



# Meerjarenperspectief

## Dimence Groep

**Datum:** 28 november 2019

**Versie:** versie 1.3

**Auteur:** Eugenie van Rest

## Samen de toekomst tegemoet

In deze notitie wordt op basis van de gezamenlijke visie en ambities het meerjarenperspectief van de Dimence Groep geschetst.

## Inhoud

<b>1.</b>	<b><i>Inleiding</i></b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b><i>Doel van de notitie</i></b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b><i>De basis</i></b>	<b>4</b>
3.1.	Collectieve ambities voor 2023	4
3.2.	Statement	5
3.3.	Kernwaarden en principes	5
<b>4.</b>	<b><i>Ontwikkelingen</i></b>	<b>6</b>
4.1.	Ontwikkelingen in de samenleving	6
4.2.	Ontwikkelingen binnen de Dimence Groep	7
<b>5.</b>	<b><i>Perspectieven</i></b>	<b>8</b>
5.1.	Cliënten	8
5.2.	Innovatie, ontwikkeling en ondernemerschap	8
5.3.	Personeel	9
5.4.	Technologie	10
5.5.	Bedrijfsvoering	11
<b>6.</b>	<b><i>Keuzes maken</i></b>	<b>12</b>
<b>7.</b>	<b><i>Tot slot</i></b>	<b>13</b>

## ***1. Inleiding***

De Dimence Groep is een organisatie die zich een flink aantal ambitieuze doelen heeft gesteld. De ambities voor de komende vier jaar vragen investeringen in aandacht, tijd en geld. Om daarin de juiste keuzes te kunnen maken is een meerjarenperspectief onontbeerlijk. De Dimence Groep heeft als besturingsprincipe dat de vorm de inhoud volgt. In deze notitie staan de inhoudelijke ambities en doelen dan ook centraal. Om de ambities waar te kunnen maken is het noodzakelijk dat we financieel gezond en bedrijfsmatig op orde moeten zijn. Geen sinecure in de huidige situatie waarbij inkomsten en uitgaven niet altijd even gemakkelijk met elkaar in evenwicht zijn en we kampen met personeelstekorten en een overkill aan administratieve lasten.

Nieuwe gesprekstechnieken zijn toegepast om de dialoog te voeren die heeft geleid tot de ideeën die in deze notitie gebundeld zijn. In de gezamenlijke zoektocht naar het meerjarenperspectief van de Dimence Groep is er meer ruimte gemaakt voor minderheidsstandpunten. Dit heeft geleid tot een rijkere manier van uitwisseling van ideeën. Onze nieuwe manier van denken over de toekomst wordt hiermee geconsolideerd en biedt daarmee de inhoudelijke kaders voor de ontwikkeling van een meerjarenbegroting. Het meerjarenperspectief is een dynamisch document dat ons helpt onze koers aan te houden en (lastige) keuzes te maken. Dynamisch omdat het (minimaal) jaarlijks bijgesteld wordt, afhankelijk van interne en externe ontwikkelingen.

## ***2. Doel van de notitie***

Voorliggende notitie is een weergave van het proces dat binnen de Dimence Groep heeft plaatsgevonden om te komen tot een aantal richtinggevende uitspraken die gaan helpen om onze ambities te realiseren en keuzes te maken voor de komende jaren. Daartoe worden eerst externe en interne ontwikkelingen geschetst en een verbinding gemaakt met onze ambities. Het statement, de kernwaarden en principes én de collectieve ambities voor 2023 vormen de basis waarop het werken aan de ontwikkeling van het meerjarenperspectief voor de komende drie à vier jaar binnen de Dimence Groep plaatsvindt. De notitie bevat geen uitputtende opsomming van alles wat we nu al doen en gedaan hebben en is in die zin dus zeker niet volledig.

## 3. De basis

### 3.1. Collectieve ambities voor 2023

Een aantal jaren geleden is binnen de Dimence Groep op basis van het *next level traject*<sup>1</sup>, de Beweging van Overvloed ingezet. Een beweging die onze mindset open maakt en open houdt voor collectieve innovaties. De ontwikkeling van 'betekenisvolle uitkomsten' en 'werken met waarden' draagt bij aan het vergroten van de flexibiliteit waardoor beter aansluiting kan worden gemaakt met wat belangrijk is voor cliënten<sup>2</sup>.

In 2018 zijn een aantal collectieve ambities geformuleerd als antwoord op de vraag *wat de Dimence Groep de komende jaren wil bereiken*.

*In deze notitie is de oorspronkelijke volgorde van de ambities veranderd en is een onderscheid gemaakt in 'wat we willen' (mentale gezondheid versterken, van betekenis zijn en digitaal), 'wat daarvoor nodig is' (innovatiekracht versterken en vertrouwen op leiderschap/vakmanschap van medewerkers) en 'dat we het niet alleen doen' (samenwerking/netwerken, door kennis te delen en onze invloed te vergroten).*

*1. Onze corebusiness is mentale gezondheid.*

We omarmen het gedachtegoed van positieve gezondheid en investeren in veerkracht en weerbaarheid. Meer dan ooit zetten we in op preventie en vroeg-interventie en dragen op die manier bij aan een vitale samenleving.

*2. We gaan ervoor dat de cliënten en de samenleving ons ervaren als betekenisvol.*

We willen zichtbare en merkbare waarde toevoegen aan de levens van mensen, op individueel-, groeps- en samenlevingsniveau. Cliënten en samenleving bepalen daarbij in hoge mate wat onze toegevoegde waarde is.

*3. We gaan een 'digitale revolutie' ontketenen.*

We gaan onze klantwaarde verhogen door een digitale revolutie te ontketenen en de bewustwording van organisatie en cliënt voor de mogelijkheden van digitale zorg te vergroten.

*4. We kiezen voor ruimte om te innoveren.*

De wereld en de wensen van onze cliënten veranderen. Moderne technologie gaat steeds meer mogelijkheden bieden om onze zorg- en dienstverlening te leveren. Het is belangrijk ons te blijven ontwikkelen en innoveren. We kiezen er dan ook voor om de komende vijf jaar per jaar een klein deel van onze omzet te gaan vrijspelen om deze bewegingsruimte samen in te kunnen vullen.

*5. Wij vertrouwen op persoonlijk leiderschap en vakmanschap.*

Wij winnen vertrouwen door actief verantwoording af te leggen in relatie tot onze betekenisvolle uitkomsten. We werken doelmatig, bieden geen onnodige zorg en komen onze afspraken na. We zijn een betrouwbare samenwerkingspartner voor al onze cliënten. Onze integriteit is ons hoogste goed.

---

<sup>1</sup> Fresh Forward Innovatietraject

<sup>2</sup> Waar in deze notitie gesproken wordt over cliënt kan ook patiënt, klant of deelnemer worden bedoeld

6. *We zoeken actief de samenwerking en doen dit in wisselende netwerken.*

Deze netwerken zijn helpend om betekenisvolle uitkomsten met cliënten en de samenleving te realiseren en te versterken. We gebruiken deze netwerken om gezamenlijke interesses te delen, samen te leren en ook gezamenlijk te innoveren.

7. *We delen onze kennis en middelen binnen en ver buiten ons werkgebied.*

Dimence en Transfore hebben voor hun (hoog)specialistische zorg een regionale en landelijke functie. De activiteiten van Mindfit en de WMO-divisie liggen deels buiten ons klassieke werkgebied. Alle onderdelen van de Dimence Groep delen hun expertise en werken vanuit ondernemerschap.

8. *We hebben meer invloed.*

We gaan actief het debat aan over het belang van mentale gezondheid en betekenisvolle uitkomsten van ons werk. We zijn op sociale media en alle podia aanwezig om dit te vertellen en trainen onszelf, medewerkers en cliënten om dit te doen.

### **3.2. Statement**

In het voorjaar van 2019 is binnen de collectiviteit van raad van bestuur en directeuren het volgende statement ontwikkeld en vastgesteld als antwoord op de vraag hoe we de eerder beschreven ambities willen waarmaken.

*Wij geloven dat we in staat zijn om 'mentale gezondheid te bevorderen en dat te verbinden met de (specialistische) zorg en welzijn die wij bieden'. Samen nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en hebben we de ambitie om een integrale, betekenisvolle bijdrage te leveren aan de mentale gezondheid van zoveel mogelijk mensen. Dat doen we vanuit gelijkwaardigheid, zakelijkheid, menselijkheid, met ambitie en plezier. Wij hebben, vanwege deze gezamenlijke ambitie, de taak om de verbindingen uit te dragen, te ontwikkelen, te innoveren, van taal te voorzien, vernieuwing mogelijk te maken en belemmeringen weg te nemen. Wij stimuleren dat er slim gebruik wordt gemaakt van elkaars mogelijkheden, vooruit wordt gekeken en kansen worden benut. Wij hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om het gezamenlijk verantwoordelijk zijn, zowel voor het geheel als voor de delen. Dat doen we door onze verantwoordelijkheid met elkaar te delen, elkaar te helpen en feedback te geven waar nodig en elkaar successen te gunnen. We sturen op de verbinding en het delen van onderliggende waarden (trouw, nieuwsgierig, trots, gelijkwaardig en openheid).*

### **3.3. Kernwaarden en principes**

Kernwaarden van de Dimence Groep zijn *gastvrij, veilig en resultaatgericht*. Vanuit de Beweging van Overvloed zijn daar de principes *durf te delen, werken vanuit gelijkwaardigheid en oprechte nieuwsgierigheid* aan toegevoegd.

## 4. Ontwikkelingen

De Beweging van Overvloed en de ambities van de Dimence Groep zijn in het afgelopen jaar richtinggevend geweest voor de plannen en activiteiten van de verschillende stichtingen (o.a. betekenisvolle zorg) en Dimence Groep breed (digitale revolutie). Dat betekent dat de ambities vertaald zijn naar concrete doelen of eigen gemaakt en terug te zien in het handelen van medewerkers (positieve gezondheid en herstel).

Maar het gaat niet alleen om het *wat* en *hoe*. Ook het *waarom* is belangrijk. De Dimence Groep verbindt (super) specialistische zorg en welzijn en daarin is zij uniek. We zijn overtuigd van het feit dat investeringen in een gecombineerde aanpak van mentale gezondheidszorg en aandacht voor de sociale problematiek en context bijdraagt aan een gezonde en veilige samenleving, een hogere kwaliteit van leven biedt en kosteneffectief is (WHO, making mental health a global development priority).

### 4.1. Ontwikkelingen in de samenleving

De samenleving verandert, demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening, meer diversiteit en meer chronisch zieken zijn zichtbaar. Er moet meer zorg geleverd worden, voor minder of dezelfde hoeveelheid geld. Er ontstaat een tekort aan arbeidskrachten, niet alleen in de gezondheidszorg. Zelfmanagement en eigen regie voor burgers wordt belangrijker. De zorg digitaliseert en de connectiviteit van cliënt en zorgverlener neemt toe. De samenleving globaliseert en (medische) kennis wordt eenvoudiger en sneller gedeeld. Zorg en behandeling wordt meer persoonlijk afgestemd en er wordt meer kwaliteit en transparantie geëist. Niet-specialistische zorg wordt dichtbij huis geleverd en de focus verschuift van 'ziekte en zorg' naar 'gezondheid en gedrag' (Idenburg, Zorg Enablers 2017).

De maatschappij lijkt ook kritischer te kijken naar onze cliënten. De negatieve kant daarvan is dat er in het afgelopen jaar een aantal incidenten is geweest zijn, die behoorlijk in de publiciteit hebben gestaan. De positieve kant is dat er veel belangstelling is voor onze kennis en kunde. Wij zijn er trots op dat we hier een verschil kunnen maken en bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken op het snijvlak van zorg en veiligheid binnen onze samenleving.

Daar komt bij dat onze directe omgeving en stakeholders behoefte hebben aan een betrouwbare partner voor complexe vraagstukken op het gebied van geestelijke gezondheid en welzijn. Burgers en dus ook onze cliënten willen een betrouwbare partner die hulp en ondersteuning biedt op geleide van wat voor hen van waarde en belang is binnen hun sociale en maatschappelijke context.

De maatschappij vraagt van ons dat we:

- meer doen voor mensen die dreigen uit te vallen;
- investeren in de juiste doelgroepen;
- kennis delen en samenwerken en
- helpen de maatschappij veiliger te maken.

Onze (beperkte) menskracht en middelen worden ingezet voor doelgroepen die ons het hardste nodig hebben. Portfolio keuzes worden samen en in overleg met belanghebbenden en ketenpartners uit onze omgeving gemaakt. Daarbij is de Dimence Groep een betrouwbare partner, vanwege haar diversiteit aan (interne) samenwerkingsmogelijkheden en haar vermogen de verbinding en afstemming met anderen te maken.

## 4.2. Ontwikkelingen binnen de Dimence Groep

Als antwoord op de externe ontwikkelingen heeft de Dimence Groep haar ambities geformuleerd. Globaal als volgt onderverdeeld en weergegeven in relatie tot de genoemde externe ontwikkelingen.

De stichtingen maken hun eigen ontwikkelingen door en stellen prioriteiten die in de meerjarenplannen van de stichtingen zichtbaar worden gemaakt. Daarbij zijn de volgende gezamenlijke trends te zien:

- Cliëntperspectief staat centraal: 'Goed leven', kwaliteit van leven, betekenisvolle uitkomsten, doorlopende zorgtrajecten, herstelgerichte zorg.
- (Intensief) ambulant tenzij, beter worden doe je thuis, inclusieve samenleving, levenslooptrajecten.
- Versterking van mentale- en veerkracht van cliënten.
- De maatschappelijke rollen van de cliënten.
- Belang van werk.
- Toegankelijkheid behouden of vergroten.
- Inzet ervaringsdeskundigheid.
- Participatie van naasten.
- Regie bij de cliënt.
- Goed gebruik maken van elkaars expertise.
- Omarmen van technologie.
- Elkaar helpen kansen te zien en keuzes te maken.
- Aandacht voor taakvolwassen medewerkers, die in staat vanuit professionaliteit te reflecteren op het eigen handelen.
- Continu blijven werken aan professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor veiligheid binnen de samenleving.
- Het bevorderen van participatie van meedoen.

Daarmee zijn een aantal ambities al concreter ingevuld, gedifferentieerd naar de stichtingen. We erkennen dat er verschillende belangen zijn per stichting, maar onderscheiden ons door de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel. De organisatiestructuur is niet bepalend, maar moet ondersteunend zijn bij het bereiken van de doelstelling. Het werken en verbinden in netwerken met zowel binnen als buiten onze organisatie zal de toekomst zijn. We werken vanuit verbinding met elkaar ten behoeve van de cliënt, waarbij mentale gezondheid en een goed leven hand in hand gaan. In onze zorg en dienstverlening aan cliënten, maar ook bij grote thema's zoals digitalisering, arbeidsmarkt, vitale medewerkers, huisvesting, ICT en financiën, zoeken we altijd de meerwaarde van samen zowel in- als extern.

## **5. Perspectieven**

Wat we ook doen de komende jaren en hoe we ook met onze ambities omgaan, duidelijk is dat we het bieden van zorg en ondersteuning veilig willen stellen evenals het werk(plezier) van de medewerkers. Het gaat daarbij onder andere over voldoende inzetmogelijkheden van personeel, kostprijzen en lange termijn afspraken met zorgverzekeraars en andere financiers. Meer dan in het verleden is het een punt om te zorgen voor voldoende inkomsten en beschikbaarheid van personeel om de inhoudelijke doelen te halen. En uiteraard gaat het dan ook om de overhead en onkosten en de vraag wat minimaal noodzakelijk is en welke mogelijkheden er zijn om dit alles te beïnvloeden.

Het maken van keuzes vraagt om een goede interne samenwerking en afstemming en een afwegingskader of leidraad die ons helpt het goede gesprek te blijven voeren en in gezamenlijkheid beslissingen te nemen, vanuit het principe 'jouw belang is mijn belang en daarmee het belang van de Dimence Groep'.

In deze paragraaf worden vijf perspectieven nader uitgewerkt. In het proces van het verwezenlijken van onze ambities worden we een ander soort bedrijf. In dit nieuwe bedrijf past nieuw gedrag. Gedrag dat we met elkaar moeten ontwikkelen. In deze paragraaf wordt een aanzet gedaan om dit nieuwe gedrag te formuleren.

### **5.1. Cliënten**

Wij willen van toegevoegde waarde zijn voor onze cliënten. Daarom zoeken we samen met hen naar wat voor hen een goed leven inhoudt. Ook voor de groep cliënten die mentale ongezondheid ervaart. En dragen we eraan bij om de doelen die daaruit voortkomen te realiseren. Vanuit onze expertise op het gebied van (het bevorderen van) de mentale gezondheid van cliënten en de verbinding tussen zorg en welzijn. We werken samen vanuit gelijkwaardigheid en gaan stigmatisering tegen.

Om dit te realiseren:

- betrekken we cliënten en hun netwerk;
- zoeken we naar wat voor hen belangrijk en van waarde is;
- richten we de focus op gezondheid en gedrag;
- vanuit de gedachte van de positieve psychologie;
- hebben we aandacht voor de maatschappelijke inbedding;
- de rollen die cliënten in de maatschappij vervullen,
- gaan we uit van het maximaal haalbare en
- betrekken we medewerkers bij het (leren) werken vanuit de positieve psychologie.

### **5.2. Innovatie, ontwikkeling en ondernemerschap**

Vanuit gedeelde waarden (maatschappelijk, organisatorisch en economisch) worden netwerken benut en partners gezocht en gevonden. Omdat we ons op onderscheidende, speelse en verfrissende wijze presenteren zijn we voor financiers een ondernemende aanbieder van zorg en welzijn waarin het investeren waard is. Innovatie en ontwikkeling wordt niet alleen vormgegeven in projecten en met behulp van extra middelen. *Echte* innovatie komt uit de mensen voort als zij geïnspireerd raken van mogelijkheden of een



vraagstuk zien wat ze willen verbeteren of een situatie die ze willen veranderen. Daarom nemen leidinggevenden het voortouw om een voorbeeld te zijn voor inspiratie en ontwikkeling. De vorm waarin zij dit doen kan verschillen. De leidinggevende stimuleert het ondernemerschap, in de gesprekken met medewerkers staat hun inspiratie en passie voorop.

Vanuit het perspectief van innovatie, ontwikkeling en ondernemerschap vinden wij het belangrijk:

- dat er ruimte wordt gecreëerd om te experimenteren, te leren en voor ondernemerschap;
- dat het minder gaat om investeringen in materiële zaken;
- dat de mogelijkheid wordt geboden om meer tijd vrij te kunnen maken voor het ontwikkelen van denkkraft, leervermogen en ondernemerszin;
- dat het vooral gaat om nieuwe dingen doen, uitproberen en experimenteren;
- dat de tijd wordt genomen om te reflecteren op de waarde van de verandering of vernieuwing voor cliënten en medewerkers.

De komende jaren gaan we daarom (nog meer dan we al deden):

- onze eigen innovatieve mogelijkheden laten zien en benutten;
- de innovatieve mogelijkheden van medewerkers aanboren, hen uitdagen;
- stimuleren dat medewerkers doen wat ze kunnen en willen (klein of groot);
- ruimte geven aan bevoegdheid, individueel en in teamverband;
- diversiteit benutten en bevorderen;
- de cultuur van het benutten van overvloed verder doorzetten.

### **5.3. Personeel**

Om goed toegerust te raken voor de nieuwe werkelijkheid is het van belang dat alle medewerkers de komende jaren zich andere kennis, vaardigheden, competenties en mindset eigen moeten maken. Om de verbinding te kunnen blijven maken met de ambities gaan we andere dingen van medewerkers vragen. Het gaat dan om het denken vanuit mentale gezondheid en positieve psychologie, innovatief denken en doen en het verrijken van hun digitale vaardigheden. Van medewerkers wordt gevraagd om de tijd te nemen om de vernieuwing in het werk onderdeel te maken van hun professionele identiteit. Per organisatieonderdeel worden verschillende accenten gelegd. Dit heeft ook consequenties voor de wijze waarop we gewend zijn op te leiden en bij te scholen. De meer klassieke manier van scholing zal deels worden vervangen door lerende netwerken en leren van elkaar, door innovatief gedrag te laten zien en daarop te reflecteren. Vanuit HRM&D vraagt dit om innovatieve, strategische en collectieve personeelsplanning, gericht op de ontwikkeling in de komende vijf jaar. Daarbij beperken we ons niet tot de instroom, maar is er zeker ook aandacht voor het behoud van (ouder) personeel.

Als het gaat om het bevorderen van de mentale gezondheid, betreft dit ook de medewerkers van de Dimence Groep. Wij investeren in mensen en hun mentale gezondheid en geven ons werkgeverschap vorm door te verbinden op het (hoge) niveau van onze ambities.

Doel is het krijgen en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel, dat is toegerust op de nieuwe manier van werken en organiseren en waarmee wij onze ambities waar kunnen maken.

Leidinggevend en benadrukken dat er blijvende aandacht nodig is voor ontwikkeling, groei en flexibiliteit (maatwerk). Door ons in meerjarenperspectief te profileren als innovatieve en ondernemende instelling bieden we zittende medewerkers ontwikkelkansen en een interessant groeiklimaat voor nieuwe medewerkers. Dat wordt gezien als een interessante en noodzakelijke ontwikkeling.

Daarom blijven we investeren in opleiding en ontwikkeling:

- gericht op het versterken van de innovatiekracht, de inzet van onze overvloed, mentale gezondheid en digitalisering;
- gericht op werving en selectie en duurzame inzetbaarheid;
- gericht op onderlinge solidariteit bij krapte op de arbeidsmarkt;
- gericht op het bedenken van nieuwe constructies om betrokkenheid van professionals vorm te geven;
- gericht op een goed werkzaam leven voor professionals;
- gericht op het terugdringen van administratieve lasten en inzetten op digitalisering en automatisering om kostbare inzet van professionals mogelijk te maken;
- gericht op het bieden van kansen voor zittende medewerkers door in gesprek te gaan over wat ze willen en wat ze de organisatie te bieden hebben (overvloed);
- en in de lastige arbeidsmarkt de juiste mensen in de goede aantallen binnen te halen;
- met speciale aandacht voor de jongere generatie om hen niet alleen te bedienen met waardevol werk, maar hen ook hun overvloed te laten delen met onze organisatie en haar ontwikkeling.

#### **5.4. Technologie**

Ontwikkeling van ICT, digitalisering en automatisering is van groot belang om de (digitale) ambities te kunnen waarmaken. Zowel op het vlak van tegemoet komen aan de wensen van hulpvragers als om kostbare mensentijd vrij te maken voor alles wat een robot of computersysteem niet kan doen.

Vanuit de leidinggevend wordt de verbetering van de technische mogelijkheden, slimmere gebruiksmogelijkheden en vergroting van de digitale vaardigheden genoemd. Als het gaat om de ontwikkeling naar een digitale organisatie is dit de eerste stap. De eerste jaren zal het accent van de investeringen hierop moeten liggen. Slimmer gebruik maken van de techniek en tijd voor medewerkers om zich (breed) digitaal te ontwikkelen. Opvallend is dat de roep om (materiële) innovatie niet op de voorgrond staat. Toch zullen we zelf nieuwe vormen moeten blijven ontwikkelen en daar tijd voor vrijmaken. De tools die gebruikt worden hoeven we uiteraard niet allemaal zelf uit te vinden, maar wel goed leren gebruik te maken van wat al op de markt is. Dit sluit aan bij de drie prioriteiten die vanuit Dimence Groep Connected zijn vastgesteld:

1. bevorderen van digitaal behandelen;
2. vergroten en verbreden van digitale vaardigheden van medewerkers en
3. ontwikkelen van de digitale klantreis.

Daarom gaan en blijven we:

- digitaal innoveren;
- geld vrijmaken en investeren in technische middelen;
- activiteiten (en menskracht) inzetten op verbetering van het gebruik van wat er als is;
- innovatieve, vooral ambulante, gezondheid ondersteunende digitale voorzieningen creëren;
- tijd vrijmaken voor reflectie op de digitale ervaringen en onderdeel maken van professionele identiteit;
- besluiten over outsourcen van diensten en/of onderhoud;
- verbinding maken met externe partijen;
- aansluiten bij de (digitale) behoefte van de cliënt;
- oog hebben voor de grenzen die medewerkers en cliënten kunnen ervaren bij de inzet van nieuwe technologie.

## **5.5. Bedrijfsvoering**

Het is van belang dat de bedrijfsvoering optimaal aansluit bij de ambities en uitgangspunten zoals omschreven in het meerjarenperspectief. Het gaat dan om gezonde bedrijfsvoering waarbij inkomsten en uitgaven met elkaar in evenwicht zijn in relatie tot ons meerjarenperspectief. Dit heeft consequenties voor de ondersteuningsstructuur binnen de Dimence Groep.

Daarom:

- zetten we in op optimale afspraken en samenwerking met onze financiers (van zorgverzekeraars tot banken);
- blijven we onverminderd actief in het zoeken naar mogelijkheden om onze kosten omlaag te brengen (vierkante meters, reiskosten, werkplekken en dergelijke);
- zoeken we naar mogelijkheden om onze productiemiddelen (zoals vastgoed) (nog) meer gaan opleveren voor de zorg en het welzijn van mensen;
- zorgen we voor optimale aanwending van beschikbare capaciteit in relatie tot de levering van zorg/diensten;
- maken we verbinding met de omgeving/samenleving;
- het benutten van de bestaande vierkante meters (uitbaten);
- zorgen we voor afname van administratie en toename van betekenisvolle uitkomsten;
- maken we een meerjarenbegroting;
- denken we na over wat voor een soort organisatie we op de lange termijn willen zijn;
- en wat de rol van (big) data daarbij kan zijn.

## 6. Keuzes maken

Met het formuleren van de ambities zijn de grote lijnen uitgezet. Met het statement is op hoofdlijnen aangegeven hoe we een en ander willen aanpakken. De vijf perspectieven zijn in gezamenlijkheid bepaald. Maar daarmee zijn we er niet. Er moet een vertaling worden gemaakt naar concrete doelen, terug te vinden in de verschillende jaarplannen van de Dimence Groep en haar stichtingen en ondersteunende diensten. Wat gaan we dan precies doen en wat dus niet? Er moeten keuzes gemaakt worden. Om dit op een goede manier te doen is het behulpzaam als er een gezamenlijke leidraad, een afwegingskader is.

Bij het maken van keuzes in meerjarenperspectief is het van belang een visie te hebben over hoe we er over vijf jaar uit willen zien. Op basis van de ambities en uitgangspunten ontstaat het beeld van een fluïde organisatie die in netwerken haar doelstellingen realiseert. Gedreven door de wens aan te sluiten bij wat voor cliënten, stakeholders en de maatschappij van waarde is en in de uitvoering optimaal gebruik wordt gemaakt van de technologie. Wetende dat het niet om een statisch beeld gaat. Wat onze cliënten belangrijk vinden kan verschuiven en (technologische) mogelijkheden zouden wel eens 'onbegrensd' kunnen zijn. Het toekomstbeeld ontwikkelen we samen met medewerkers, cliënten en onze omgeving en we zorgen ervoor dat in het ontwikkelproces medewerkers optimaal toegerust worden op de toekomst die we met elkaar maken vanuit deze gedachte.

Daarmee hebben we de belangrijkste elementen van het afwegingskader te pakken. Wanneer keuzes moeten worden gemaakt voor wat betreft de inzet van menskracht, middelen en aandacht zou de volgende vraag leidend kunnen zijn: draagt deze keuze of investering bij aan:

- De mentale gezondheid van burgers, cliënten, medewerkers?
- Een toevoeging van waarden voor de cliënt, medewerker?
- De beoogde cultuurverandering waarbij innovatiekracht en leren van elkaar wordt versterkt?
- Een meer open en nieuwsgierige houding?
- Meer ondernemerschap (innovatie en ontwikkeling)?
- Digitalisering van de organisatie en werkprocessen?
- Het optimaal benutten van beschikbare technologie?
- Meer efficiëntie in de bedrijfsvoering (verlaging kosten)?
- Meer flexibiliteit (maatwerk, mogelijkheden, mobiliteit)?
- Inbreng vanuit jonge medewerkers (wensen en mogelijkheden van verschillende generaties, I-deals)?
- Een goede samenwerking in de keten?
- Meer invloed (op de buiten en binnenwereld)?

## **7. Tot slot**

Een eerdere bespreekversie van het meerjarenperspectief is in de zomer van 2019 intern verspreid (stichtingen, medezeggenschap, vakgroepen, Raad van Toezicht). Niet alleen met het verzoek te reageren op de inhoud, maar ook om de genoemde perspectieven alvast mee te kunnen nemen in de voorbereiding voor het jaarplan en de begroting voor 2020. In voorliggende versie 1.3 zijn de opmerkingen vanuit de organisatie verwerkt. De genoemde perspectieven komen zichtbaar terug in de jaarplannen voor 2020 van de verschillende organisatieonderdelen. Daarmee is de verbinding gemaakt tussen de ambities van de organisatie en de concrete voornemens per organisatieonderdeel.

Voorliggende versie 1.3 wordt geagendeerd ter bespreking op de RvT vergadering van 18 december 2019, waarna vaststelling door de raad van bestuur zal plaatsvinden.

De vastgestelde (werk)versie kan gebruikt worden om ook met externe partijen in gesprek te gaan.