieuwbouw stellen we direct hoge eisen aan duurzaamheid en veiligheid, waarbij veel aandacht uitgaat naar efficiëntie en milieuvriendelijkheid. Inspecties en het aanleveren van gegevens op het gebied van duurzaamheid en veiligheid zijn inmiddels integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, waarbij we gaan voor continue verbetering. We zien ook de grote druk die media uitoefenen door het benadrukken van achterblijvende prestaties in de zorg op dit gebied via de sociale mediakanalen. Voor de SIG is het van belang om nadruk te leggen op de kwaliteit van leven van onze cliënten en dit gebruiken als basis om ons handelen te onderbouwen.

Prioriteiten en acties

We streven naar comfortabel wonen en vermindering van kosten door te investeren in duurzame oplossingen. Daarnaast zetten we in op het vergroten van het bewustzijn van zowel medewerkers als cliënten door middel van educatie en voorlichting. Door medewerkers uitgebreid te informeren, zijn zij beter in staat om zich te verantwoorden en te handelen in overeenstemming met duurzaamheidsdoelstellingen. Dit geldt ook voor het vergroten van beleidskennis op het gebied van CO2 en andere duurzaamheidsaspecten. We hebben een goed calamiteitenplan, waarin duidelijk staat wie wat doet en wanneer in geval van nood. De SIG is zich bewust van het belang om alle instanties die invloed hebben op duurzaamheid en veiligheid goed in beeld te hebben en de betrokken personen te kennen, om zo effectieve samenwerking en coördinatie te kunnen hebben.



Electrische bussen zijn goed voor het milieu.

Citaat deelnemer dagbesteding 2024

Arbeid & Welzijn

De krappe arbeidsmarkt en de aanwezigheid van minder geschoold personeel vragen dat we vaker en veel investeren in ons personeelsbestand. Echter, de CAO voor Gehandicaptenzorg (GZH) verliest vaak van de CAO voor Sociaal Werk (SW), Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en Jeugdzorg, wat de problemen op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden groter maakt. We zien ook een aanzienlijk aantal ZZP'ers actief in onze sector. Hoewel sociale media een grotere rol spelen, ervaren we helaas niet alleen positieve effecten. Het personeel wordt ook steeds vaker in de privésituatie gevraagd mantelzorg te verlenen, wat resulteert in een toenemende druk op de balans tussen werk en privé. Het behouden van ons bestaande personeelsbestand vraagt logischerwijs veel aandacht, terwijl we ook te maken hebben met een toename van psychische druk onder medewerkers op het balansvraagstuk, wat leidt tot langdurige uitval. Bovendien zien we een groeiende armoedeproblematiek waar ook onze medewerkers mee te maken hebben.

Prioriteiten en acties

Talentmanagement kan helpend zijn om toe te passen, waarbij we denken in termen van rollen in plaats van alleen maar functies. Hierdoor krijgen medewerkers meer kansen. Medewerkers die willen bijdragen aan het succes van de organisatie motiveren we door hen extra te ondersteunen en successen uit te vergroten. Het bieden van ondersteuning in het primair proces en de werkdruk te verlagen indien nodig is helpend hierbij. Medewerkers krijgen meer regie over hun eigen planning en mogelijkheden in de roosters. Het werven van zij-instromers is een waardevolle strategie gebleken om het personeelsbestand aan te vullen. Ook kijken we goed naar passend werk voor medewerkers die (tijdelijk) dreigen uit te vallen, en veel aandacht besteden aan scholing en perspectief bieden in hun ontwikkeling. We houden de ontwikkelmogelijkheden en het potentieel van medewerkers nauwlettend in de gaten en hierop actief reageren en niet afwachtend zijn. Vitaliteitsbeleid neemt een steeds grotere plaats in binnen de SIG om de gezondheid en welzijn van onze medewerkers te bevorderen en waarborgen. Dit beleid is gericht op het bevorderen van fysieke, mentale en emotionele gezondheid, evenals het stimuleren van een gezonde levensstijl. Het aanbieden van programma's en activiteiten die medewerkers ondersteunen bij het behouden van een goede balans tussen werk en privé, het verminderen van stress en het bevorderen van beweging en ontspanning is essentieel. Door te investeren in de vitaliteit van onze medewerkers kunnen we niet alleen het ziekteverzuim verminderen, maar ook de tevredenheid en betrokkenheid vergroten. Op dit onderdeel leunen we nooit achterover, hier zullen we altijd onverdeeld aandacht aan blijven besteden.



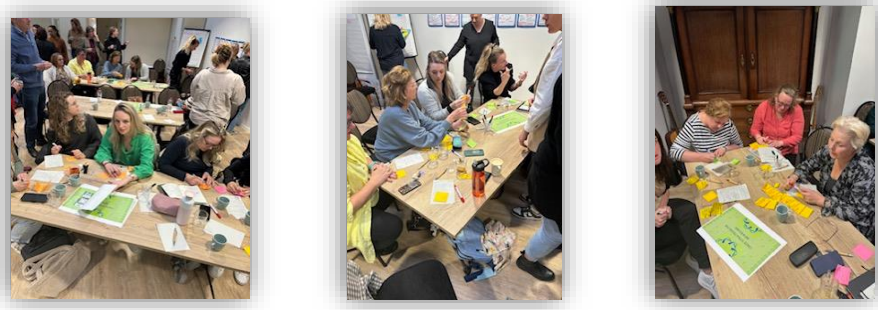
Overzichtelijke organisatie waarbij de cliënt centraal staat, de lijnen met elkaar kort zijn. De inzet van iedereen is groot. Het gevoel dat we het samen doen.

Citaat uit Medewerkersonderzoek 2023

4. Complex spelersveld

Het spelersveld in de zorg is complex te noemen, waar medespelers vaak tegelijkertijd tegenspelers of zelfs beslissers kunnen zijn. Samenwerking is essentieel, maar soms lijkt concurrentie dit in de weg te zitten, wat het vinden van goede oplossingen voor gedeelde problemen bemoeilijkt. Toekomstbestendige zorg of toekomstbehendig zijn in de zorg is niet haalbaar zonder samenwerking, overigens is de SIG dit vanuit haar semimurale karakter gewend en heeft dit altijd nagestreefd. De SIG vindt het belangrijk dat we ons verhaal zowel intern als extern blijven vertellen, om anderen te inspireren en te betrekken bij onze missie. Binnen het zorglandschap zijn er verschillende spelers die een belangrijke rol spelen in het bepalen van de koers en het creëren van speelruimte. Denk hierbij aan VWS, NZA, VGN, ZN, zorgkantoren, IGJ, gemeenten, GGD en provincies. Deze 'bepalers' sturen de zorgsector onder andere via materiële controles en subsidie-verantwoording. Vanuit verschillende initiatieven zoals IZA, GALA, WOZO, TAZ en kanslijnen worden richtinggevend kaders geboden. SIGRA is actief betrokken bij deze ontwikkelingen. Voor de komende periode zal er aandacht zijn naar meer investeringen richting de BUCH-regio, om

zo de zorg in deze omgeving te versterken en te optimaliseren. Intern communiceren we via koersoverleggen, waar we onze visie en strategieën delen en gezamenlijk met alle betrokken teamleiders, coördinerend begeleider en staf naar oplossingen voor nieuwe vraagstukken zoeken.



Bij de SIG zijn we goed in het onderhouden van contacten en het delen van ons verhaal. We blijven ook proactief ons verhaal vertellen (in context en met historische kennis) en zoeken voortdurend naar mogelijkheden om samen te werken, zelfs als het soms wat lastig lijkt vanwege andere belangen. We starten met kleine initiatieven en bouwen geleidelijk aan relaties op, waarbij we ons ook richten op wat we kunnen brengen. We zijn in staat om nauwer samen te werken met sommige organisaties op bepaalde gebieden zoals ambulante ondersteuning. We zijn wederom verkozen tot Beste Werkgever in de Gehandicaptenzorg in Nederland. Ook investeren we in netwerken waar we andere zorgorganisaties tegenkomen, zoals SIGRA, SamSam, het LVB-netwerk en andere regionale projecten. Het blijft essentieel dat we proactief zijn en ons richten op mensen die willen samenwerken, om zo gezamenlijk concepten neer te zetten voor de toekomstige zorgvragen.

Onze samenwerking kent een breed pallet aan partners, zowel binnen als buiten de organisatie. Binnen de WMO hebben we AO-partners (Ambulante Ondersteuning), die nauw betrokken zijn bij het leveren van zorg en ondersteuning aan onze cliënten in de wijk. Daarnaast werken we samen met burgers, scholen, welzijnsorganisaties, opvoedpoli's, huisartsen en consultatiebureaus 's voor een integrale benadering van zorg. We hebben ook nauwe banden met woonlocaties, andere organisaties in de zorgketen en spelers in de jeugdzorg, met wie we streven naar partnerschappen in plaats van klant/leverancier-verhoudingen. De SIG is voorzitter van het LVB platform waarbinnen veel organisaties samenwerken. Ook is SIG onderdeel van Combikracht, negen partners in de jeugdwet. Binnen onze eigen organisatie zijn cliënten, verwanten, gastgezinnen, medewerkers, teamleiders en clustermanagers allemaal essentiële partners in het leveren van goede zorg en ondersteuning. Daarnaast spelen de Centrale Cliëntenraad (CCR), Centrale Verwantenraad (CVR), Raad van Toezicht (RvT) en Stichting STG een belangrijke rol bij het neerzetten van beleid en het bewaken van onze missie en visie hierbij. Zonder goede samenwerking met wettelijke vertegenwoordigers, vrijwilligers, bureaus, lokale ondernemers en financiers is het ondenkbaar om een sterke en ondersteunende gemeenschap te creëren waarin onze cliënten het goed kunnen hebben.

Prioriteiten en taakverdeling

Om het complexe spelersveld proactief te kunnen bedienen, is er onder het management een verdeling gemaakt in rollen en taken. Dit is meer en meer noodzakelijk omdat netwerkvorming en nieuwe samenwerkingsvormen in de regio in belang toenemen. Taakverdeling vindt dan ook binnen het MT al plaats. Binnen de jeugdketen zullen de teamleiders en clustermanagers hun aandacht met elkaar verdelen afhankelijk van de vraag

die voorligt. Bij SIGRA en VGN zullen de bestuurder en clustermanager Organisatie verantwoordelijk zijn voor het volgen van de politieke en beleidsontwikkelingen, de bestuurssecretaris zal de wetgeving hieromtrent in de gaten houden en het Hoofd FA de ontwikkelingen op financieel gebied. De bestuurder en clustermanager Organisatie onderhouden het contact met woningcorporaties en zullen zich inzetten voor het ontwikkelen van geschikte huisvesting voor onze cliënten. Binnen scholen zal de teamleider dagbesteding actief zijn om de overgang naar onze dagbesteding te promoten. Teamleiders zullen de contacten met huisartsen en politie adequaat onderhouden. Het LVB-netwerk valt qua organisatie in de portefeuille van de bestuurder, met ondersteuning van clustermanagers en gedragsdeskundigen met de lijn in de uitvoering. Leveranciers hebben contact met de ondersteunende diensten. Het MT en het hoofd FA zullen zorgen voor een goede contractuele en operationele afstemming binnen de zorg. Ten slotte zullen de teamleiders zich met onderaannemers in de zorg bezig houden. Het uitgangspunt is vooral veel contact met enthousiaste mensen en werken vanuit de leefwereld, dit zal als leidraad dienen om samen te werken en te streven naar de best mogelijke zorg en ondersteuning in het veld. Belangrijke contacten waar de SIG op moet zal gaan inzetten is het landelijke kenniscentrum LVB, de Universiteit van Humanistiek en de Universiteit van Tilburg om onderzoeken te initiëren.

5. Werken vanuit kracht, werken aan zwaktes

Werken vanuit kracht

De gemeenschappelijke visie van de organisatie biedt een sterke basis voor het benutten van kansen. Dit kan worden gebruikt om samen te werken met andere partijen die een vergelijkbare visie delen, deel te nemen aan allianties die gericht zijn op nieuwe concepten voor de zorg, en expertise en kennis uit te dragen. Het consequent handelen in lijn met de visie laat de geloofwaardigheid van de organisatie zien en bouwt vertrouwen op bij stakeholders. Dit verhoogt de kans dat andere partijen willen samenwerken of allianties willen vormen met de SIG omdat zij zich consistent inzet voor de visie. Een goed verteld verhaal zorgt voor betrokkenheid en begrip bij medewerkers, ketenpartners en/of stakeholders. Dit kan worden gebruikt om anderen te overtuigen van de waarde van de organisatie en haar activiteiten, wat deelname aan allianties vergemakkelijkt en kennisuitwisseling bevordert.

De gezonde financiële positie van de SIG biedt stabiliteit en mogelijkheden voor groei en investeringen. Dit stelt ons in staat om deel te nemen aan allianties en samenwerkingsverbanden zonder zich zorgen te hoeven maken over financiële beperkingen. Onze efficiënte bedrijfsvoering maakt het mogelijk om processen te verbeteren waar nodig en dit bevordert de prestaties van de SIG. Hierdoor zijn wij gemakkelijker in staat om snel te schakelen en wendbaar te zijn in het oppakken van kansen die zich voordoen.

Ook een rijke geschiedenis creëert vertrouwen en geloofwaardigheid bij ketenpartners en/of stakeholders. De SIG staat bekend als een betrouwbare partner en waardevol in samenwerking mede vanwege haar lange stabiele historische achtergrond. Voor de SIG volslagen logisch maar een sterke focus op de behoeften van cliënten zorgt voor hoogwaardige zorg en tevredenheid. Dit kan worden gebruikt (harde gegevens) om anderen te overtuigen van de toegevoegde waarde van de SIG wat het delen van kennis en expertise van ketenpartners zal vergemakkelijken.

De SIG heeft een duidelijke en onderscheidende identiteit en dit versterkt de herkenbaarheid van de organisatie. Dit werkt in het voordeel in het aangaan van samenwerkingen en

allianties, omdat andere partijen de organisatie gemakkelijk kunnen identificeren en herkennen. De SIG doet wat ze zegt en zegt wat ze doet. Je kunt van de SIG op aan.

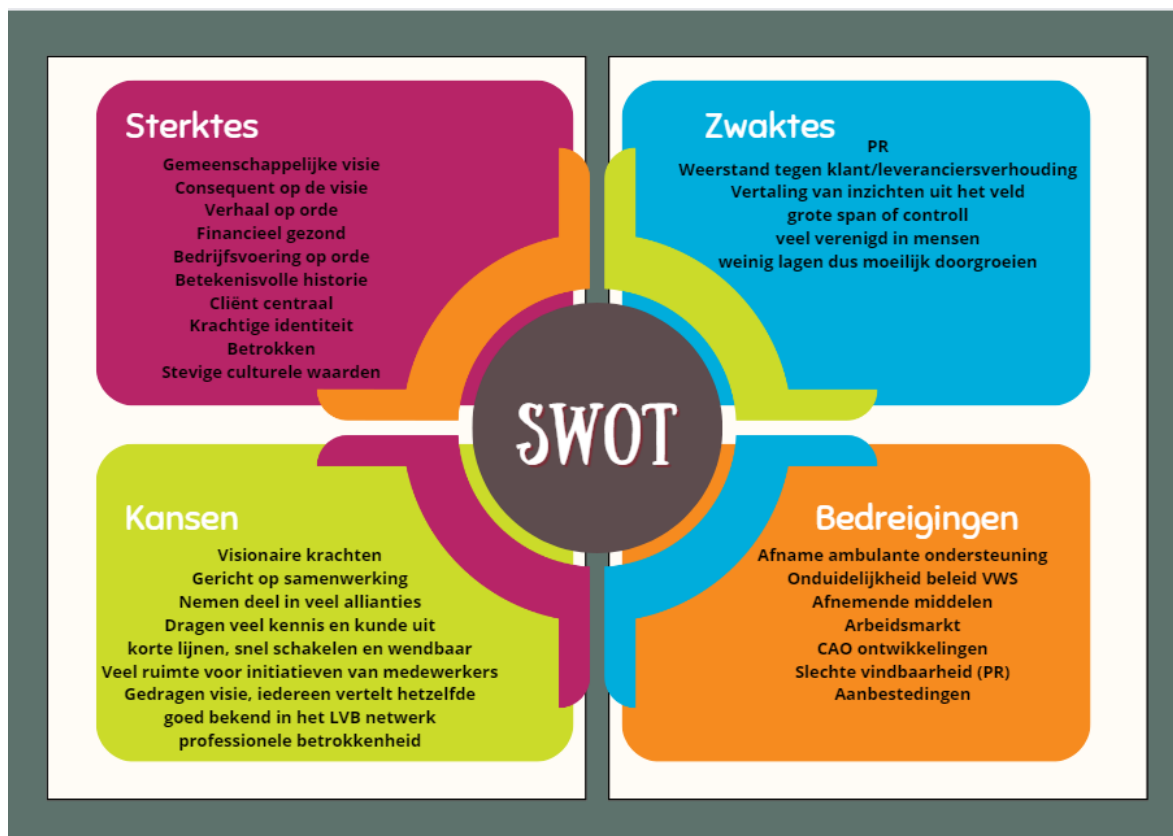
Betrokken medewerkers bij de organisatie en haar doelen dragen bij aan het succes van de SIG. Dit kan worden gebruikt om initiatieven te stimuleren en kennis te delen binnen de organisatie. Het verhaal van de SIG wordt via medewerkers doorverteld. Medewerkers voelen hierdoor de ruimte initiatieven te ontplooiën die bijdragen aan goede zorg. Sterke culturele waarden creëren een stabiele organisatiecultuur. Dit vergemakkelijkt het aangaan van samenwerkingen en allianties, omdat andere partijen de organisatie als een betrouwbare partner beschouwen vanwege haar sterke culturele waarden.

De SIG kan haar gemeenschappelijke visie benadrukken en handelt consequent in lijn daarmee, wat het vertrouwen van ketenpartners en/of stakeholders vergroot en een solide basis biedt om bedreigingen het hoofd te bieden. Door duidelijk te communiceren over de visie en hoe deze wordt nageleefd, kan de organisatie haar geloofwaardigheid versterken en steun krijgen van zowel interne als externe belanghebbenden in de ontwikkelingen die nodig zijn.

Een gezonde financiële positie en goed beheerde bedrijfsvoering bieden de SIG de nodige veerkracht om financiële bedreigingen aan te pakken, zoals afname van ambulante ondersteuning en afnemende middelen. Door efficiëntieverbeteringen door te voeren en kosten te optimaliseren, kunnen we onze financiële gezondheid behouden en ons aanpassen aan veranderende omstandigheden.

De rijke geschiedenis en krachtige identiteit van de organisatie kunnen worden ingezet om vertrouwen en steun te genereren in tijden van onzekerheid. Door te benadrukken wat de organisatie uniek maakt en hoe zij zich onderscheidt van concurrenten, kunnen we onze positie op de markt versterken en ons wapenen tegen bedreigingen zoals concurrentie en aanbestedingen. Nieuwe medewerkers weten ons dan te vinden via de mond-op-mond reclame en ontwikkelingen binnen de CAO blijken dan minder bepalend te zijn voor de keuzes die ze maken.

Het werkelijk centraal stellen van cliënten en het bevorderen van betrokkenheid van onze medewerkers kunnen bijdragen aan het aanpakken van bedreigingen zoals onduidelijkheid over het beleid van VWS en concurrentie op de arbeidsmarkt. Zowel cliënten als medewerkers hebben vertrouwen in de SIG waardoor onzekerheid (en daarmee gepaard gaande zekerheidsvertrek) uitblijven. Door te blijven luisteren naar de stem van cliënten en medewerkers actief te betrekken bij besluitvorming, kan SIG haar aanpassingsvermogen vergroten en zich beter voorbereiden op uitdagingen in het toekomstbehendig zijn in de zorg.



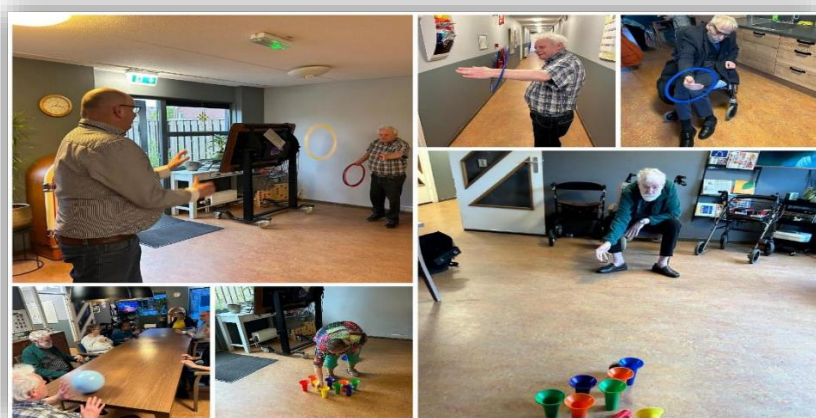
Werken aan zwaktes

Het verbeteren van PR kan de SIG helpen om haar visionaire krachten beter naar buiten te brengen en haar positie als innovatieve en toekomstgerichte speler in de sector te versterken. Hiervoor zullen ook vormen en kanalen worden ingezet die de SIG niet eerder heeft aangepakt. Denk aan Vloggen en Podcasts. Het overwinnen van weerstand tegen een klant/leveranciersverhouding kan worden aangepakt door vanaf het begin zelf meer nadruk te leggen op samenwerking, waarbij partnerschappen worden gesloten en de kans dat zich een klant/leverancier relatie ontwikkelt neemt daarmee af. Door actief deel te nemen in verschillende allianties kan de SIG beter inzichten uit het veld vertalen naar concrete acties en oplossingen binnen de organisatie. Hierdoor is de kans kleiner dat we belangrijke ontwikkelingen missen. Het aandacht hebben voor de span of control – op sommige plekken binnen de SIG - zal helpen om de organisatie wendbaarder te maken in grotere ontwikkelingen. Het benutten van de betrokkenheid van medewerkers en het stimuleren van initiatieven is helpend om de focus te verleggen van te veel afhankelijkheid van individuen naar een meer een collectievere aanpak. Het ontwikkelen van mogelijkheden om door te groeien, ondanks de beperkte doorgroeimogelijkheden in de lijn – platte organisatiestructuur, kan worden ondersteund door het benutten van meer talentmanagement en dit verwerken in rollen naast het bestaande functiehuis. Ook is het domeinoverstijgend werken, bijvoorbeeld door samen te werken met partners die groeimogelijkheden bieden een mogelijkheid om medewerkers zo wel te behouden.

6. Strategische keuzen

VASTHOUDEN	VERWERVEN	VERWERPEN
<p>Visie en missie, historische kennis, financiële stabiliteit, essentiële principes en waarden, ervaren en actief SIG-waarden, prominente focus op inhoud, specifieke doelgroep (voornamelijk VG en ASS) hoogwaardige waardering van zowel cliënten als medewerkers, betrokkenheid van cliënten, verwanten en medewerkers, prioriteit op de veiligheid van medewerkers, een pragmatische benadering van innovatie zonder onnodige complexiteit, organische groei en ontwikkeling.</p>	<p>Visie op inhoud, Public Relations voor ons verhaal Focus op ambulante (gezins)ondersteuning, leren en innovatie Financiële middelen (subsidies) voor lokale initiatieven Familiebetrokkenheid in de zorg Ontwikkeling van (meer) digitale vaardigheden Samenwerking op het gebied van inhoud, bestuur en professionaliteit Expertise in duurzaamheid Expertisenetwerk LVB in Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) Proactieve rol voor gedragsdeskundigen Onderzoekssamenwerking met de wetenschap</p>	<p>Forensische zorg Nieuwe PGB-ouderinitiatieven Beschermd wonen Fusies als alternatief voor samenwerken Zelfsturende teams Budgethouders Prevalerende systeemwereld</p>

Vasthouden aan onze kernwaarden en voortbouwen is de basis voor onze organische groei en succes bij de SIG. We hebben een rijke geschiedenis van betrokkenheid bij onze visie en missie: het bieden van goede zorg en ondersteuning aan onze cliënten, voornamelijk met een verstandelijke beperking (VG) en autismespectrumstoornis (ASS). Vanuit financiële stabiliteit vertrouwen we erop om onze missie voort te zetten. Deze stabiliteit stelt ons in staat om te blijven investeren in onze medewerkers, programma's en faciliteiten, en mogelijkheden die voldoen aan de wensen en behoeften van onze cliënten. Bij de SIG zijn onze principes en waarden meer dan woorden, maar worden ze dagelijks in praktijk gebracht. We geloven in een ervaringsgerichte en actieve benadering van zorg, waarbij de SIG-waarden centraal staan in alles wat we doen. Vertaald in onze Doeners. Inhoud is leidend. Inhoud drijft ons voortdurend om te streven naar verbetering van goede zorg in onze dienstverlening. Bij de SIG hechten we veel waarde aan de betrokkenheid van cliënten, verwanten en medewerkers bij het besluitvormingsproces. Hun input en feedback helpen ons om onze diensten voortdurend te verbeteren en aan te passen aan de veranderende behoeften richting een gemeenschap. Veiligheid van onze medewerkers staat hoog in het vaandel. Op alle vlakken creëren we een werkomgeving waarin zij zich veilig voelen om hun werk te doen, en waarin zij worden ondersteund en gewaardeerd voor hun inzet en betrokkenheid. Er is veel aandacht voor vitaliteit, zowel voor medewerkers als voor cliënten. Veerkracht helpen vergroten is hierbij een sleutelbegrip. Onze benadering van innovatie is pragmatisch en gericht op het vinden van oplossingen die echt een verschil maken in het leven van onze cliënten. We omarmen organische groei en ontwikkeling, waarbij we streven naar duurzame verbeteringen die de kwaliteit van leven van onze cliënten versterken.



Verwerven is voor de SIG niet alleen het verkrijgen van nieuwe mogelijkheden, maar ook het versterken van onze missie en visie op het gebied van zorg en ondersteuning. Met onze aandacht op inhoudelijke vernieuwing en het vertellen van ons verhaal aan de wereld, gaan we vol vertrouwen de toekomst tegemoet. We investeren in PR om ons verhaal te delen. We willen niet alleen onze cliënten en hun families bereiken, maar ook lokale gemeenschappen en beleidsmakers. Financiële middelen, zoals subsidies voor lokale initiatieven, stellen ons in staat om onze programma's uit te breiden en te verbeteren. We vergroten familiebetrokkenheid in de zorg en willen dit verder versterken door te investeren in deze ontwikkeling en mogelijkheden te bieden waardoor families beter kunnen worden betrokken bij de zorg en het maken van beleid(keuzes). Samenwerking staat centraal in alles wat we doen. De SIG vindt dit vanzelfsprekend. We willen meer samenwerking op het gebied van duurzaamheid om ervoor te zorgen dat onze impact op de samenleving positief en blijvend is. Onze expertise op het gebied van mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) in de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) stelt ons in staat om onze diensten verder te verbeteren en aan te passen aan de behoeften van deze specifieke doelgroep. Hiervoor investeren we in het LVB netwerk en de samenwerking met partners in de keten. We nemen hier een proactieve rol in.

Verwerpen vraagt moed en keuzes maken. In ons streven naar voortdurende ontwikkeling en verbetering, hebben we bij de SIG ook moeten nadenken over wat we niet vasthouden oftewel wat gaan we verwerpen. Met vastberadenheid en heldere doelstellingen hebben we enkele strategische veranderingen doorgevoerd en kijken we vooruit naar activiteiten die beter aansluiten bij onze waarden en ambities. Eén van de aspecten die we hebben verworpen is het gebied van forensische zorg dat niet langer binnen ons focusgebied paste. Hoewel dit een belangrijk gebied van zorg is, hebben we besloten om ons te concentreren op andere aspecten van zorg waar we meer expertise en ervaring in hebben. Daarnaast gaan we ons niet meer richten op nieuwe PGB-ouderinitiatieven. Onze ontwikkelcapaciteit moeten we verdelen en we hebben ervoor gekozen om ons te richten op nieuwe wooninitiatieven op basis van Zorg in Natura. Beschermd Wonen is een ander gebied waarin we strategische keuzes hebben gemaakt. Op dit gebied gaan we in onderaanneming en behouden we de huidige vormen van dienstverlening maar gaan hierop niet zelf aanbesteden en uitbreiden. In de regio zijn hier spelers, die beter aansluiten bij het totaalpakket binnen dit begeleidingsgebied. Fusies met andere organisaties zijn niet in lijn met onze waarden en doelstellingen. We geloven in de kracht van samenwerking, maar alleen als deze bijdraagt aan het versterken van onze missie en het verbeteren van onze dienstverlening. De SIG gaat niet over naar budgethouders/budgetverantwoordelijken op teamleidersniveau. Dit blijft centraal zodat de teamleiders zich kunnen concentreren met hun teams op de inhoud van zorg. We hebben – voor zover haalbaar - systeemwereld verworpen

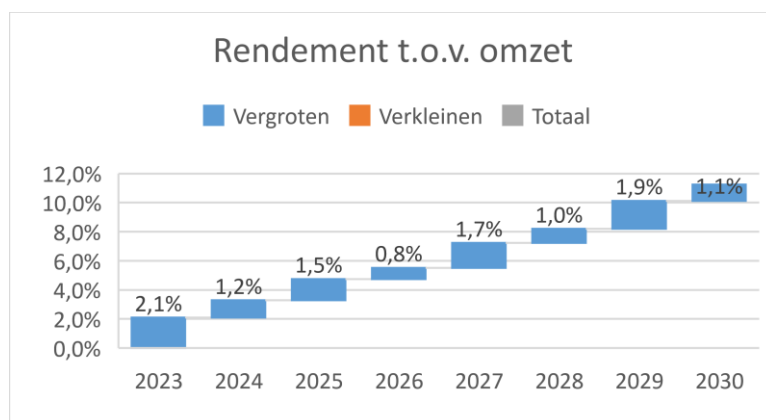
die niet altijd de belangen van onze cliënten en medewerkers voorop stelt. We streven naar een zorgomgeving waarin iedereen zich gehoord voelt en waarin de behoeften van onze cliënten centraal staan. Dat doen we vanuit de bedoeling en de leefwereld. De systeemwereld mag daar niet leidend in worden.

7. Financiële paragraaf

Een gezonde financiële positie en goed beheerde bedrijfsvoering bieden de SIG de nodige veerkracht om financiële bedreigingen aan te pakken, zoals afname van ambulante ondersteuning en afnemende middelen. Door efficiëntieverbeteringen door te voeren en kosten te optimaliseren, kunnen we onze financiële gezondheid behouden en ons aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Een blijvend adagio voor de SIG blijft: 'altijd de tering naar de nering zetten', dus, wat je niet hebt, kun je ook niet uitgeven.

Uit de jaarrekening 2023 blijkt dat we een stabiele vermogenspositie hebben wat een goede solvabiliteit oplevert ten opzichte van het totaalvermogen. Het resultaat is 2023– in een voor de gehandicaptenzorg onrustige markt – ook weer positief. We moeten natuurlijk niet geld willen overhouden om daar alleen reserves van te kweken. Qua rendement streven we 1% na. Doelgericht en planmatig kunnen we middelen inzetten om structurele verbeteringen aan te brengen. Bijvoorbeeld in de duurzaamheid maar ook door 'onrendabele toppen' in de verwerving van vastgoed op te vangen (zoals in 2024 met de Clothildestraat zal worden gedaan).



Het vermogen is opgesplitst in bestemmingsfondsen waarbij Herhuisvesting en de Reserve Aanvaardbare Kosten het grootste aandeel hebben. Verdere thema's waarvoor geld wordt gereserveerd is automatisering, onderzoek, innovatie, duurzaamheid en opleiden.

Om dit alles te realiseren is er een strakke sturing op de basisroosters en geeft dit inzicht in wat er werkelijk aan ondersteuning (en dus FTE) nodig is wat helpt om te voorkomen dat er overbodige inzet via uitzendkrachten en/of ZZP'ers plaats vindt. Dat is inmiddels in de periodieke overzichten ook zichtbaar.

Dit staat niet los van dat sturing ook direct gekoppeld wordt aan verantwoordelijkheidsgevoel m.b.t. budget bij teamleiders zonder dat zij budgetverantwoordelijkheid hebben. Een team heeft geen invloed op de kapitaalslasten van hun locatie. Daarnaast zijn er activiteiten binnen de SIG die belangrijk zijn voor de keten en de toekomstige en de maatschappelijke rol die de SIG heeft ten aanzien van haar doelgroep. We zijn van mening dat resultaatverantwoordelijke eenheden niet bijdragen aan deze maatschappelijke rol en kiezen

ervoor het resultaat van de SIG als geheel te beoordelen zonder oog te verliezen wat er op teamniveau financieel speelt.

Het bereiken van resultaten in een laag ziekteverzuim bespaart eveneens op bovengenoemde kosten. Dat geldt ook voor een goed beleid op het gebied van werving, selectie en scholing van medewerkers. Het behoud van medewerkers is een belangrijk doel voor de toekomst. In de budgetten zal dit regulier gaan meelopen, bijvoorbeeld op het gebied van scholing. Het predicaat 'Beste werkgever in de gehandicaptenzorg in Nederland' helpt hier natuurlijk wel bij.

Niet alleen voor de SIG maar landelijk moeten we creativiteit laten zien in het licht van stijgende zorgkosten, waarbij de druk toeneemt om meer zorg te leveren met gelijkblijvend of zelfs minder budget. De stijgende rente, toenemende bouwrijzen en duurdere CAO dragen bij aan een algehele druk op de kostprijzen. Deze financiële uitdaging worden verder nog ingewikkelder door aanhoudende schotten in het zorglandschap, waardoor een efficiënte inzet van middelen bemoeilijkt wordt.

De SIG heeft nooit meegedaan aan het verhogen van beloningen in het functiegebouw. Dit in tegenstelling tot veel collega-organisaties en sectoren. Daardoor lopen de lonen nogal eens uiteen. Tot nu toe lukt het ons om medewerkers op andere factoren 'te boeien en te binden'. Bovendien zien we dat collega's die wel meegaan in de salarisopdrijving het heel moeilijk krijgen om hun begroting rond te krijgen. We zullen hier dus niet aan meedoen.

In de afgelopen jaren is zeer veel geïnvesteerd in het begeleiden van ouderinitiatieven. We hebben besloten dat er voor de komende jaren geen begeleiding van PGB ouderprojecten wordt opgestart. We zien dat de zorgkantoren eveneens de wens hebben deze vorm van financiering te kantelen naar Zorg in Natura.

Op het gebied van Vastgoed hebben we altijd een 'organische groei' gekend. Eerst hebben we al onze oude 'gezinsvervangende tehuizen' vervangen door adequate woningen (appartementen en studio's) en met de Engelandlaan, de Frans van der Wielstraat en de Clothildestraat hebben we ook uitbreiding verwezenlijkt in ons woningaanbod. Mogelijk staat er op korte termijn nog nieuwe uitbreiding op het programma.

Verder streven wij een gezond evenwicht tussen 'bezit en huur' na opdat we ook flexibel blijven in groei of afbouw van plekken. Het in bezit hebben van grond/vastgoed heeft ons in het verleden altijd voordelen opgeleverd. Voor de financiering van het bezit wordt een goede balans gezocht tussen eigen vermogen en vreemd vermogen en de renterisico's zoveel mogelijk afgedekt. Natuurlijk rekening houdend dat er een goede liquiditeitspositie wordt behouden om continuïteit in de reguliere geldstromen te borgen.

8. Doorpakken

De SIG staat middenin een dynamische en complexe omgeving en om de strategische visie te realiseren en tot goede resultaten te komen, is het relevant om alle betrokkenen en belanghebbenden mee te nemen in onze strategische koers. Het vertellen en verbeelden van de toekomst biedt de mogelijkheid om een gesprek te openen over de betekenis van die toekomst. Dit maakt deze strategische visie een levendig document en tegelijkertijd versterkt dit de saamhorigheid. Deze manier van werken past ook bij onze visie op strategie: het is geen strategisch plan dat we planmatig kunnen uitrollen, maar een strategische beweging waarin we samen optrekken in het realiseren van onze ambities en het vieren van successen. Iedereen die bij de SIG betrokken is – van cliënten, verwanten, medewerkers en externe partners – heeft er baat bij dat we vooruitgang boeken. Natuurlijk hoeft niet iedereen mee te doen met dezelfde intensiteit. Maar de vraag "Wie doet er mee" is een cruciale vraag

en impliceert ook direct de actieve houding van de SIG. Doorpakken! De SIG gaat niet voor standaardoplossingen. De SIG gaat voor duurzame passende en op de situatie en persoon aangepaste oplossingen.

Samen op reis

Bij iedere beweging zie je verschillende rollen ontstaan. Een belangrijke rol is het eigenaarschap. Bij deze strategische visie hoort eigenaarschap in verbinding. Het bestuur en management van De SIG zijn eigenaar van dit strategische proces en nodigen andere betrokkenen uit om mee te doen en samen op reis te gaan. In de periode waar deze strategische beweging over gaat, is het kijken naar het vervullen van de rollen en het onderling samenspel, een doorlopend proces. Ook hoeft niet iedereen een actieve rol te spelen maar het bewust bezig zijn met de rolverdeling en zoveel mogelijk mensen betrekken, draagt bij aan het toekomstbehendig zijn van de SIG in het zorglandschap van deze tijd.



Werken vanuit kracht in de praktijk

De SIG werkt vanuit kracht. Zingeving, nabijheid, continuïteit en geluk met de zekerheid van 'dichtbij' komen steeds weer terug in het verhaal van de SIG. Het vertellen van verhalen is een krachtige activiteit om betekenis te geven over de rol van de SIG in de regio en om de toekomstvisie te delen met anderen en daarover in gesprek te gaan. We zullen ons verhaal blijven uitdragen aan alle betrokkenen. Hierin kiest de SIG nog te vaak een bescheiden opstelling. Hoewel deze bescheidenheid past bij de SIG, is het de uitdaging om met ons verhaal meer naar buiten te gaan. Ook naar gemeenten, de VGN maar zeker ook via vakbladen zal de SIG van zich laten horen. Het verhaal van de Zingeving, nabijheid, continuïteit en geluk met de zekerheid van 'dichtbij' heeft een goed fundament opgebouwd in de afgelopen 55 jaar. En dat is een verhaal waar we trots op zijn, trots op de mensen die dit samen meegebouwd hebben. Dit geeft tegelijkertijd een verplichting om dit in de toekomst uit te nutten en in het toch veranderende zorglandschap met al haar uitdagingen, door te pakken en verder te verstevigen. Doordat de SIG al 55 jaar in de maatschappij opereert en vanwege het feit dat zij semimuraal is, is er een groot netwerk van samenwerkingspartners. De SIG zal vasthouden aan samenwerking en verbinden. Hierbinnen blijft de SIG inzetten op het principe "samen maakt meer en beter". Een succesfactor hierbij is het weten en kennen van de krachten van de samenwerkingspartners. De SIG heeft goed inzicht welke vormen

van kennis ingekocht en/of verworven moeten worden. Denk hierbij aan kennis op het gebied van de ouder wordende cliënt.

De SIG wil een dialoog over haar toekomstvisie aangaan met belanghebbenden en betrokkenen binnen de organisatie en met externe partners (ketenpartners en/of stakeholders). De dialoog richt zich op het inspireren van mensen door de toekomstvisie van de SIG te delen en gezamenlijk een toekomst te bespreken die de partners bindt en waaraan ze willen samenwerken.



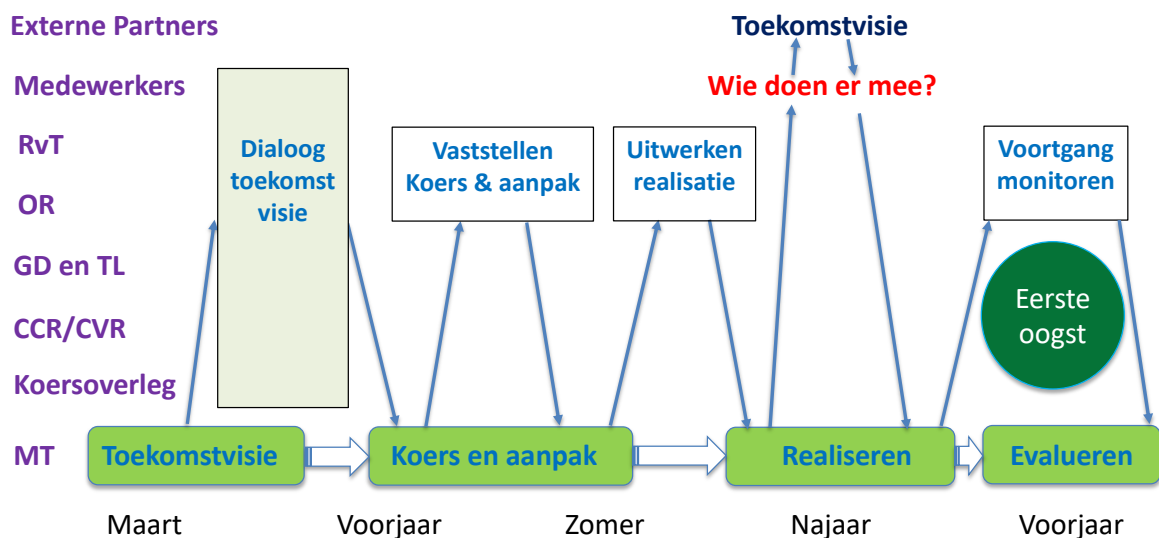
Opbrengst bijeenkomst ketenpartners

De cliënten staan centraal in de missie en de strategische visie van de SIG. Daarom zijn de Centrale Cliënten Raad (CCR) en de Centrale Verwanten Raad (CVR) betrokken in de strategische reis. Dit begon met het vertellen van het verhaal over de toekomst, een dialoog over de richting en de vraag hoe we er een succes van kunnen maken. De Ondernemingsraad (OR) heeft uiteraard een rol gespeeld in strategieontwikkeling. Ze treden daarbij op als beschermers van belangen of als culturele wachters van de bestaande waarden en normen. Ze zijn ook een informatiebron zijn en een gewaardeerde partner in de strategische reis. In de relatie tussen bestuurder en ondernemingsraad investeren we in onderling vertrouwen en maken we afspraken over rollen, communicatie en de bijdragen vanuit de Ondernemingsraad aan de strategische reis. De SIG en de Ondernemingsraad zijn gewend om in een vroegtijdige fase van ontwikkelingen samen te werken. De Ondernemingsraad neemt in alle beleidsbepalende overlegorganen zitting. De Raad van Toezicht (RvT) is vanzelfsprekend betrokken in het proces van het opstellen van de strategische visie en de realisatie daarvan en heeft deze vastgesteld op 10 september 2024. In het najaar van 2023 is eerst een strategisch raamwerk gemaakt en is in dialoog met de RvT een route afgesproken om te komen tot een goede strategische visie te komen voor de komende vijf jaar. Het overleg met de RvT is gestart met een open gesprek over de strategische koers zoals die is uitgewerkt door het bestuur samen met het management. Inmiddels is de bijgestelde visie ter accordering voorgelegd aan de RvT waarbij ook afspraken zijn gemaakt over de realisatie van de visie, de monitoring van de voortgang en de rol en bijdragen die de leden van de RvT zullen spelen in de realisatie van de visie, het uitdragen van het verhaal van de SIG en in de bijeenkomsten met externe partners. Tijdens de strategische reis zal met de CCR, de CVR, de OR en de RvT is er geregeld stilgestaan bij de voortgang en behaalde resultaten.



Opbrengst bijeenkomst CCR

In onderstaand schema is het realisatieplan voor de toekomstvisie schematisch weergegeven.



Motiverend, verbindend en lerend

De verschillende betrokkenen die de SIG graag uitnodigt om te participeren in de beweging, willen we motiveren door een duidelijk en helder verhaal op de toekomst van de SIG. Daarbij is het contact gericht op hetgeen we voor elkaar kunnen betekenen in deze ontwikkeling. De teamleiders zijn belangrijke dragers van de koers. Ook de staf zoals de gedragsdeskundigen zullen hierin een trekkersrol en een rol in het verankeren van nieuwe inzichten spelen. De strategische koers en de voortgang worden geregeld besproken in het koersoverleg. In

teamoverleg wordt besproken hoe we samen voortgang kunnen boeken in het realiseren van de strategische visie.

De medewerkers en vrijwilligers bij de SIG die dagelijks met onze cliënten werken, willen we motiveren met een aantrekkelijke en tegelijk realistische toekomstvisie. Samen met de teamleiders en gedragsdeskundigen worden medewerkers uitgenodigd om de komende jaren vernieuwende initiatieven te nemen die het werk vergemakkelijken en tegelijkertijd onze betekenis voor cliënten en verwanten versterken. Hiervoor kiezen we een lerende aanpak waarbij we onze medewerkers uitnodigen om te experimenteren met vernieuwende praktijken en daarvan te leren wat goed en minder goed werkt. Deze initiatieven worden ondersteund door het inrichten van leerprocessen waarin betrokkenen worden uitgenodigd om ervaringen uit te wisselen, daarop te reflecteren en daarvan leren. De verschillende instrumenten (c.q. methodieken) die hieraan bij kunnen dragen zullen we een plek geven binnen de bestaande contact- en overlegvormen binnen de SIG.

Casusadoptie

We zullen doorgaan met het adopteren en bespreken van casussen om ons te blijven verbeteren. Casusadoptie is een krachtige werkmethode die uitgaat van de vakkennis van onze professionals. Bij casusadoptie adopteren professionals concrete problemen van cliënten of verwanten. Het perspectief van de cliënt vormt altijd het vertrekpunt. Gesteund door een teamleider of gedragsdeskundige gaat de professional aan de slag met een verbetering of vernieuwing. In het werken aan een concrete casus staan ze stil bij de betekenis in hun werk, doorbreken ze bestaande patronen en realiseren ze vernieuwing. Casusadoptie genereert energie bij professionals, die weer betekenis vinden in hun werk. Deze werkwijze heeft veel impact doordat het perspectief van de cliënt vooropstaat en er ruimte komt voor baanbrekende vernieuwing. De resultaten leiden tot reflectie op bestaande praktijken en het herwaarderen van professionele waarden. Casusadoptie leidt dikwijls tot vernieuwing van werkwijzen, systemen en culturen, en draagt zo bij aan het realiseren van de strategische visie. De plek waar casusadoptie plaatsvindt kan verschillend zijn. Voor de daadwerkelijke adoptie en dus omzetting in nieuwe werkwijzen en structuren is het beleidsvormend team de geëigende plek. De start van de casusadoptie kan een teamvergadering zijn, een intervisie, een overdracht, een scholingscommissie of ander bestaand maar kan zeker ook een nog niet bestaand overleg. De methode casusadoptie zal via LOEP worden geïntroduceerd zodat deze op ieder wenselijk moment kan worden ingezet.

Werkateliers

Voor het realiseren van de strategische visie gaan we werken met werkateliers. In werkateliers van medewerkers worden ervaringen van medewerkers met nieuwe initiatieven uitgewisseld en wordt nagegaan wat bijdraagt aan succes. In werkateliers gebeurt het leren op en in het werk, door mensen die samenwerken en daarvan met elkaar leren. Het helpt om concrete opgaven in het werk beter te verrichten. Leren en problemen oplossen gaan gelijk op. Dit werkt motiverend en is gunstig om het leerproces diepgang te laten krijgen. Deze vorm is een verdere uitwerking van onze opleidingsvisie “werkleren”. Het principe van werkleren is binnen de SIG steeds meer gewoon. Hierbij wordt eveneens uitgegaan van het grotendeels ervaringsgericht, informeel leren. 70% van het leren wordt direct afgeleid uit het werk dat handen en voeten geeft aan de visie van de SIG. 20% van het leren vindt plaats door inbedding van activiteiten (praktijkinterventies) in het werkproces die bijdragen aan het leren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verbetertrajecten, de inzet van ondersteuners en observaties, intervisie en feedback. Slechts 10% van het leren wordt daadwerkelijk toegevoegd aan het werk. Dit zijn formele scholingsactiviteiten en voornamelijk gericht op memorisatie en internalisatie.

Kennisgemeenschappen

Naast werkateliers worden kennisgemeenschappen gevormd. In kennisgemeenschappen komen mensen met eenzelfde professie bij elkaar om hun vakkennis te ontwikkelen, kennis te delen en betekenis te geven aan hun werk. De gedragsdeskundigen komen al geregeld bij elkaar als kennisgemeenschap om hun professie en bijdragen aan de SIG te versterken. We zullen nagaan of ook het vormen van meer kennisgemeenschappen zinvol kan zijn. Professionals van partnerorganisaties kunnen bijvoorbeeld worden uitgenodigd om samen te werken in nieuwe werkmethodeken. Kennisgemeenschappen dragen bij aan cultuurontwikkeling door het uitwisselen van kennis en het delen daarvan. De aansluiting die de SIG heeft met de SIGRA is hier helpend bij. De SIG kan onderwerpen voor de kennisgemeenschappen inbrengen en zo samenwerken met de professionals van partnerorganisaties.

Verzilveren leerervaringen

Het verzilveren van leerervaringen versterkt de initiatiefnemers om behaalde successen in hun casus vast te houden en hun netwerken in stand te houden. Door het delen van succes blijven ze zelf enthousiast en dit enthousiasme dragen ze over op anderen. Hierdoor stimuleren ze anderen in de eigen organisatie om mee te doen en initiatief te nemen. Het is belangrijk om de initiatiefnemers in de aandacht te plaatsen. Zowel binnen de organisatie als buiten de organisatie in bijvoorbeeld SIGRA verband, maar ook door het geven van gastlessen bij de opleidingsinstituten waarmee de SIG samenwerkt.

Technologie benutten.

De ontwikkelingen op het gebied van technologie gaan door en zijn op vele vlakken veelbelovend. Om de zorg kwalitatief mogelijk te blijven maken, is technologie ook niet weg te denken. De SIG zal technologische vernieuwing altijd doen vanuit klantbehoeften, in het volle besef dat de behoeften van cliënten kunnen verschillen en dat klantbehoeften niet altijd goed gedefinieerd kunnen worden. Soms moet die behoefte ook gecreëerd worden, zeker als het om vernieuwende initiatieven en methoden gaat. De SIG volgt de ontwikkelingen op de voet en zal de inzet van technologie in relatie tot de bestaande methodeken inzetten. Daarnaast zal de inzet ook moeten voldoen aan methodische voorwaarden conform de werkwijzen van de SIG. Weten wanneer je wat inzet met welk doel en het monitoren ervan ook beleggen binnen de afgesproken overlegvormen die de SIG in het primair proces al kent, is hier wezenlijk onderdeel van. De hierboven genoemde werkateliers en kennisgemeenschappen kunnen worden ingezet om te experimenteren met technologische vernieuwing en om daarvan te leren voordat de nieuwe technologie breed wordt ingezet. Medewerkers maar ook cliënten die met nieuwe technologie gaan werken, zullen training en opleiding krijgen. Technologie kan bijdragen aan de nabijheid maar deze niet vervangen.

Cultuur versterken

Cultuur heeft altijd onderhoud nodig. Binnen de SIG is sprake van een sterke saamhorigheid en vertrouwen in een gezamenlijke toekomst. Dit past goed bij de manier waarop de SIG de begeleiding vorm geeft en hoe de onderlinge verhoudingen hierbij helpend zijn. De krachtige cultuur van de SIG biedt medewerkers en cliënten stabiliteit in een onzekere wereld en is juist ook daarom van belang. De cultuur geeft ook een goede basis om bergen werk te verzetten. De kernwaarden van de SIG geven richting aan gedrag door de concretisering van

deze waarden in het doenersboekje en door vanzelfsprekend stil te staan bij deze waarden. Deze kernwaarden zijn herkenbaar, nodigen uit tot gesprek en geven richting aan medewerkers in hun dagelijkse werk. We zullen blijven werken met deze kernwaarden en daar tijdens het realiseren van de strategische koers terugkerend met elkaar over hebben.

Een sterke interne cultuur heeft voordelen, maar kent ook aandachtspunten. Die aandachtspunten voor de cultuur van de SIG zijn.

- Oog voor resultaat en feedback
- Oog voor innovatie en vernieuwing
- Oog voor markt en omgeving

De SIG is financieel stabiel en ze behaalt goede resultaten in klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid. De SIG behaalt ook goede resultaten in aanbestedingen bij gemeenten. In de ambitie van de SIG kan genoegzaamheid geen plek krijgen. De bescheidenheid die de SIG eigen is, maakt dat we voortdurend willen verbeteren. De SIG is zich bewust dat in een cultuur van saamhorigheid aandacht nodig is voor het geven van feedback en het organiseren van tegenspraak. Juist dan ontstaat ruimte voor verbetering en vernieuwing die nodig zijn om de strategische visie te realiseren.

Het waarderen van vakkennis geeft ruimte aan professionals en vakmensen om vanuit hun vaktrots aan vernieuwing te werken. Doordat mensen trots kunnen zijn op hun vak krijgt hun werk meer betekenis. Door professionals ruimte te geven ontstaat energie voor vernieuwing en ruimte voor andere waarden. Het waarderen van vakkennis vanuit wat professioneel goed en moreel juist is, draagt bij aan een open cultuur waarin feedback vanzelfsprekend is.

Om alert te blijven op wat er speelt in de omgeving en in te schatten welke ontwikkelingen waardevol zijn en kansen bieden, zullen we het omgevingsmanagement binnen de SIG gaan versterken. Dit doen we door vanuit management, staf en leidinggevenden ons netwerk in kaart te brengen en afspraken te maken wie welke contacten onderhoudt, welke ontwikkelingen volgt en hoe we die informatie bundelen en benutten. De markt waarin de SIG zich beweegt, biedt kansen en gezien de tijd van verandering in het zorglandschap ook mogelijkheden tot het maken van keuzes op het gebied van de samenwerkingspartners. De aanbestedingen worden meer en meer in samenwerkingsverbanden verwacht. De SIG is zich bewust van haar waarde voor de doelgroep. Hierin blijft zij alert opereren en hierin ook organisatieoverstijgend inzet ten behoeve van de doelgroep tonen. Met name de LVG groep versnipperd en verdwijnt in de anonimiteit als hier geen aandacht voor blijft. Dan zal er op een later moment meer inzet gevraagd gaan worden omdat de doelgroep niet de ondersteuning heeft gekregen, die zij nodig hebben om mee te kunnen blijven doen in onze maatschappij.



Aanpak: aanpak voor realisatie van de strategische visie

Het realiseren van de strategische visie zien we als een gemeenschappelijke reis. Het zorglandschap is voortdurend in beweging met een veranderend politiek landschap, nieuwe bestuurlijke ideeën, economische onzekerheid, technologische vernieuwingen, een krappe arbeidsmarkt en een maatschappij die voortdurend verandert. In deze dynamiek is het nodig om een heldere visie op de toekomst te hebben met een krachtige identiteit die houvast biedt en richting geeft. Tegelijkertijd is het nodig om wendbaar te zijn in de realisatie van de strategische visie. Een strategische visie realiseer je door er samen aan te werken. De samenwerking in de realisatie van de strategische visie van de SIG kent drie pijlers.

Allereerst gaat het om het ontwikkelen en uitdragen van een heldere toekomstvisie die richting geeft aan alles wat we doen. Dit betekent het motiveren van betrokkenen met een visie die aanspreekt, uitdaagt en haalbaar is. Deze motivatiestrategie is gestoeld op het idee dat mensen willen bijdragen aan een strategische visie door ze uit te nodigen mee te doen in het realiseren van een waardevolle toekomst.

Als tweede gaat het om een leerstrategie om vernieuwende ideeën te realiseren. De gedachte hierachter is dat verbetering en vernieuwing mogelijk is als betrokkenen ruimte wordt geboden om van onderaf te experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen en werkpraktijken die aansluiten bij de behoeften van onze cliënten. Deze strategie voor vernieuwing van onderaf kan leiden tot opmerkelijke innovaties binnen de SIG en over de grenzen van onze eigen organisatie heen.

Als derde gaat het om een dialoogstrategie waarbij we het gesprek aangaan over onze strategische visie met externe partijen om met hen te zoeken naar mogelijkheden om samenwerking aan te gaan en krachten te bundelen, ieder vanuit eigen kracht met de behoeften van onze doelgroep voor ogen. We zijn ervan overtuigd dat het samenwerken met andere partijen in allianties voor onze cliënten en medewerkers meerwaarde kan hebben.

De drie veranderkundige strategieën om onze toekomstvisie te realiseren zijn kort weergegeven in onderstaande tabel

Motivatiestrategie	Leerstrategie	Dialogostrategie
Motivatie en participatie	Leren en ontwikkelen	Dialogoog en zelfsturing
Motiveren	Ontwikkelen	Ontdekken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reflectief ■ Probleemgericht ■ Verleidingsmacht ■ Input professionals ■ Zoekproces ■ Participatie ■ Begeleiden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actief & reflectief ■ Transitiegericht ■ Informele macht ■ Inbreng leraren ■ Circulair proces ■ Actiegericht leren ■ Faciliteren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interactief ■ Toekomstgericht ■ Visionaire macht ■ Gezamenlijke rol ■ Cyclisch proces ■ Gezamenlijk leren ■ Dialoog en conflict

Voortgang monitoren

Bij strategie als georganiseerde reis is het relevant om de voortgang te volgen, te evalueren en te bespreken met direct betrokkenen. Het bespreken van de voortgang en resultaten van een veranderproces kan positief bijdragen aan de realisatie van de strategische visie. Een reden is dat het monitoren van voortgang en het terugkoppelen van resultaten een leerproces in gang zet waarin mensen reflecteren op de bestaande situatie en hun eigen handelen en samen nieuwe wegen zoeken voor het oplossen van problemen in de realisatie van de plannen. Monitorsystemen dragen bij aan uitwisseling en interacties over specifieke thema's. De uitkomsten geven zicht op de situatie binnen de SIG en dragen bij aan communicatie over belangrijke vraagstukken. Successen en barrières in de realisatie van de visie worden bespreekbaar en mensen kunnen samen werken aan het realiseren van verbeteringen. De SIG zal niet schuwen om bij te stellen als daartoe aanleiding voor is. Bij de realisatie van een strategie hoort ook het vieren van successen. Het vieren van successen draagt bij aan saamhorigheid omdat er weer een mooi resultaat is neergezet. Het delen van successen versterkt professionele trots en zelfvertrouwen en daarmee de kwaliteit van onze dienstverlening en het vertrouwen in de strategische koers.

