

Duurzame langdurige zorg

Strategische doelen 2020-2024
CZ zorgkantoor

Colofon

Duurzame langdurige zorg
Strategische doelen 2020-2024
CZ zorgkantoor

Auteurs

Gertrude van Driesten
Shaun Lednor

Ontwerp

Leonie Lous

De Argumentenfabriek

© 2019 december 2019

www.argumentenfabriek.nl

In opdracht van



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
Werkwijze	5
Strategische doelenkaarten	7
Bijlagen	
Begrippenlijst	14
Lijst van deelnemers	15

Voorwoord

Met elkaar hebben we de afgelopen maanden met veel betrokkenheid en inzet gewerkt aan de ontwikkeling en vaststelling van onze strategie. Medewerkers, staf, management. Niet van bovenaf, maar van binnenuit. Weldoordacht en breed gedragen. In het licht van een gedeelde toekomst.

Want de wereld om ons heen verandert in hoog tempo. De langdurige zorg wordt steeds complexer, de verwachtingen zijn hoog, de financiële druk is aanzienlijk. Dit vraagt een kundige maar ook flexibele organisatie met een klimaat waarin ook ruimte is voor lef en creativiteit.

Nadat eerder dit jaar de missie en visie van CZ zorgkantoor zijn vastgesteld, zijn we gezamenlijk gaan nadenken over de strategische doelen voor de periode 2020-2024.

Missie

“We regelen in opdracht van de overheid langdurige zorg, passend bij de zorgbehoefte van de individuele cliënt. Kwaliteit van leven en welbevinden staan daarbij centraal. Met betrokken en deskundige medewerkers werken we aan duurzame langdurige zorg.”

Visie

“Tedereen inspireren en stimuleren tot duurzame langdurige zorg”

In twaalf denksessies van drie uur, waaronder acht met de medewerkers, hebben we gebruik gemaakt van de beschikbare denkkracht om trends, factoren en concrete ideeën voor strategische doelen op te halen.

Met het gerealiseerde proces van analyseren, koers bepalen en concretiseren werden de strategische vragen opgeknipt in overzichtelijke denkstappen. Dit hielp ons nadrukkelijk bij het maken van richtinggevend keuzes.

Het resultaat mag er zijn! Dit boekje toont de uitkomst in fraaie kaarten. Aan deze strategische keuzes liggen essentiële uitgangspunten ten grondslag. We zoeken hierbij naar de optimale balans tussen kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de langdurige zorg in onze regio's.

We willen de zorgvrager zo goed mogelijk ondersteunen in het vinden van de meest passende en kwalitatief goede zorg. Zowel zorgvrager als ketenpartners kennen het zorgkantoor en weten het te vinden voor informatie, ondersteuning en advies. Om uitstekende dienstverlening te bieden is en blijft onze organisatie op orde. CZ zorgkantoor wordt als een bekwame partner gezien, die juiste en passende ondersteuning biedt.

We hebben de nieuwe strategie in relatief korte tijd ontwikkeld, dankzij de intensieve onderlinge dialoog. Het proces toont dat we niet alles vooraf en top-down hoeven te bedenken. We kunnen erop vertrouwen dat we met elkaar tot breed gedragen en waardevolle resultaten komen. Daar zijn we trots op en daarvoor bedanken we alle betrokkenen hartelijk.

Te zien met welke openheid en dynamiek we dit proces hebben doorlopen, geeft het volste vertrouwen dat we de uitdaging die we ons hebben gesteld de komende jaren gaan waarmaken.

Ik wens u veel leesplezier!

Caro Verlaan, *Senior manager Langdurige zorg*
CZ zorgkantoor

Inleiding

CZ zorgkantoor voert de Wet langdurige zorg (Wlz) uit voor mensen die langdurige zorg nodig hebben in de regio's Haaglanden, Zuid-Hollandse eilanden, West-Brabant, Zuidoost-Brabant, Zeeland en Zuid-Limburg.

Het maakt daarbij niet uit of deze mensen een zorgverzekering hebben bij CZ of niet. Langdurige zorg is bijvoorbeeld voor ouderen met vergevorderde dementie, chronisch zieken of mensen met een ernstige verstandelijke of lichamelijke beperking die 24 uur per dag intensieve zorg of toezicht nodig hebben. Het gaat hier om ruim 60.000 mensen.

Landelijk wordt er ongeveer 100 miljard aan zorg uitgegeven, waarvan ongeveer 23 miljard aan langdurige zorg. CZ zorgkantoor neemt met zes van de 31 zorgkantoorregio's een vijfde deel voor zijn rekening. Steeds meer mensen hebben langdurige zorg nodig. Bovendien wordt hun vraag complexer, doordat mensen steeds ouder worden en een combinatie van aandoeningen hebben. Tegelijkertijd verandert de langdurige zorg door technologie en door de samenwerking met steeds meer partijen. Daarbij hebben zorgaanbieders toenemend tekort aan geschikt personeel.

Welke strategische doelen wil CZ zorgkantoor bereiken in 2024 en hoe werken we hieraan? Hierop wil CZ zorgkantoor een antwoord formuleren met zoveel mogelijk inbreng van medewerkers. Dit boekje beschrijft het denkproces van CZ zorgkantoor en de uitkomst: een set van samenhangende strategische keuzes.

Regio's waar CZ zorgkantoor de Wet langdurige zorg uitvoert



We hebben met genoegen het denkwerk in goede banen geleid. Veel dank aan de medewerkers en het managementteam voor ieders enthousiaste en kritische inbreng.

Gertrude van Driesten en Shaun Lednor
De Argumentenfabriek

Werkwijze

De centrale vraag bij de start van dit project was: 'Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor en hoe werken we hieraan?' Om deze vraag te beantwoorden, hebben we een denkproces ontworpen met drie denkfases.

Analyseren

Allereerst dachten we met het managementteam na over de wereld rond CZ zorgkantoor: Welke trends en factoren zijn relevant bij het nadenken over strategische keuzes van CZ zorgkantoor? We brachten trends en factoren in kaart binnen de organisatie en daarbuiten.

Interne trends gaan bijvoorbeeld over de uitvoering van dienstverlening en de positie van CZ zorgkantoor binnen CZ Groep. Externe trends hebben onder meer te maken met de veranderende zorgvraag, technologische ontwikkelingen en de wet- en regelgeving rond langdurige zorg.

Koers bepalen

Op basis van deze analyse identificeerden we met het managementteam de strategische vragen waar CZ zorgkantoor voor staat. Bij elke vraag formuleerden we antwoordopties en koos het managementteam de gewenste optie. Zo ontstonden er strategische hoofddoelen voor 2024.

Vervolgens vroegen we medewerkers twee richtingen (opties) te bedenken om elk hoofddoel te bereiken. Ook wilden we weten wat er zou moeten veranderen om deze optie mogelijk te maken en wat de argumenten voor en tegen de optie waren. Zo verzamelden we een scala aan ideeën, op basis waarvan we een nieuwe keuze konden voorleggen aan het managementteam.

Hoe helpen we CZ zorgkantoor bij het nadenken over zijn strategie?



De strategiefases

De vraag aan het managementteam was: 'Welke richting(en) mogen de medewerkers uitwerken naar concrete activiteiten, welke niet en waarom?' De medewerkers waren afkomstig van alle onderdelen van CZ zorgkantoor.

Concretiseren

Met de aangescherpte opdracht gingen de medewerkers opnieuw aan de slag. De vraag in deze denkronde was: 'Welke activiteiten zijn nodig om iedere overgebleven optie te realiseren? Wat is er nodig van welke afdeling binnen CZ Groep en wat zijn overige aandachtspunten?'

De opbrengst verwerkten we tot een overzicht van strategische doelen en activiteiten. Met het managementteam controleerden we tenslotte of de doelen en uitwerkingen onderling consistent zijn, haalbaar en voldoende concreet. Het eindresultaat staat op de volgende pagina's.

De strategische doelenkaart laat zien welke doelen CZ zorgkantoor wil bereiken in 2024 en hoe het zorgkantoor hieraan wil werken. Nu begint het werk pas echt. Begin 2020 zal CZ zorgkantoor kiezen welke activiteiten de eerste prioriteit krijgen en welke stappen daarvoor genomen gaan worden.

Strategische doelenkaarten

Hierna volgen zes kaarten met de strategische doelen van CZ zorgkantoor en hoe het zorgkantoor aan ieder doel wil werken.

Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor voor de periode 2020-2024 en hoe werken we hieraan?

Zorgvragers

Onze doelgroep bestaat uit mensen uit onze zes regio's met een Wlz-indicatie of hun vertegenwoordigers

- We richten onze dienstverlening uitsluitend op de doelgroep en stellen hun kwaliteit van leven centraal.
- Negentig procent van onze zorgvragers wordt geholpen met onze standaarddienstverlening.
- We richten onze dienstverlening zo in dat zorgvragers snel antwoord op hun vraag krijgen.
- We bieden zorgvragers via onze site een compleet en actueel overzicht van de zorg waaruit ze kunnen kiezen.
- We helpen ook negentig procent van onze budgethouders met onze standaarddienstverlening.
- We toetsen bij zorgvragers of onze dienstverlening aansluit bij hun behoeften.

Tien procent van onze zorgvragers krijgt maatwerk

- We bieden maatwerk voor Wlz-zorgvragers met complexe zorgvragen.
- We bieden maatwerk als mensen contact opnemen en niet geholpen zijn met onze standaarddienstverlening.



- Zorgvragers
- Zorgaanbod
- Zorgstelsel**
- Processen
- Samenwerking
- Communicatie

Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor voor de periode 2020-2024 en hoe werken we hieraan?

Zorgstelsel

Het stelsel van langdurige zorg is toekomstbestendig

- We nemen concrete initiatieven om (toekomstige) problemen in de langdurige zorg op te lossen.
- We agenderen knelpunten in wetgeving bij de politiek en de toezichhouders.
- We overleggen structureel met het ministerie van VWS, de NZa en het Zorginstituut over stelselverbeteringen.

Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor voor de periode 2020-2024 en hoe werken we hieraan?

Processen

Onze processen voor standaarddienstverlening zijn snel en efficiënt

- We richten onze processen zo in dat we in één keer het juiste resultaat bereiken.
- We werken met een beperkt aantal klantprofielen om zoveel mogelijk zorgvragers efficiënt te kunnen helpen.
- We bieden zorgvragers alleen informatie die op dat moment relevant voor hen is.
- We kiezen (digitale) communicatiekanalen die het beste passen bij de behoefte van zorgvragers.
- We richten teams in van generalisten die goed met alle standaardvragen uit de voeten kunnen.

Onze maatwerkprocessen zijn ingericht om zo goed mogelijk te voldoen aan (complexe) zorgbehoeftes

- We richten multidisciplinaire teams van specialisten in voor maatwerkvragen.
- We geven maatwerkteams het mandaat om snel beslissingen te nemen.
- Bij maatwerkoplossingen zoeken we zo nodig de grens op van wat juridisch toegestaan is.

Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor voor de periode 2020-2024 en hoe werken we hieraan?

Samenwerking

Samenwerking is de basis van onze relatie met zorgaanbieders

- We werken samen met zorgaanbieders aan de kwaliteit van leven van onze zorgvragers.
- We gebruiken inkoop Eisen niet als instrument om zorgaanbieders te belonen of straffen.
- We werken in co-creatie met zorgaanbieders aan concrete vraagstukken, zoals wachtlijsten.
- Zorgaanbieders die gezamenlijk werken aan innovatie faciliteren we, bijvoorbeeld met kennis of budget.

We hebben partnerschappen met een beperkt aantal zorgaanbieders

- We formuleren ambities op het gebied van duurzame langdurige zorg en zoeken hier partners bij.
- We verbinden ons in een partnerschap aan langdurige samenwerking met de zorgaanbieder.
- We hebben (of ontwikkelen) met partners een gezamenlijke langetermijnvisie op de langdurige zorg.
- We werken samen aan innovaties en verbeteringen, onder meer rond technologie en arbeidsmarkt.

We werken samen met partijen binnen en buiten het zorgstelsel en laten hen profiteren van onze kennis

- We werken samen met patiëntenorganisaties om maximaal aan te sluiten bij de behoefte van zorgvragers.
- We werken samen met partijen zoals gemeenten en woningcorporaties als dit nodig is voor goede zorg.
- We benutten onze positie binnen CZ Groep door kennis en ervaring te delen.

Wat zijn de strategische doelen van CZ zorgkantoor voor de periode 2020-2024 en hoe werken we hieraan?

Communicatie

Mensen in onze regio's (ook zonder Wlz-indicatie) zijn voorbereid op langdurige zorg

- We bieden brede voorlichting, zodat mensen alvast nadenken over hun voorkeuren voor langdurige zorg.
- We informeren mensen over onze werkwijze en de keuzemogelijkheden die ze (straks) hebben.
- We informeren mensen op het moment dat hun eventuele zorgvraag relevant maar nog niet urgent is.
- We werken samen met relevante ketenpartijen, zoals huisartsen, om mensen tijdig te informeren.

Ons beleid en handelen is transparant en uitlegbaar

- We zoeken naar de juiste balans tussen kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van ons zorgaanbod.
- We leggen maatschappelijke verantwoording af over hoe we die balans zoeken en concreet maken.
- We leggen uit welke keuzes we maken en welke uitwerking deze hebben voor mensen in onze regio's.
- We zijn zichtbaar en benaderbaar voor mensen binnen en buiten CZ zorgkantoor.

Begrippenlijst

In dit boekje komen enkele afkortingen en lastige begrippen voor. Hieronder lichten we toe wat CZ zorgkantoor eronder verstaat.

Budgethouder

Burger die zorg of ondersteuning inkoop die hij nodig heeft en daarvoor een persoonsgebonden budget (pgb) ontvangt.

CIZ

Centrum Indicatiestelling Zorg

Complexe zorg

Zorg die niet geleverd kan worden via reguliere zorgprocessen en het standaard beschikbare zorgaanbod.

Co-creatie

Samenwerking tussen zorgkantoor en zorgaanbieders waarbij zij gezamenlijk concrete zorgproducten en -diensten ontwikkelen of verbeteren.

Duurzame langdurige zorg

Langdurige zorg die ook op de lange termijn van goede kwaliteit, toegankelijk en betaalbaar is.

Klantprofiel

Een beschrijving van een groep klanten op basis van kenmerken zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, competenties, en zorgbehoefte.

Maatschappelijke verantwoording

Communicatie naar het brede publiek over keuzes, de besteding van de publieke middelen en de prestaties van CZ zorgkantoor.

Maatwerk

Dienstverlening voor zorgvragers die niet geholpen kunnen worden met de standaard-dienstverlening die het zorgkantoor biedt.

Mandaat

De bevoegdheid om in naam van een ander te handelen, maar zonder de daarbij horende verantwoordelijkheid. Bij mandateren worden geen bevoegdheden overgedragen. De mandaatgever blijft zelf bevoegd.

Multidisciplinair team

Een onderzoeks- of behandelteam dat bestaat uit mensen afkomstig uit meerdere disciplines en specialismes.

Partnerschap

Langdurige samenwerking tussen zorgkantoor en een zorgaanbieder, op basis van een gezamenlijke langetermijnvisie op (thema's binnen) de langdurige zorg.

Standaarddienstverlening

Dienstverlening op basis van vooraf ontworpen processen, gericht op snelle en goede hulp aan zoveel mogelijk zorgvragers.

Wlz

Wet langdurige zorg.

Wlz-indicatie

Een besluit van het CIZ dat de zorgvrager recht geeft op langdurige zorg.

Wlz-zorgvrager

Mensen met een Wlz-indicatie.

Zorgkantoor

Organisatie die de Wlz uitvoert. Nederland is onderverdeeld in 31 zorgkantoorregio's. Per regio is een zorgverzekeraar concessiehouder, en daarmee verantwoordelijk voor de juiste uitvoering van de Wlz in die regio.

Lijst van deelnemers

Gezamenlijk managementteam

Bruno de Hoogd, *Wlz-administratie*

Rob Raaijmakers, *Gehandicaptenzorg en patiëntenparticipatie*

Jaap Stappers, *Verpleging & verzorging*

Ad van de Goede, *Zorgadvies*

Bas van Hoorn, *Zorgcontrol*

Caro Verlaan, *Manager langdurige zorg*

Josephine Vogel, *Woordvoering en reputatiemanagement*

Medewerkers

Sanne van Aarle

Ida Aarts

Judith Brouwers

Ingrid Buuron

José Franken

Yvonne Franssen

Mariët de Groot

Marijke van Gulik

Renate Jutten

Toine van Kollenburg

Nachalle Kortrink

Irene de Laat

Melinda Leemans

Margje van Lent

Tineke Loeffen

Arend Meeuwissen

Iskos Mouradin

Stan Ouwendijk

Karin van Pareren

Ton van Poppel

Marlous Prins

Robin Prinsen

Patricia Schepens

Jill Schneiders-Bindels

Lotte Somers

Ankie van Steenis

Anouk van Steensel

Daniëlle Strijbos

Marieke Teurlings

Jamy de Vaan

Patrick Veluwenkamp

Babette Verdult

Marije Wensink

Raimon Werkman

Mireille Wouters

Met dank aan alle betrokkenen van CZ zorgkantoor en De Argumentenfabriek die de organisatie van de denksessies mogelijk maakten.

**Meer weten over de werkwijze
van De Argumentenfabriek?**

kijk op www.argumentenfabriek.nl

of bel 020-412 4001