

**Samen bouwen aan  
een gezonde toekomst**

jaarplan 2022

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Missie en kernwaarden.....	4
2. Onze leidende organiseerprincipes .....	5
3. Visie Rivas 2030.....	6
4. Coronacrisis .....	6
5. De juiste (specialistische) zorg, op het juiste moment, op de juiste plek in het netwerk ....	7
6. Onze mensen.....	10
7. Gezonde bedrijfsvoering.....	12

## Samen bouwen aan een gezonde toekomst

De wereld is continu in beweging, het Nederlandse zorglandschap ook. De bevolking vergrijsst in een hoog tempo. De zorgvraag stijgt. Er zijn te weinig bedden beschikbaar en daardoor wordt zorg steeds vaker naar huis verplaatst. We kampen met een groot personeelstekort in de zorg. Het is lastig om de juiste mensen te vinden én te behouden.

Dankzij de impact van corona is de **kwetsbaarheid van onze zorgsector** voor iedereen duidelijker geworden dan ooit. Binnen nu en vijf jaar zal het leveren van de zorg zoals we deze nu kennen en zoals wij deze ook zelf zouden willen ontvangen, onhoudbaar worden. Ons land, maar ook onze regio stevent af op een **zorginfarct**. Tijd voor actie!

Het jaarplan 2022 dat voor u ligt leest u hoe wij nieuwe stappen om ons nog beter voor te bereiden op de uitdagingen waarvoor we gesteld staan. We richten ons hierbij vooral op **onze medewerkers**, zij zijn het meest waardevol voor onze organisatie. Want zonder onze zorgprofessionals kunnen wij geen zorg leveren.

We zien en benutten kansen om **slimmer te werken**. Zo zetten we in op innovaties die het mogelijk maken om zorhanden vrij te maken en elders in te zetten waar ze harder nodig zijn. Het verder doorvoeren van digitalisering in onze organisatie draagt bij aan het efficiënter maken van de zorg. Twee ontwikkelingen die vaak hand in hand gaan en bijdragen aan onze **toekomstbestendigheid** als zorgorganisatie.

Met ingang van dit jaar vormt onze visie Rivas 2030 ons richtinggevend kompas voor de toekomst. In 2022 richten we ons op de implementatie van deze strategie.

**Samen met onze medewerkers, vrijwilligers, patiënten, cliënten en partners in het netwerk bouwen we aan een gezonde toekomst.**

Raad van bestuur

*Michiel van Roozendaal en Mariëlle Bartholomeus*



# 1. Missie en kernwaarden

## Missie

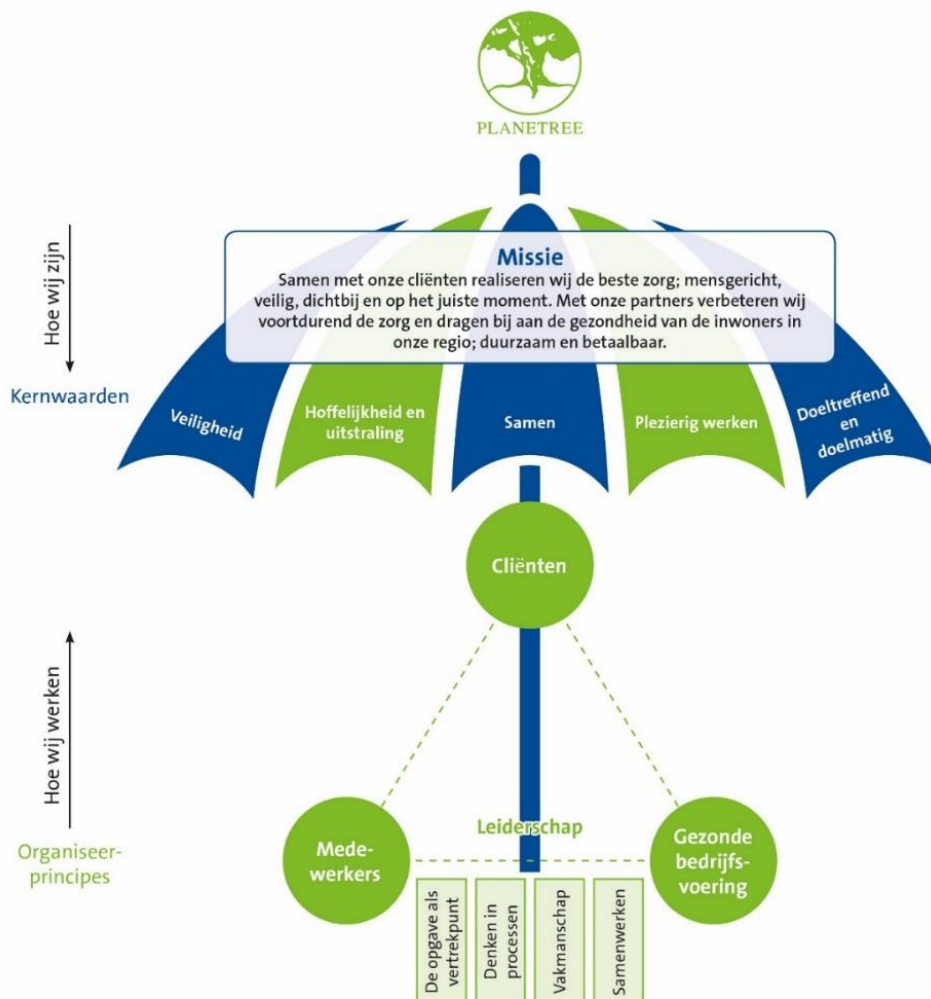
Samen met onze cliënten realiseren wij de beste zorg; mensgericht, veilig, dichtbij en op het juiste moment.

Met onze partners verbeteren wij voortdurend de zorg en dragen bij aan de gezondheid van de inwoners in onze regio; duurzaam en betaalbaar.

## Kernwaarden

Veiligheid  
Hoffelijkheid en Uitstraling  
Samen  
Plezierig werken  
Doeltreffend en doelmatig

Onze **missie** en **kernwaarden** vormen samen het visitekaartje van Rivas: ze maken duidelijk waar we voor staan en hoe we graag zorg van waarde willen verlenen. Ze hebben dus niet alleen een externe, maar ook een interne rol: “Onze missie, daar doen we het allemaal voor!”. De kernwaarden zijn ons ethisch kompas. Samen verklaren ze ‘Hoe wij zijn’. **Onze organiseerprincipes** beschrijven de manier waarop we werken. Door deze bij elkaar te laten komen bij de inzet en waardering van onze **medewerkers** en een inzet op het belang van een **gezonde bedrijfsvoering**, leveren we voor onze **cliënten** de zorg zoals we die graag willen verlenen: Zorg zoals je die je dierbaren gunt. Zorg volgens de ‘Planetree’ filosofie.



Figuur 1 Paraplu Rivas Zorggroep

## 2. Onze leidende organiseerprincipes

De organiseerprincipes geven richting aan hoe wij werken.

### 1. De opgave als vertrekpunt

- Toegevoegde waarde leveren voor de cliënt is leidend in elke opgave
- In lijn met onze missie en visie ligt de focus daarbij op positieve gezondheid
- Dit betekent:
  - Over organisatie(onderdeel)grenzen heen denken en doen: (nieuwe vormen van) samenwerken
  - Bundelen van krachten die zich willen verbinden aan deze opgave; dit werkt alleen als er sprake is van willen verbinden (bij moeten verbinden verval je in patroon van opdrachten uitvoeren)
  - Een opgave is niet vrijblijvend: het vraagt heldere afspraken over kaders c.q. speelruimte en een contract' tussen diegene die de opgave oppakken en de leidinggevende.

### 2. Denken in processen

- Vanuit de opgave denk je in processen die nodig zijn om de opgave te realiseren vanuit de volgende uitgangspunten:
  - Wat dichtbij de cliënt opgepakt kan worden, doe je daar
  - Knelpunten los je bij de bron op
  - Coördinatie en afstemming vanaf werkvloer en primaire proces (dus geen centrale regie of hiërarchisch gestuurde afstemming)
  - Voorkom verspillingen: alles wat je doet voegt waarde toe aan de cliënt, je stopt met alles wat dat niet doet of dubbel is.
  - Inzicht in, beschikbaarheid en openheid over informatie is een cruciale randvoorwaarde.

### 3. Vakmanschap

- Kwaliteiten en talenten maken het verschil
- Zet het vakmanschap, de kwaliteiten en talenten van mensen die het doen weer centraal. Dit is onlosmakelijk verbonden met:
  - Vertrouwen: geven en ervaren
  - Verantwoordelijkheid nemen en geven
  - Verantwoording afleggen over de verantwoordelijkheid die je hebt
  - Eigenaarschap is een sleutelwoord: regie, ondernemerschap en invloed bij de professionals en teams.

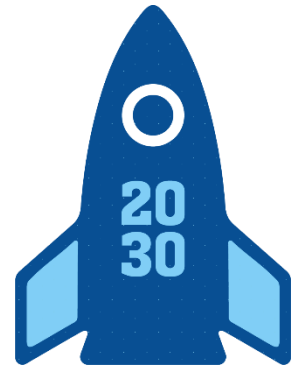
### 4. Samenwerken

- Participatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor opgave
- Vanuit de opgave ontstaat een samenspel (of netwerk) van mensen die samenwerken, over de grenzen van eenheden en domeinen heen
  - De kwaliteit van deze samenwerkingsrelatie is cruciaal voor het realiseren van de opgave en verdient dan ook continu aandacht en verbetering (kennisontwikkeling, leren, reflectie)
  - Binnen de samenwerking wordt denken en doen (of lees: beleid en uitvoering) geïntegreerd en dus niet los van elkaar georganiseerd.

### 3. Visie Rivas 2030

Hoe zien wij de wereld, de zorg en onze organisatie in 2030?

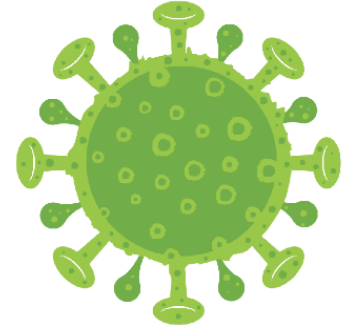
In 2021 zijn we gestart met het vormgeven van onze nieuwe visie en strategie. Rivas 2030 is richtinggevend en helpt ons keuzes te maken over onze inzet. Uitgangspunt is dat goede zorg toegankelijk blijft voor iedereen. Rivas wil daarom **zorg dichtbij** bieden: ouderenzorg, medisch specialistische basiszorg en acute zorg voor de inwoners van de regio; mensgericht en dichtbij. Daarnaast zetten we in op **zorgcoördinatie**: het coördineren van de regionale zorg in samenwerking met onze strategische partners. Onderdeel daarvan is het opzetten van een zorgcentrale met diensten op afstand. Samenwerking met huisartsen en andere ziekenhuizen, maar bijvoorbeeld ook met welzijn, woningcorporaties en vastgoedinvesteerders, is cruciaal om als organisatie bestand te zijn tegen alle ontwikkelingen die op ons af komen. Als derde pijler zetten we in op **duurzame zorg**: Rivas is een flexibele en duurzame organisatie waar medewerkers ruimte ervaren om te groeien en waar zij kunnen werken in een inspirerende omgeving om de beste en betaalbare zorg te leveren.



In 2022 implementeren we de nieuwe strategie. De laatste maanden van 2021 zijn er veel gesprekken geweest met medewerkers. Uit die gesprekken kwam naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan een duidelijk kader waar we onze keuzes op baseren en dat we onze executiekracht vergroten. Op basis daarvan vinden we het belangrijk om komend jaar de nieuwe strategie goed te implementeren en daar onze activiteiten ook op aan te passen. We gaan met alle afdelingen in gesprek over de doelstellingen en hoe ze hier in hun teams op kunnen sturen.

### 4. Coronacrisis

De corona pandemie heeft ook het afgelopen jaar weer een grote stempel gedrukt op de medewerkers en hun werkzaamheden. De golven van besmettingen volgden elkaar in hoog tempo op en er was nauwelijks rust en ruimte om de basis werkzaamheden weer op te pakken. Eind 2021 zitten we in **de vierde golf**, die nieuwe problematiek met zich mee brengt. Vaccinatie heeft ons geholpen, maar heeft de druk op de zorg niet kunnen voorkomen.



“De samenleving en onze medewerkers zijn ‘corona moe’. De maatregelen hebben impact op de geestelijke gezondheid van veel mensen”, zo legt Ellen Nieuwkoop, hoofd infectiepreventie, uit. “Het afgelopen jaar zijn wij als afdeling weer intensief bezig geweest met bron- en contactonderzoek én uitbraakmanagement. Uitbraken onder bewoners en patiënten binnen Rivas en uitbraken onder onze medewerkers. We proberen deze uitbraken onder controle te krijgen maar we zien ook dat dit steeds moeilijker wordt. Het blijkt lastig om alle maatregelen in acht te nemen en dat begrijpen wij ook, maar zonder die maatregelen gaat het ons niet lukken om de **druk op de zorg** te verminderen. En dat is zorgelijk.”

Ellen: “We hopen dat de **3e boostervaccinatie** ons ruimte gaat geven om een toekomstbestendig beleid op te stellen. Beleid waarin we naast veiligheid, ook het welzijn van onze patiënten, bewoners en medewerkers scherp in het vizier hebben. Laten we ook voor 2022 onthouden; we doen het **met elkaar en voor elkaar!**”

## 5. De juiste (specialistische) zorg, op het juiste moment, op de juiste plek in het netwerk

Als zorgorganisatie moeten wij ons voorbereiden op grote veranderingen. Veranderende samenleving en de toenemende vergrijzing stellen ons voor grote uitdagingen. Dat vraagt om samenwerken en kennisdelen met creativiteit en lef. Rivas heeft al vaker laten zien dat wij dat kunnen, simpelweg door het te doen. Deze eigenschappen gaan we ook in de komende jaren inzetten. **Samen met onze cliënten en partners** nemen wij onze verantwoordelijkheid, door de cliënt en zijn dagelijks leven centraal te stellen, maken we onze zorg toekomstbestendig.

### Kracht van het netwerk

In 2022 gaan wij in lijn met visie Rivas 2030 door met de beweging 'Kracht van het netwerk' en blijven wij ons inzetten voor de juiste (specialistische) zorg, op het juiste moment, op de juiste plek in het netwerk. Veel zorg uit het ziekenhuis verplaatst naar de eerstelijns en wijkverpleging. Hierdoor komen alleen de meer complexe zorgvragen bij de specialisten in het ziekenhuis terecht. Daarnaast wordt er samengewerkt met omliggende ziekenhuizen voor hoogcomplexe zorg en zorgen we ervoor dat we dat huisartsen in de regio - indien zinnig en noodzakelijk- graag naar Rivas verwijzen. Ons zorgaanbod ontwikkelen we door, zodat Rivas over 10 jaar **leidende partij** is én blijft zijn voor betaalbare en mensgerichte medisch specialistische basiszorg, acute zorg en ouderenzorg in de regio.

We werken aan 24 projecten verdeeld over de volgende thema's:

- zinnige zorgverwijzingen naar Beatrixziekenhuis
- doelmatig voorschrijven
- doelmatige diagnostiek
- doelmatig behandelen
- toekomstbestendige acute zorg
- domeinoverstijgende samenwerking met wijkverpleging

In 2022 ronden wij alle lopende projecten af en zetten we met zorgverleners nieuwe projecten op. Daarbij geven wij extra aandacht aan de onderwerpen acute zorg en kwetsbare ouderen.

#### *Acute zorg*

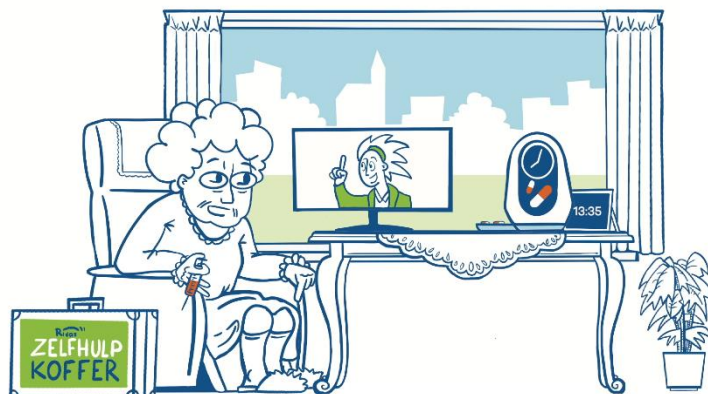
De organisatie van de acute zorg in onze regio kan nog verder worden geoptimaliseerd. Huisarts en Zorg (HenZ) en Rivas zien mogelijkheden om zowel de kwaliteit van zorg als de **toegankelijkheid tot de zorg te verbeteren**, vanuit het perspectief van inwoners uit deze regio. Daarbij denken wij doelmatiger te kunnen gaan werken door de acute zorg nog beter te verbinden met de langdurige zorg, de GGZ, het sociaal domein en de ambulancedienst. Dit doen we door projecten te realiseren die in samenhang ingrijpen op de instroom, doorstroom en uitstroom van patiënten naar de juiste zorgaanbieder op de juiste plek. Hierbij vormen de kernwaarden kwaliteit, nabijheid, samenwerking en persoonlijke zorg ons vertrekpunt.

#### *Kwetsbare ouderen*

De omvang van het thema Kwetsbare ouderen en noodzaak om dit op zeer korte termijn daadkrachtig en efficiënt op te pakken, vraagt om centrale regie. Wij richten ons daarbij op het bieden van:

- Integrale zorg thuis  
Preventie en advanced care planning, regionale coördinatie en samenwerking, inzet digitalisering en innovatie, gespecialiseerde wijkverpleging, anderhalvelijnszorg, alternatieven voor ziekenhuisopname, bevorderen zelfmanagement.
- Optimalisatie van medische zorg in ziekenhuissituatie  
SEH: verbinding programma Acute zorg, screening, coördinatie in één hand, omgeving en processen ingericht op zorg voor kwetsbare ouderen/GEM/ senior friendly hospital.
- Herstel en nazorg begeleide overgang  
Goede doorstroom, overdracht en samenwerking met ELV, GRZ, sociaal domein, na ziekenhuisopname.

Tot slot spannen we ons in om samen met de verzekeraars en andere partijen **nieuwe zorgmodellen duurzaam in te richten** voor de toekomst. Dit betekent onder andere dat financiële prikkels bijdragen aan kwalitatief goede zorg op de juiste plaats. Wij blijven bouwen aan de relatie met onze zorgverzekeraars om vanuit dit fundament samen te kunnen bouwen aan de zorg van de toekomst waarbij de bekostiging van deze zorg ons daarin ondersteunt.



## Zorginnovatie

Het innovatieprogramma dat we in 2020 zijn gestart zetten we verder door. Het programma voert projecten uit die bijdragen aan **zinnige zorg** en de toekomstbestendigheid van Rivas. Digitalisering speelt een grote rol in de projecten, maar ook de implementatie van heupairbags of procesverbeteringen kunnen een plaats krijgen.

In 2022 richt het team zich onder andere op het opzetten en ontwikkelen van een transmuraal digitaal team binnen Rivas. Onderdeel hiervan is de opschaling van **zorg via beeldbellen** in de wijkverpleging en thuismonitoring in de regio in nauwe samenwerking met Huisarts en Zorg, het samenwerkingsverband van 75 huisartsen in de regio rond Gorinchem. Juist door verbinding te maken met verschillende domeinen brengt innovatie niet alleen de zorg maar ook het netwerk verder op weg de toekomst in. Er worden grotere en kleinere **innovaties** doorgevoerd die de zorg verder brengen en vooral de juiste zorg op de juiste plek mogelijk maken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een pilot met de heupairbag of qwiek.up, maar ook het beproeven van leefcirkeltechnologie.



Het programma zorginnovatie ontwikkelt en beproeft ook nieuwe dienstverleningsconcepten die 'zorg zelfstandig, digitaal of thuis, tenzij' mogelijk maken. Een voorbeeld hiervan is het SamenThuis concept, waarin we willen beproeven of we binnen Rivas een nieuwe service kunnen ontwikkelen die het mogelijk maakt om **ouderen langer thuis te laten wonen**.

### Goede Zorg

Het doel van het programma Goede Zorg is om meer balans te brengen in de harde en de zachte kant van kwaliteit van zorg. Harde eisen zoals het toepassen van of voldoen aan klinische richtlijnen, wetten en regelgeving, lijken soms belemmeringen te brengen voor de zachte kant van het leveren van zorg die de cliënt nodig heeft en wenst. Terwijl dat niet zo hoeft te zijn. Wat in 2020 begon als een evaluatie van de kwaliteitssystemen JCI en Planetree, is verder ontwikkeld tot het programma Goede Zorg.

Bij Goede Zorg staat het zorgmoment weer centraal en krijgen de zorgprofessional en de cliënt meer ruimte om samen te zoeken naar **maatwerkoplossingen**. Zo mogelijk met een kleinere administratielast. Voor de cliënt vertaalt dit zich in een grotere rol als **ervaringsdeskundige**.

Programmamanager Pia Svanborg: 'Bij het programma Goede Zorg gaat het vooral om op een andere manier kijken naar het leveren van kwalitatief goede zorg. Niet alleen vanuit het perspectief van 'wat moet' maar vooral vanuit het perspectief van "wat vinden wij zelf goede zorg?". Dit is voor de zorgprofessionals ook leerzaam, geeft voldoening en maakt het werk leuker. In 2021 zijn we gestart om samen met patiënten, cliënten, bewoners en zorgprofessionals te onderzoeken wat wij Goede Zorg vinden en een stappenplan op te stellen voor het bereiken van dit niveau van zorg. Hierbij zullen we gebruik maken van **goede ideeën van de professionals en de cliënten** en de werkwijzen die nu al goed zijn. Zo wordt de definitie Goede Zorg steeds concreter en duidelijker en sluit het programma aan bij de missie, waarden en organiseerprincipes van Rivas en bij de meerjarenstrategie Rivas 2030.'

## 6. Onze mensen

Een van de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst is dat wij een inspirerende werkomgeving kunnen blijven bieden aan al onze medewerkers. Alleen medewerkers die zich gewaardeerd en goed op hun plek voelen, zullen de beste zorg voor onze cliënten kunnen verlenen. Daarbij is het dus ook van belang dat wij leerlingen en stagiaires een plezierige en uitdagende leeromgeving bieden. De inzet voor 2022 is om de trots en betrokkenheid van alle medewerkers te verstevigen.

Wij slagen er met elkaar in om de juiste medewerkers aan te trekken, hen een **uitdagende en inspirerende werkomgeving** te bieden met voldoende ontwikkelmogelijkheden en hen zo voor een langere periode aan ons te kunnen verbinden.

Hierover gaan we in gesprek met onze mensen en we betrekken ze actief bij de onderwerpen die hun aangaan en wat zij nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Wij geven ze de ruimte om vanuit hun vakmanschap mede vorm te geven aan goede zorg. Wij beseffen ons dat we onze zorgmedewerkers hierbij centraal stellen; wat hebben zij nodig opdat wij hen voor langere tijd voor Rivas kunnen behouden. Dit zal voor veel medewerkers verschillend zijn; afhankelijk van de levensfase waarin zij zich bevinden. Hierin zullen we maatwerk gaan bieden en ook aansluiten bij hetgeen de betreffende generatie belangrijk vindt. Onze leidinggevenden vervullen hierbij een cruciale rol. Zij faciliteren en stimuleren hun medewerkers om regie te nemen op hun ontwikkeling, voor hun huidige functie en zorgen voor een optimale werk- en leeromgeving. Het behoud van de medewerker voor Rivas staat hierbij centraal.



### *Strategisch personeelsontwikkelingsplan*

Om goed en tijdig op toekomstige ontwikkelingen in te kunnen spelen zal in 2022 worden bekeken wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn vanuit de Rivas 2030 strategie. Wat deze betekenen voor de ontwikkelingen van onze medewerkers en hoe zij zich daar op kunnen voorbereiden. Onderdeel hiervan is het strategisch personeelsontwikkelingsplan waarin de personeelsbehoefte voor de komende 3 tot 5 jaar (jaarlijks bij te stellen) in beeld is gebracht.

Naast het bieden van ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden aan onze eigen medewerkers zal aandacht voor het bieden van maatwerkmogelijkheden bij het opleiden van nieuwe

zorgprofessionals op verschillende niveaus een van de belangrijkste aandachtspunten voor 2022 zijn.

#### *Vitaal op de werkvloer*

Als werkgever vinden wij het belangrijk dat onze mensen zich fit en gezond voelen. In 2022 willen we hier nog nadrukkelijker aandacht aan gaan besteden door middel van het aanbieden een mentaal en fysiek gezonde werkomgeving en van een uitnodigend en inspirerend vitaliteitsprogramma aan teams en individuele medewerkers.

Wij zijn er van overtuigd dat hoe iemands vitaliteit onlosmakelijk is verbonden met hoe hij of zij functioneert binnen in een organisatie. Hoe vitaler de medewerker, hoe beter en gemotiveerder zij goede zorg kunnen blijven leveren. Hierbij kan gedacht worden aan het faciliteren en stimuleren van een gezonde leefstijl zoals samen lunchwandelen, het aanbieden van gezonde voeding in onze bedrijfsrestaurants tot het installeren van massagestoelen.

Maar er is meer. Wij zijn van mening dat een gezonde levensvisie de basis vormt voor goede zorg en dus ook voor onze medewerkers. Ons beleid, de structuur, onze werkomgeving en de manier van samenwerken ademen vitaliteit uit. Wij dragen hier aan bij door het aanbieden van scholing, voldoende afwisselend werk, het bevorderen van creativiteit en verantwoordelijkheid, loopbaanmogelijkheden en een positieve werksfeer waarin collega's elkaar waarderen en motiveren.

## 7. Gezonde bedrijfsvoering

Hoewel ook afgelopen jaar weer in het teken heeft gestaan van de coronacrisis is het gelukt om onze eerdere verbeteringen qua financieel resultaat in 2021 te bestendigen. Voor 2022 is het de uitdaging deze lijn voort te zetten omdat we geconfronteerd worden met een verdere opwaartse druk qua kostenniveau voortkomend uit prijsstijgingen en additionele vereisten. Hierdoor moeten we stappen blijven zetten in het optimaliseren van onze processen en capaciteitsmanagement.

### Financiën

Een **financieel gezonde organisatie** is een voorwaarde om zorg elke dag door te laten gaan. Hiervoor moet Rivas een grotere marge realiseren, zodat ook in de toekomst er voldoende middelen zijn om te innoveren en voorbereid te zijn op veranderingen. In 2022 zetten we het programma 'Fit voor de zorg' dan ook door met de blijvende ambitie om een verdere rendementsverbetering te realiseren. Het begrote resultaat voor 2022 bedraagt € 4,5 miljoen. In 2022 zal de investeringsruimte door onze financiële prestatie een ruimte kunnen hebben van circa € 8 miljoen.

#### *Fit voor de zorg*

Hans van de Berkmortel, Programmamanager Fit voor de zorg:

'In 2019 hebben we een veelbelovende start gemaakt met Fit voor de Zorg die is doorgezet in de jaren daarna. De meer projectmatige en resultaatgerichte manier van werken heeft ondanks corona geleid tot goede financiële resultaten. De behaalde resultaten creëerden een trots **saamhorigheidsgevoel** bij de betrokkenen en ook een optimistisch beeld ten aanzien van de verdere ontwikkeling van het programma. We kunnen dus nog steeds concluderen dat Fit voor de Zorg werkt! Mits we er samen voor blijven gaan en het programma als een gezamenlijke Rivas-brede opgave blijven dragen.'



'Fit voor de Zorg is doorgestart en de projectmatige en resultaatgerichte aanpak krijgt een belangrijke plek bij het realiseren van verschillende opgaven in de jaarplannen 2022. Inzet is en blijft om **de bedrijfsvoering projectmatig te optimaliseren** om voldoende investeringsruimte te realiseren, maar ook om het 'gat' dat is ontstaan als gevolg van de coronacrisis op te kunnen vangen. Dat kunnen en gaan we samen doen!'

### Kwaliteit

Als het gaat om kwaliteit is Rivas een vooruitstrevende organisatie op alle dimensies. Alle medewerkers zijn elke dag bewust met **kwaliteit van zorg en patiëntveiligheid** bezig. We streven naar een cultuur waarbij elkaar aanspreken vanzelfsprekend is. Medewerkers handelen risicobewust en in het belang van de patiënt.

In 2022 richten we ons op:

- Het verder verankeren van het gebruik van de Plan-Do-Check-Act systematiek in alle lagen van de organisatie.

- Het blijven ontwikkelen van **mensgerichte zorgpraktijken**, volgens de principes van Goede Zorg, waarbij er aandacht is voor zowel de cliënt als de zorgverlener.
- In het domein ziekenhuiszorg vormt de voorbereiding voor de JCI her-accreditatie een belangrijk speerpunt.