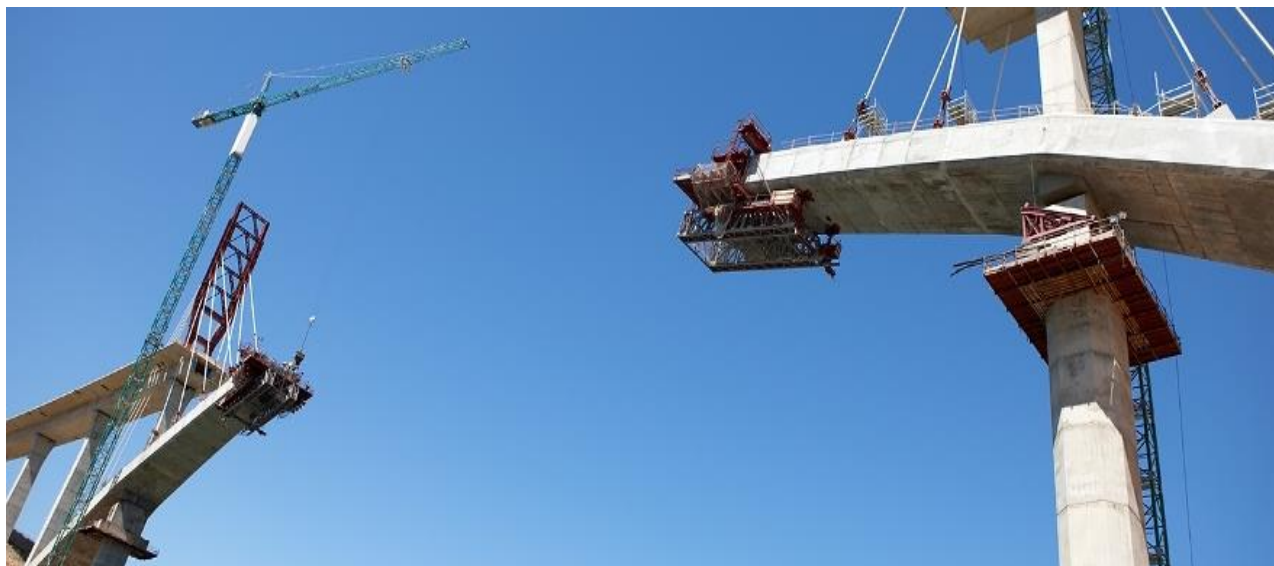


‘MORGEN WORDT VANDAAG BEDACHT’



Strategisch beleidskader ORO 2021 - 2024

Jan Roelofs
September 2020

VOORWOORD

Deze notitie, het strategisch kader van ORO voor de periode 2021 tot 2024, is het resultaat van een intensief traject waarbij vele mensen betrokken zijn geweest. Hierbij denk ik onder meer aan de klanten, die hebben meegewerkt aan de diverse focusgroepen en interviews, aan onze medewerkers en managers die tijd en energie hebben willen stoppen in (digitale) platforms, diverse werkgroepen, vorming van gezamenlijke analyses, etc. maar ook aan onze toezichthouders en stakeholders die mooie en scherpe bijdragen hebben geleverd aan onder meer onze inspiratiesessies.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik hen allen hartelijk te bedanken voor hun inzet en bijdrage aan dit beleidsdocument. Bijzondere dank gaat hierbij uit naar het betreffende projectteam, dat op basis van de strategische opdracht 1 (*‘Strategische ambities in een nieuwe context’*), voortdurend aan het stuur heeft gezeten en overzicht heeft weten te houden over de diverse (project)activiteiten. Het gaat hier om de volgende mensen.

- Eveline van Veghel (Manager Behandeling & Expertise ORO)
- Charles van Eemeren (Directeur Bedrijfsvoering ORO)
- Juwi Liu (Deloitte)
- Denise Kroon (Deloitte) en
- Tes Saelman (ORO)

De notitie betreft dus een strategisch kader voor de komende jaren en behoeft op vele thema's nog nadere uitwerking, bijvoorbeeld in de vorm van businesscases en projectplannen. Deze zullen te zijner tijd dan ook voor de daartoe bestemde overlegtafels worden geagendeerd.

Jan Roelofs,
Raad van Bestuur

SAMENVATTING

‘De juiste zorg voor de juiste doelgroep op het juiste moment’ is de ambitie van ORO voor komende drie jaar, waarbij een aantal strategische activiteiten opvallen en van belang zijn.

Een eerste thema betreft onze doelgroep(en). Ontwikkelingen in onze omgeving maken een herbezinning op onze in 2014 gekozen strategie van ‘een regionale en lokale organisatie met een breed portfolio’ noodzakelijk. Op basis van een onderscheid van drie categorieën in zorgzwaarte, te weten licht, midden en zwaar, gaan we op zoek naar de waarde die we voor ieder segment afzonderlijk kunnen betekenen.

De markt van de lichte zorg zien we ontwikkelen in de richting van een commodity markt (‘Red Ocean’), waar wij gegeven onze mogelijkheden niet kunnen excelleren en waarvoor wij op zoek gaan naar nieuwe businessmodellen, zonder deze markt dus volledig af te stoten. In de markt voor middelzware zorg kunnen we excelleren, daar liggen de mogelijkheden voor ons onderscheidend vermogen, op voorwaarde dat we nieuwe doelgroepen op basis van nieuwe vormen van segmentering kunnen ontwikkelen. De markt voor de zware zorg is voor ons een nieuw domein, in belangrijke mate reeds geclaimd door grote organisaties, waarmee wij vanuit een meer bescheiden rol verbinding en waarde zoeken.

Een tweede thema betreft de herpositionering van de RVE Behandeling en Expertise (B&E) als een eigenstandige eenheid, met meer vrijheid, autonomie en ondernemingskracht. Een en ander tegen de achtergrond van de in de nabije toekomst te verwachten budgettaire druk op behandeling binnen onze sector, de ontwikkeling van (commerciële) bedrijven die in een context van krapte op de arbeidsmarkt concurrerend voor ons zijn en het toenemende bewustzijn van onze visie dat behandeling weliswaar een belangrijke bijdrage levert aan ons primair proces maar dit niet definieert.

Een derde thema betreft een nieuwe clustering van producten c.q. productlijnen en het voornemen om vervolgens vanuit deze lijnen te gaan sturen c.q. daar de productieverantwoordelijkheid onder te gaan brengen, in plaats van bij het wijkmanagement. Vanuit deze gedachte kunnen we onze producten en diensten beter ontwikkelen en kunnen we succesvoller zijn in zowel exploitatie als klanttevredenheid.

Een vierde thema betreft de opdracht voor de RVE Zorg & Dienstverlening (Z&D) om financieel structureel ‘de eigen broek’ op te gaan houden. Onze dienstverlening vanuit het primaire proces wordt deels namelijk nog steeds gefinancierd vanuit de vooralsnog positieve resultaten op ons vastgoed. Niet alleen strookt dit niet met onze visie op duurzaamheid, maar ook veranderingen in de wet- en regelgeving naast onze voorgenomen investeringen in vastgoed, zetten dit gegeven toenemend onder druk.

Een vijfde thema betreft het ontwikkelen van een visie en projectplan/businesscase voor technologie. Weliswaar is ORO actief met diverse toepassingen van technologie in onder meer het primaire proces, echter een goed doorleefde visie en basis voor verdere integrale ontwikkeling is nog niet voorhanden. Onder meer voor het realiseren van een toereikende infrastructuur zal ORO op relatief korte termijn nieuwe vormen van samenwerking zoeken.

Een zesde in het oog springende thema van deze notitie tenslotte, betreft de doorontwikkeling van ons excellent werkgeverschap en ons concept ‘Geluk’ als een corporate concept, van toepassing voor

alle domeinen binnen onze organisatie. Wij geloven in een corporate concept met specifieke kernwaarden en een eigen taal als basis voor ons onderscheidend vermogen. Met name de concrete vertaling van ons geluksconcept voor onze uitvoerend medewerkers en het nemen van eigenaarschap hierop is een belangrijke uitdaging voor de komende drie jaar.

Uiteraard komen in deze notitie veel meer thema's aan de orde, zoals de executie van ons beleid op het gebied van financiën, vastgoed en ICT, echter hier gaat het doorgaans over reeds eerder in gang gezette trajecten die ook de komende jaren verder door ontwikkeld zullen gaan worden.

INLEIDING

Vanuit onze missie ‘kwetsbare mensen gelukkig maken’, werken we bij ORO aan de ontwikkeling van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering, naar een eigentijdse marktgerichte organisatie. De afgelopen jaren hebben we de keuzemogelijkheden voor klanten die op zoek zijn naar diensten vanuit de langdurige zorg, fors zien toenemen en hebben we hen steeds nadrukkelijker zien optreden als kritische consumenten die weten dat er wat te kiezen valt. Tegen de achtergrond van onze historie als traditionele zorginstelling, in een context waarbij de financiering in handen is van derden in plaats van bij de klant zelf, hadden en hebben wij nog slagen te maken om te leren hoe we mensen kunnen verleiden om voor ons te kiezen in plaats van voor een andere zorgorganisatie.

Op basis van onze meerjarige strategische programma’s KANS hebben we in dit kader inmiddels mooie stappen gezet, zoals de ontwikkeling en doorvertaling van onze missie en visie c.q. ons onderscheidend vermogen, de introductie van marketing als een nieuw en onontbeerlijk kennis-, verantwoordelijkheids- en interventiedomein binnen onze organisatie en de ontwikkeling van HRM naar een eenheid waarbij talent vertrekpunt van denken is, in plaats van CV’s, opleidingen en functieprofielen.

Uiteraard blijven we voldoen aan de wet- en regelgeving op het gebied van kwaliteit, maar stoppen we onze energie vooral in het ontwikkelen van waarde voor de klant, dat we sturen en monitoren op basis van onze twee belangrijkste resultaatgebieden, te weten loyale klanten en bevlogen medewerkers.

Met deze en nog veel meer ontwikkelde en met elkaar samenhangende visies, instrumenten en interventies hebben we de afgelopen jaren mooie stappen gezet, maar in een wereld die nooit (meer) stilstaat, zijn we natuurlijk ook nooit klaar.

Een kwalitatieve analyse vanuit diverse bronnen (onder meer een DESTEP analyse, focusgroepen, interviews, inspiratiesessies, werkgroepen, (digitale) platforms van medewerkers en een concurrentie-analyse), heeft geleid tot het benoemen en vaststellen van onze strategische ambitie om *‘de juiste zorg voor de juiste doelgroep op het juiste moment’* te leveren. We willen op langere termijn, tegen aanvaardbare kosten, op zowel zorg als financieel gebied, duurzame resultaten bereiken, waarvoor sturing nodig is op vier deelterreinen, te weten 1) Duurzaam verdienmodel, 2) Technologische innovatie, 3) Workforce, en 4) Samenwerking. Deze deelterreinen worden in deze notitie verder uitgewerkt en vormen gezamenlijk het kader voor ons strategisch beleid voor de komende drie jaar.

Deze derde KANS notitie, ‘Morgen wordt vandaag bedacht’, geeft richting en sturing aan onze strategische ontwikkeling in de periode 2021 tot 2024 en bestaat uit drie delen, te weten hoofdstuk 1 waarin aandacht voor de interne situatie c.q. de stand van zaken met betrekking tot KANS op dit moment, hoofdstuk 2, de omgeving van ORO nu en in de toekomst en hoofdstuk 3, het strategisch beleid, als resultaat van een weging tussen hoofdstuk 1 en 2.

HOOFDSTUK 1. ORO INTERN

In dit eerste hoofdstuk wordt een overzicht gepresenteerd van een aantal thema's op basis waarvan we de stand van zaken bij ORO, relatief hoog over, in kaart brengen. Het gaat hier voor een belangrijk deel over de resultaten van ons programma KANS, dat met name is gericht op de ontwikkeling van onze interne organisatie. Uit de hoofdstukken 2 en 3 moet blijken in hoeverre we onszelf nu voldoende hebben ontwikkeld van een 'instelling voor uitvoering van een publieke verzekering naar een eigentijdse marktgerichte organisatie'. De thema's die hieronder aan de orde komen, zijn gekozen op basis van inhoudelijke afwegingen met als doel een zo compleet en relevant mogelijk beeld te schetsen. Andere relevante thema's zoals bedrijfsvoering, marketing, vastgoed, etc. komen met name in de hoofdstukken 2 en 3 aan de orde.

1.1. ALGEMEEN

ORO is een organisatie die ondersteuning, begeleiding en behandeling biedt aan mensen met een verstandelijke beperking in de Peelregio (Noord Brabant). Dit doen we met 1650 medewerkers en 950 vrijwilligers voor 1800 klanten, waarbij we een jaaromzet realiseren van ruim 90 miljoen euro. Wij bieden wonen, dagbesteding en ambulante zorg vanuit meer dan 80 locaties in de regio en staan bekend als een regionaal en lokaal stevig ingebedde organisatie met een breed portfolio.

1.2. MISSIE

'Kwetsbare mensen gelukkig maken' is de missie van ORO. Geluk is hierbij gedefinieerd als 'zelf kiezen, erbij horen en van betekenis zijn'. Geluk gaat bij ons dus niet sec over een moment gebonden gevoelsbeleving, maar over welbevinden over langere termijn.

Bij ORO maken we mensen niet beter, maar gelukkig. In deze zin is behandeling voor ons een toegevoegde dienst, die weliswaar een belangrijke bijdrage kan leveren aan levensgeluk van onze klanten, maar niet de 'core business' van onze organisatie betreft. Deze notie heeft ons de afgelopen jaren fundamenteel nieuwe inzichten opgeleverd in de wijze waarop wij waarde aan het leven van mensen kunnen toevoegen. Mensen met een verstandelijke beperking kunnen en willen we immers niet genezen, zij komen bij ons voor ondersteuning om een fijn leven te kunnen leiden, niet meer en niet minder. Dit denken conflicteert soms met het binnen onze sector c.q. organisatie diep gewortelde professionele denken, waarbij het eigen professionele verantwoordelijkheids-, kennis- en interventiedomein vertrekpunt van denken is, in plaats van de wensen van de klant.

Met onze wortels in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, verwijst 'kwetsbare mensen' naar de mogelijkheid om ook waarde te leveren voor andere kwetsbare groepen in onze samenleving. De traditionele segmentering binnen het domein van de langdurige zorg in de vorm van sectoren als ouderenzorg, zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, de geestelijke gezondheidszorg, etc. zien wij dan ook als gedateerd en we zien meer overeenkomsten dan verschillen tussen deze van oudsher strak van elkaar gescheiden domeinen.

1.3. VISIE

Tegen de achtergrond van deze missie geloven wij niet in probleem analytisch denken als basis voor onze dienstverlening. Wij geloven niet in het duiden en oplossen van problemen vanuit professionele

kennisdomeinen als basis voor geluk, maar in het centraal stellen van de mogelijkheden en talenten van mensen zelf. *‘Wij maken liever van een 8 een 10, in plaats van een 4 een 6’* is een slogan die ons denken hierbij goed verwoord.

Met het scholingsprogramma ‘Support gericht werken’ trainen wij structureel en cyclisch al onze zorgteams in het ontwikkelen en (individueel) vorm geven van dit denken als de kern van de aard van onze dienstverlening. Ons nieuwe model zorgplan, doelgericht in plaats van probleemgestuurd, sluit hier naadloos bij aan.

1.4. KERNWAARDEN

‘Nieuwsgierig, lef, doen en samen’ zijn onze vier kernwaarden. ‘Nieuwsgierig’ verwijst naar gericht op zoek willen zijn naar de ander en naar creatieve oplossingen voor alle vraagstukken en uitdagingen die zich aandienen. ‘Lef’ verwijst naar het durven maken van gemotiveerde keuzes, naar ‘nee durven zeggen’, en naar bijsturen indien gewenst. ‘Doen’ verwijst naar het pro actief uitvoeren van praktische, concrete, simpele en heldere acties tot het gewenste resultaat is bereikt. ‘Doen’ als tegenhanger dus van langdurig en bureaucratisch afwegen van mogelijkheden. ‘Samen’ tenslotte verwijst naar verbinden met de ander op basis van vertrouwen, respect en wederkerigheid.

De mate waarin deze kernwaarden daadwerkelijk uitgangspunt vormen bij het functioneren van onze medewerkers, wordt getoetst op basis van de zogenaamde gesprekscyclus, een model van periodieke beoordelingsgesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden (Ruud Visser, 2018). Indien een medewerker onze kernwaarden onvoldoende blijkt te hebben geïnternaliseerd, heeft dit daadwerkelijk consequenties met als doel onze kernwaarden alsnog eigen te maken of begeleiding naar ander werk binnen een andere organisatie te accepteren.

Kwetsbare mensen gelukkig maken vereist lef van onze medewerkers in de directe relatie met onze klanten. Alles wat het geluk van onze klanten in de weg staat, ook als dat interne heilige huisjes zijn, moet direct worden opgeruimd. Echter lef is wat anders dan ‘maar wat roepen’. Het gaat met name om het nemen van verantwoordelijkheid voor de gemaakte keuzes en interventies. Dit gegeven duiden we bij ORO met de term ‘eigenaarschap’. Met het scholingsprogramma ‘Samen sturen’, worden al onze zorgmedewerkers cyclisch en structureel getraind in het ontwikkelen van dit eigenaarschap, om zo, zo dicht mogelijk bij de individuele klant, maximale mogelijkheden te creëren voor het realiseren van onze missie en visie. Elkaar ‘aanspreken op’ is hierbij een belangrijk aandachtspunt.

In de praktijk zien we dat onze missie, visie en kernwaarden steeds beter begrepen en geïnternaliseerd worden, zowel door het operationeel management als door onze uitvoerend medewerkers. Echter wij realiseren ons dat we hier nog een uitdaging te gaan hebben, die op korte termijn mogelijk interventies vereist.

1.5. DE KLANT

De afgelopen jaren zijn vele nieuwe bronnen (onder meer de Wet Langdurige Zorg, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Jeugdwet, en Privaat) en vormen (onder meer het Persoonsgebonden en Persoonsvolgend budget) van financiering binnen de langdurige zorg geïntroduceerd. Deze hebben geleid tot meer keuzemogelijkheden voor mensen die op zoek zijn naar zorg in Nederland. Maar als mensen kunnen kiezen, willen we wel graag dat ze dat voor ORO

doen en niet voor een andere zorgorganisatie. Mensen moeten dus worden verleid om voor ORO te kiezen, waarbij we ons hebben gerealiseerd dat het doorgaans niet de cliënt zelf is die deze keuzes maakt, maar zijn of haar vertegenwoordiger(s). Voor wie doen wij het eigenlijk? Voor de cliënt zelf of voor zijn of haar familie, zodat die 's avonds het parkeerterrein af rijdt met het gevoel 'mijn kind is hier in goede handen'?



Figuur 1: De klant

De klant is bij ORO gedefinieerd als degene die kiest (figuur 1), dat doorgaans de vertegenwoordiger is, maar in voorkomende gevallen natuurlijk ook (deels) de cliënt zelf kan zijn, met name bij een relatief hoger niveau van functioneren. Deze noties hebben ons het inzicht opgeleverd dat we feitelijk twee typen klanten bedienen, te weten de cliënt, degene die zorg ontvangt, en zijn of haar vertegenwoordiger, degene die de keuzes maakt.

Dit inzicht is voor ons aanleiding geweest om deze klant c.q. vertegenwoordiger beter te leren kennen en nader in beeld te brengen. Vanuit wetenschappelijk onderzoek hebben we geleerd dat klanten kiezen op basis van omgeving en bejegening en niet op kwaliteit van zorg. Klanten gaan er vanuit dat de zorg goed is, uiteraard tot het moment dat er wat mis gaat.

Wij vinden het belangrijk dat klanten trots kunnen zijn op hun familielid. Geheel in lijn met onze visie, willen wij hen niet voortdurend confronteren met wat er allemaal *niet* goed gaat, maar vooral met wat er *wel* goed gaat. Trots kunnen zijn op je dochter, omdat haar schilderij bij de burgemeester op kantoor hangt, op je zoon, omdat die als Vlogger inmiddels behoorlijke bekendheid geniet of op je broer, omdat die zo goed gitaar speelt met zijn vrienden in ORO's 'Korte Rockband'. Dat is waar het bij ORO over gaat, over de gewone kleine dingen, die het verschil maken.

Op basis van een kleinschalig intern kwalitatief onderzoek (Jan Roelofs, 2014) hebben we gezien dat onze klanten drie dingen belangrijk vinden, te weten 1) gehoord en gezien worden, 2) kunnen participeren in de uitvoering van de zorg voor hun naaste, en 3) aandacht voor hun eigen persoonlijke problemen, als gevolg van een hoge mate van betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor een naaste met een verstandelijke beperking. Met name deze laatste bevinding heeft er toe geleid dat we bij ORO relatiemanagement hebben geïntroduceerd, medewerkers die pro actief klanten benaderen om hen te horen, te zien en te ondersteunen bij hun persoonlijke vraagstukken. Intern onderzoek heeft inmiddels uitgewezen dat relatiemanagement door onze klanten uitzonderlijk hoog gewaardeerd wordt.

Een eerste door ORO ontwikkelde klantreis voor ouders van een kind met een verstandelijke beperking, laat negen momenten in hun leven zien waarbij zij voor ingrijpende beslissingen staan en waarbij een keuze voor ORO aan de orde is. Voorbeelden van deze momenten zijn als thuis blijven wonen voor het kind onmogelijk wordt, of het vraagstuk wie voor het kind gaat zorgen als de ouders er niet meer zijn. Op deze momenten is relatiemanagement aangesloten en ondersteunt de ouders bij deze ingrijpende en emotionele vraagstukken.

In onze ontwikkeling te leren denken ‘van buiten naar binnen’ in plaats van ‘van binnen naar buiten’, en daadwerkelijk vanuit de klant te vertrekken, worden vanuit onze eenheid marketing inmiddels diverse klantreizen ontwikkeld, met name op basis van de resultaten van focusgroepen c.q. klantpanels.

1.6. DE DRIEHOEK EN HAAR PARTNERS

Beleidsafspraken op individueel klantniveau komen binnen ORO tot stand op basis van de zogenaamde ‘driehoek’. Diverse vormen van dit besluitvormingsmodel zijn aan de orde, bijvoorbeeld tussen cliënt, zijn of haar vertegenwoordiger en de medewerker. In het kader van deze notitie is een reflectie op de driehoek klant, behandelaar en zorgcoördinator relevant. Deze driehoek, een overzicht van de gesprekspartners en hun onderlinge verhouding tot elkaar, is afgebeeld in figuur 2.

De *klant* kan hier de cliënt zelf zijn, maar zal veelal zijn of haar vertegenwoordiger betreffen. Soms maken zij samen deel uit van de driehoek, waarmee ‘de klant’ hier dus twee mensen betreft, maar waarbij de cliënt zelf onderwerp van gesprek blijft.

De (*regie*) *behandelaar* is de behandelaar die de behandelverantwoordelijkheid voor de betreffende cliënt heeft. De term ‘regie’ verwijst hier naar de verantwoordelijkheid van deze behandelaar voor coördinatie en afstemming van de bij de cliënt betrokken behandelaars. Hier bestaan veel misvattingen over: de regiebehandelaar is namelijk niet verantwoordelijk voor het primaire proces, maar levert hieraan een bijdrage, vanuit zijn of haar specifieke vakgebied.

De *zorgcoördinator* is de ‘spin in het web’ waar het gaat over inhoud en coördinatie van het primaire proces. De zorgcoördinator is in brede zin verantwoordelijk voor het levensgeluk van de aan hem of haar toegewezen klanten.



Figuur 2: De driehoek

Vanuit deze verantwoordelijkheid kan de zorgcoördinator functionele aanwijzingen geven aan collega's in het team en daar zelfs een coachende rol in vervullen, echter alleen als het over 'zijn' of 'haar' klanten gaat. De zorgcoördinator is geen (team)leidinggevende en ook geen (team)coach, maar sec verantwoordelijk voor het levensgeluk van de aan hem of haar toegewezen klanten, dat hem of haar legitimeert hiervoor alles 'uit de kast' te halen.

De gedachte achter het model 'Driehoek' is dat de drie gesprekspartners in onderling en gelijkwaardig overleg tot beleidsafspraken voor de betreffende cliënt komen. Een lovenswaardig streven, echter de behandelaar staat hierin sterk op voorsprong. Opleiding, communicatieve vaardigheden, historisch en cultureel bepaald aanzien als professional vanuit het perspectief van klant en zorgcoördinator, geven deze functionaris, al of niet bedoeld, (te)veel macht in de driehoek. Bij ORO maken wij mensen immers niet beter maar gelukkig en dat vereist andere perspectieven in de regie. De tekst '*De misleiding van 'onze' driehoek*' in figuur 2 verwijst naar deze dynamiek.

Dit betekent overigens niet dat de (regie)behandelaar in deze context moet worden begrensd, integendeel, maar dat zowel de klant als de zorgcoördinator moeten worden ondersteund om daadwerkelijk gelijkwaardig gesprekspartner in de driehoek te kunnen zijn en daar eigenaarschap op te ontwikkelen. Hoe dan ook, uiteindelijk willen we bij ORO de klant in regie en zal de waarde van de driehoek als model waarbinnen individuele beleidsafspraken worden gemaakt, in de toekomst verwateren.

1.7. PORTFOLIO

Op basis van onze historie, ons onderscheidend vermogen en onze organisatiecultuur, hebben wij een aantal jaren geleden gekozen voor het verder ontwikkelen van een regionale/ lokale organisatie met een breed portfolio. Een andere keuze op het betreffende continuüm had kunnen zijn een regio overstijgende specialistische organisatie met een smal portfolio. Echter het ontwikkelen van onderscheidend vermogen op basis van een specialistisch portfolio voor langdurige zorg in Nederland, vraagt niet alleen om een cultuur van overtuiging van eigen kunnen, maar ook van bovenregionale en wellicht Europese ambities. Beide voorwaarden zijn bij ORO onvoldoende herkenbaar. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van onderscheidend vermogen met een breed portfolio uitdagender dan met een portfolio van meer specialistische aard. Bij ORO ontwikkelen we ons onderscheidend vermogen dan ook vanuit de wijze waarop we onze dienstverlening vorm geven c.q. vanuit de ontwikkeling van ons concept 'geluk'.

Ons brede portfolio is gestructureerd op basis van de zogenaamde 'belevingsgebieden', zes domeinen van dienstverlening, te weten 1) Persoonlijke ontwikkeling, 2) Gezond en fit blijven, 3) Werk, onderwijs en dagbesteding, 4) Eten en drinken, 5) Wonen en slapen en 6) Vrije tijd. Niet alleen zijn c.q. worden al onze bestaande producten en diensten geclusterd binnen deze belevingsgebieden, de belevingsgebieden zelf vormen bovendien een bron voor nieuw te ontwikkelen vormen van dienstverlening en (product)innovatie.

Vooruitkijkend naar de toekomst en gaandeweg werkend aan een goed gedocumenteerd en geïmplementeerd portfolio, vragen we ons momenteel af in hoeverre het model van de belevingsgebieden voorsnog niet een te gedetailleerd niveau van denken en werken voor ons betreft en denken we aan de introductie van een ordening op abstracter niveau daarvoor in de plaats. In hoofdstuk 3 van deze notitie komt dit vraagstuk verder aan de orde.

1.8. PRODUCTONTWIKKELING EN INNOVATIE

ORO werkt in twee fasen aan haar productontwikkeling en innovatie, die in tijd parallel aan elkaar lopen.

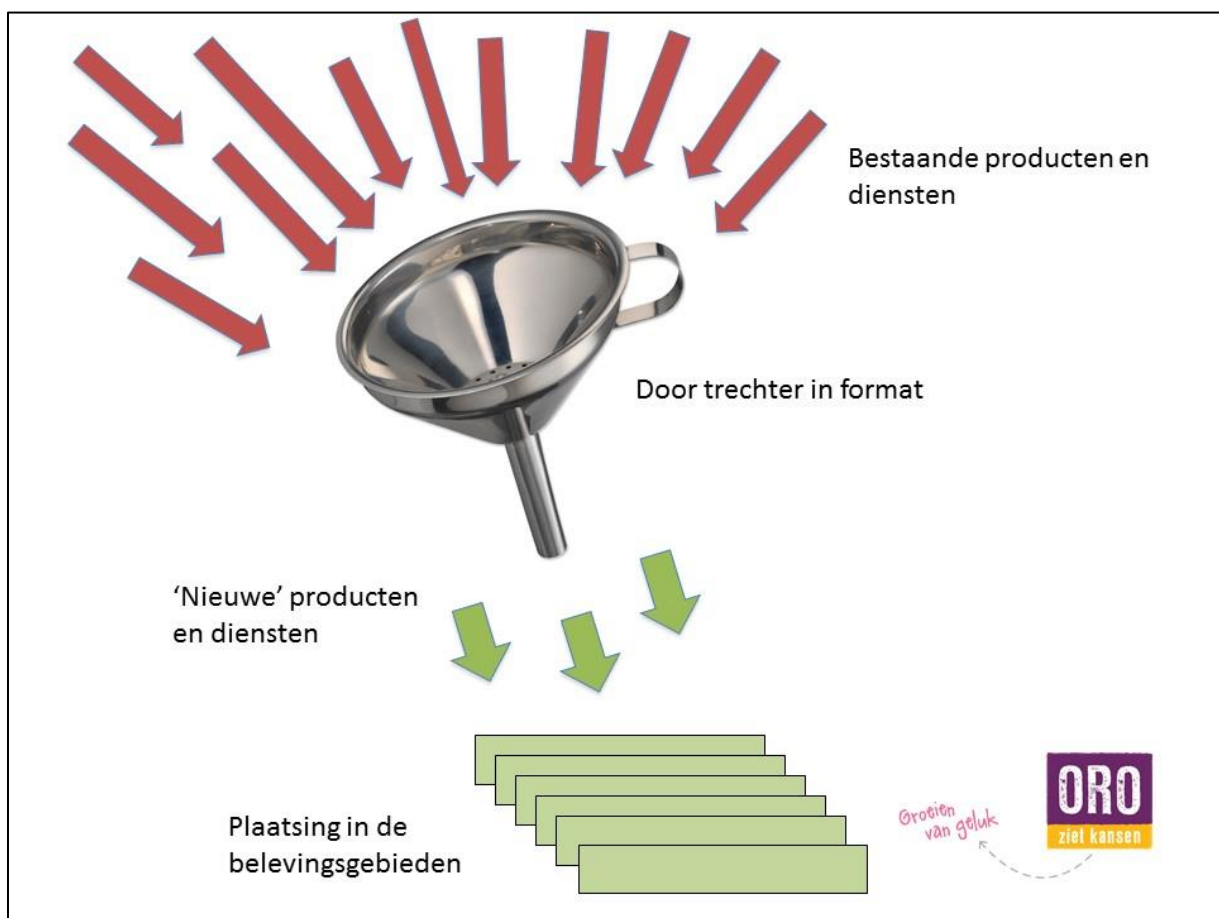
Fase 1 betreft het in kaart brengen en beschrijven van de huidige producten en diensten van ORO in een speciaal hiervoor ontwikkeld format (beschrijving van het product, doelgroep, kosten, tarief, etc.). Na vaststelling van deze producten en diensten worden zij ondergebracht bij een van de belevingsgebieden als omschreven onder de kop 'Portfolio' hierboven. Een eerste screening heeft een overzicht opgeleverd van ruim 200 producten en diensten die echter veel op elkaar lijken, vaak deelproducten van elkaar zijn en waarbij ook gewenste producten en diensten worden gemist. Met behulp van een kwalitatieve analyse clusteren we het aantal bestaande producten en diensten van ORO terug naar een overzichtelijk en goed geclassificeerd portfolio, geordend in de belevingsgebieden (zie figuur 3).

In aansluiting op de opmerking hierboven met betrekking tot een eventuele vervanging van de zes belevingsgebieden door drie productgroepen, staat deze inductieve werkwijze, gegeven de arbeidsintensiviteit ervan, momenteel ter discussie. We vragen ons af in hoeverre we ons huidige portfolio niet beter deductief kunnen ontwikkelen vanuit meer abstracte productgroepen. In hoofdstuk 3 wordt hier op terug gekomen.

Bij fase 2 zijn nieuwe producten en innovaties aan de orde. Vanuit de eenheden Zorg & Dienstverlening, Behandeling en Expertise, en/of uit de samenleving in brede zin, worden vragen

en/of concrete voorstellen voor nieuwe producten en/of diensten naar het zogenaamde 'DOE lab' gesluisd. Het DOE lab vertaalt, hierbij ondersteund door marketing en eventueel ICT, vragen en voorstellen in concrete producten en diensten, uiteraard na toetsing op haalbaarheid en duurzaamheid vooraf. Ook deze nieuwe producten worden vervolgens (vooralsnog) geassocieerd in de beleavingsgebieden.

Innovatie laat zich echter moeilijk reguleren. Innovatie krijgt ruimte in een omgeving waar eigenaarschap een gegeven is, waar ideeën vrij kunnen worden uitgewerkt en getest, en waar fouten maken vanzelfsprekend is. Hier hebben we bij ORO nog werk te doen (zie onder de kop 'Cultuur'). Vooralsnog zijn al onze medewerkers, vrijwilligers, en cliënten uitgenodigd mee te denken en mee te werken aan innovatie van onze dienstverlening, vanuit alle denkbare bronnen. De mate waarin een goed idee aansluit bij ORO's ambities, is bepalend voor de innovatieve betekenis ervan binnen onze organisatie.

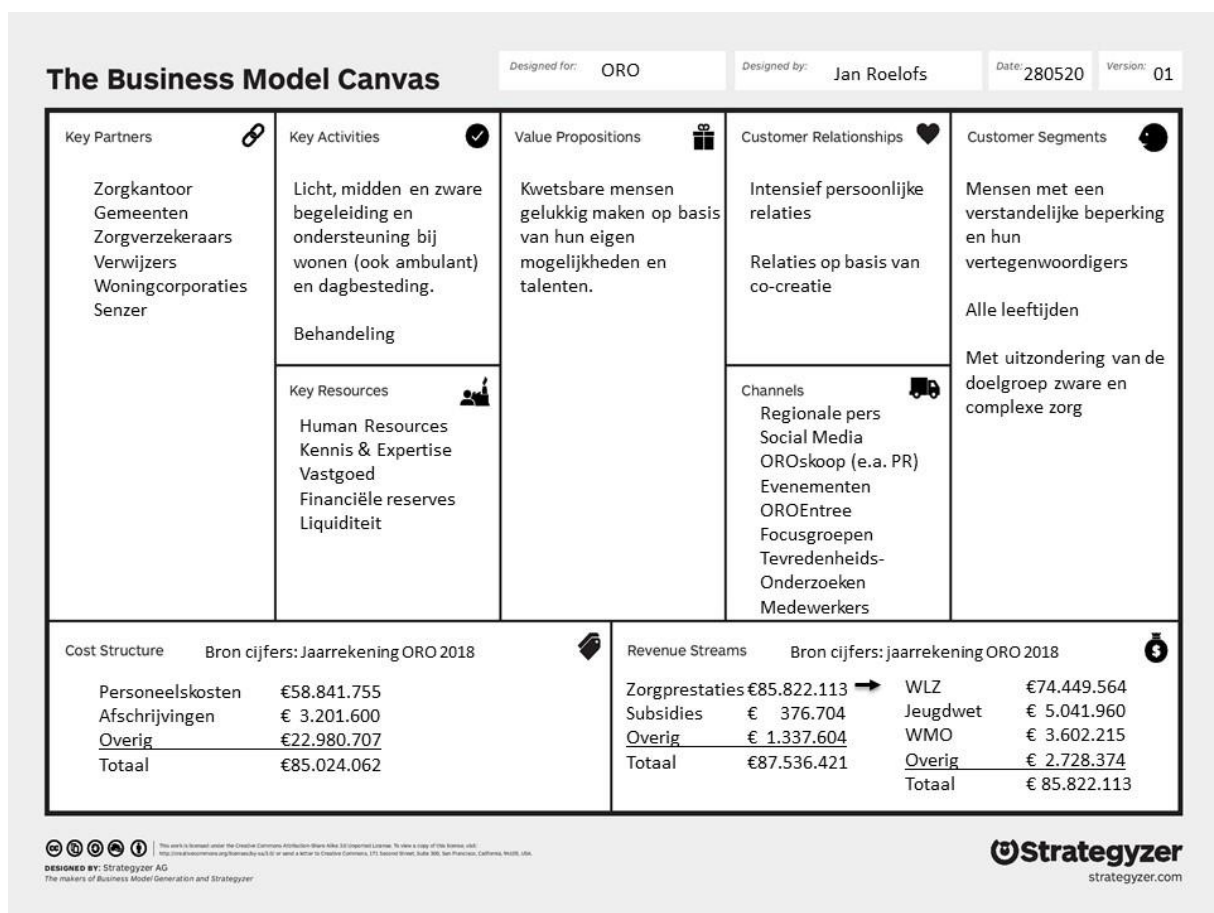


Figuur 3: Fase 1 productontwikkeling

Nog onvoldoende aandacht is besteed aan het onderscheid tussen (de ontwikkeling van) een portfolio voor cliënten enerzijds en hun vertegenwoordigers anderzijds en voor B2C ('Business to Consumer'), versus B2B ('Business to Business').

1.9. BUSINESSMODEL

Figuur 4 bestaat uit het huidige (Canvas) businessmodel (Osterwalder & Pigneur, 2010) van ORO, waarin de belangrijkste elementen van onze business bij elkaar zijn gebracht.



Figuur 4: businessmodel ORO

1.10. TWEE RESULTAAT VERANTWOORDELIJKE EENHEDEN

Moederorganisatie ORO kent twee resultaatverantwoordelijke eenheden, te weten Zorg & Dienstverlening (Z&D) en Behandeling & Expertise (B&E). Een resultaatverantwoordelijke eenheid onderscheidt zich van andere eenheden op basis van het kunnen sturen op eigen inkomensstromen en de verantwoordelijkheid hierbij 'de eigen broek op te houden' binnen het speelveld zoals gedefinieerd in de jaarlijkse opgestelde en op te stellen kaderbrief.

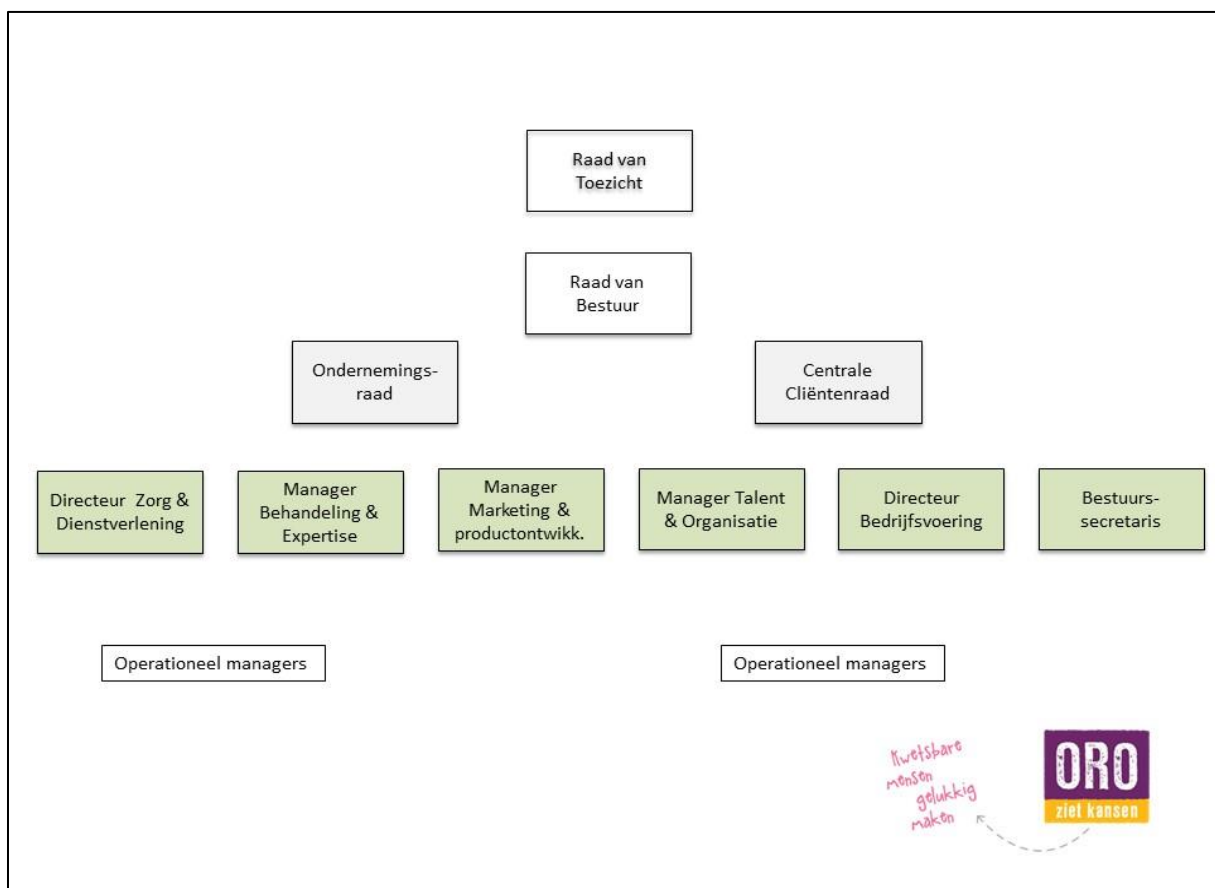
Het betreffende financiële model ziet er bij ORO voorsnog als volgt uit. De bij onze financiers uit onderhandelde budgetten c.q. financiële middelen, komen centraal binnen bij moederorganisatie ORO. Deze budgetten zijn door de financiers doorgaans expliciet verdeeld in specifiek geoormerkt geld voor zorg en specifiek geoormerkt geld voor behandeling. Zowel Z&D als B&E declareren vervolgens hun productie bij de moederorganisatie, met de betreffende budgetten als productieplafond.

Z&D koopt diensten in van B&E op basis van jaarlijks afgesloten en af te sluiten SLA's. Dit is consistent met onze missie c.q. met het uitgangspunt van ons primaire proces, te weten kwetsbare mensen gelukkig maken (en dus niet beter). Dat dit andersom, B&E koopt vanuit het eigen primaire proces (mensen beter maken en dus niet per se gelukkig) diensten in van Z&D, nog niet het geval is, is een gevolg van de huidige stand van zaken met betrekking tot de ontwikkeling van B&E en zal in de toekomst wellicht veranderen.

Op termijn gaan we de zorginkoop (sales) onderbrengen bij marketing. Zodra dit is gerealiseerd, wordt marketing ook een RVE. Marketing is dan verantwoordelijk voor aandachtsgebieden als naamsbekendheid, reputatie, marktkennis en marktvisie, product en innovatie, klantbeleving en de uiteindelijke opbrengsten die hieruit voort moeten komen. Z&D is dan verantwoordelijk voor de invulling van onze dienstverlening c.q. voor de betreffende kwaliteit.

1.11. MANAGEMENT- EN BESLUITVORMINGSSTRUCTUUR

Figuur 5 bestaat uit een overzicht van de managementstructuur van ORO. De samenstelling van het managementteam is aangegeven in lichtgroen, dat bij ORO echter niet betekent dat alle besluitvorming via het managementteam verloopt. Bij ORO zijn we ervan overtuigd dat besluitvorming plaats moet vinden op basis van kennis en niet op basis van een hiërarchische positie. Vooraf als zodanig gedefinieerde inhoudelijke projecten worden dan ook gestuurd door procesteams, waar ook de besluitvorming is neergelegd (Ruud Visser, 2019).



Figuur 5: Managementstructuur ORO

1.12. INTERNE ORGANISATIE DYNAMIEK

Figuur 6 geeft een overzicht van de interne organisatiedynamiek van ORO, een model dat intern bekend staat als de zogenaamde 'Tapas tafel'. Binnen de uitvoeringsorganisatie bevinden zich (de eenheden van) de twee resultaatverantwoordelijke eenheden, te weten Zorg & Dienstverlening

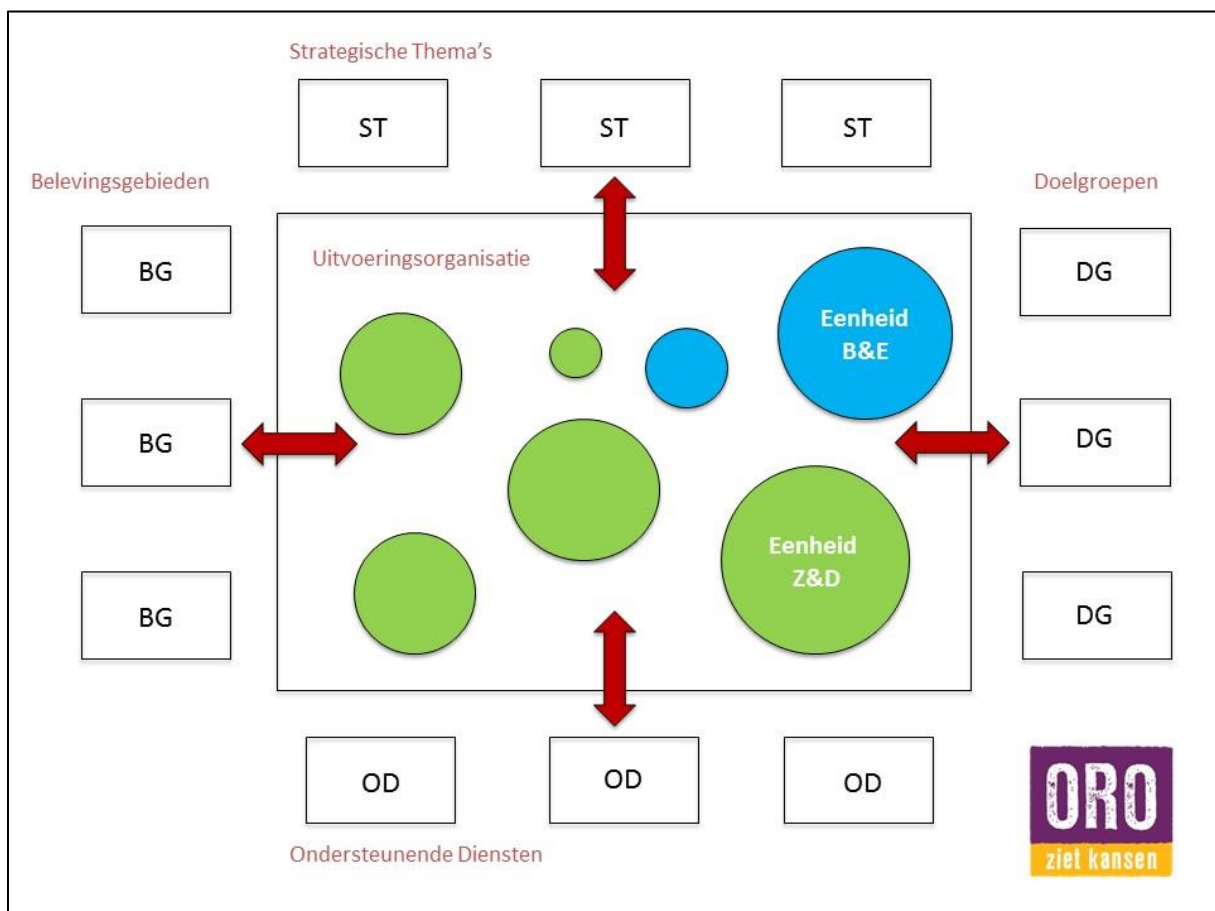
(Z&D) en Behandeling & Expertise (B&E). Binnen Z&D is sprake van een indeling in geografische eenheden (wijken), terwijl bij B&E deze indeling is gebaseerd op vak inhoud/ disciplines.

Deze twee eenheden worden ondersteund door de Ondersteunende Diensten (onderkant van de Tapastafel)(Bedrijfsvoering, Talent & Organisatie en (vooralsnog) marketing), op basis van jaarlijks afgesloten en af te sluiten Service Level Agreements (SLA). Aan de bovenkant van de Tapastafel staan de strategische thema's benoemd, die van toepassing zijn op de uitvoeringsorganisatie. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de eerder genoemde thema's als 'Support Gericht werken' en 'Sturing en Ruimte'. Aan de linkerkant van de Tapastafel zijn de, eerder toegelichte, belevingsgebieden gesitueerd, van waaruit producten en diensten aan de uitvoeringsorganisatie worden geleverd. Aan de rechterkant tenslotte zijn de doelgroepen van ORO benoemd, dat wil zeggen de doelgroepen die worden bediend door zowel Z&D als B&E.

De rode pijlen in het model verwijzen naar de wederkerigheid van de betreffende componenten. Zo is er bijvoorbeeld niet alleen sprake van output vanuit de belevingsgebieden aan de uitvoeringsorganisatie, maar ook van input vanuit de uitvoeringsorganisatie aan de belevingsgebieden. In deze zin geldt voor alle componenten in het model dat er sprake is van een constante dynamiek van push en pull.

Het Tapasmodel is voor ORO van grote waarde. Het geeft een eenvoudig overzicht van een complexe dynamiek, op basis waarvan we snel en flexibel kunnen schakelen.

Wellicht ten overvloede: de in het model weergegeven aantallen componenten hebben hier geen betekenis. Zo komt het feit dat er twee eenheden van B&E zijn ingetekend en drie strategische thema's, niet overeen met de (flexibele) werkelijkheid.

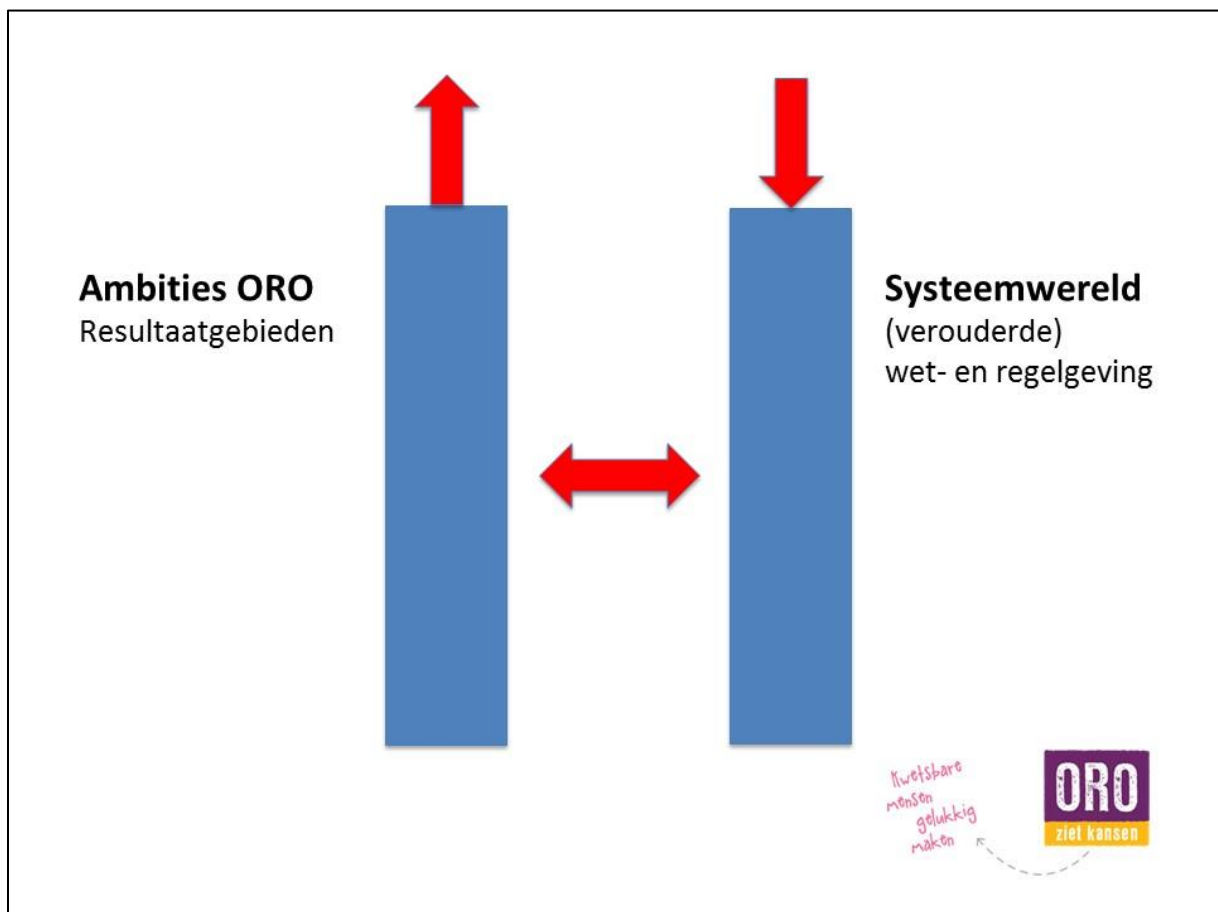


Figuur 6: Organisedynamiek ORO

1.13. MANAGEN VAN TWEE WERELDEN

Vanuit onze missie en visie herkennen wij ons onvoldoende in de voor onze sector relevante wet- en regelgeving. Ons inziens dragen deze spelregels niet of onvoldoende bij aan het geluk van onze klanten. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat indien wij niet zouden voldoen aan de betreffende eisen, we de continuïteit van onze organisatie ernstig in gevaar zouden brengen. Tegen deze achtergrond blijven wij voldoen aan alle voor ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving, maar we proberen dat met zo min mogelijk energie te volbrengen.

Bij ORO steken we onze energie liever in het realiseren van onze eigen ambities, zoals benoemd in onze vijf resultaatgebieden, te weten 1) Loyale klanten, 2) Bevlogen medewerkers, 3) Financiën op orde, 4) Kwaliteit en veiligheid op orde, en 5) Groeikansen zien. Ieder jaar formuleren we in onze kaderbrief aan aantal Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) per resultaatgebied, op basis waarvan we sturen op onze ambities. Voorbeelden van KPI's (kalenderjaar 2020) zijn 'een financieel jaarresultaat van minimaal 2%' (resultaatgebied 'Financiën op orde') en 'een E-NPS score die hoger is dan vorig jaar' (resultaatgebied 'Bevlogen medewerkers'). We monitoren onze KPI's op basis van een speciaal hiervoor ontwikkeld dashboard, dat informatie geeft over de KPI's op alle niveaus van de organisatie.



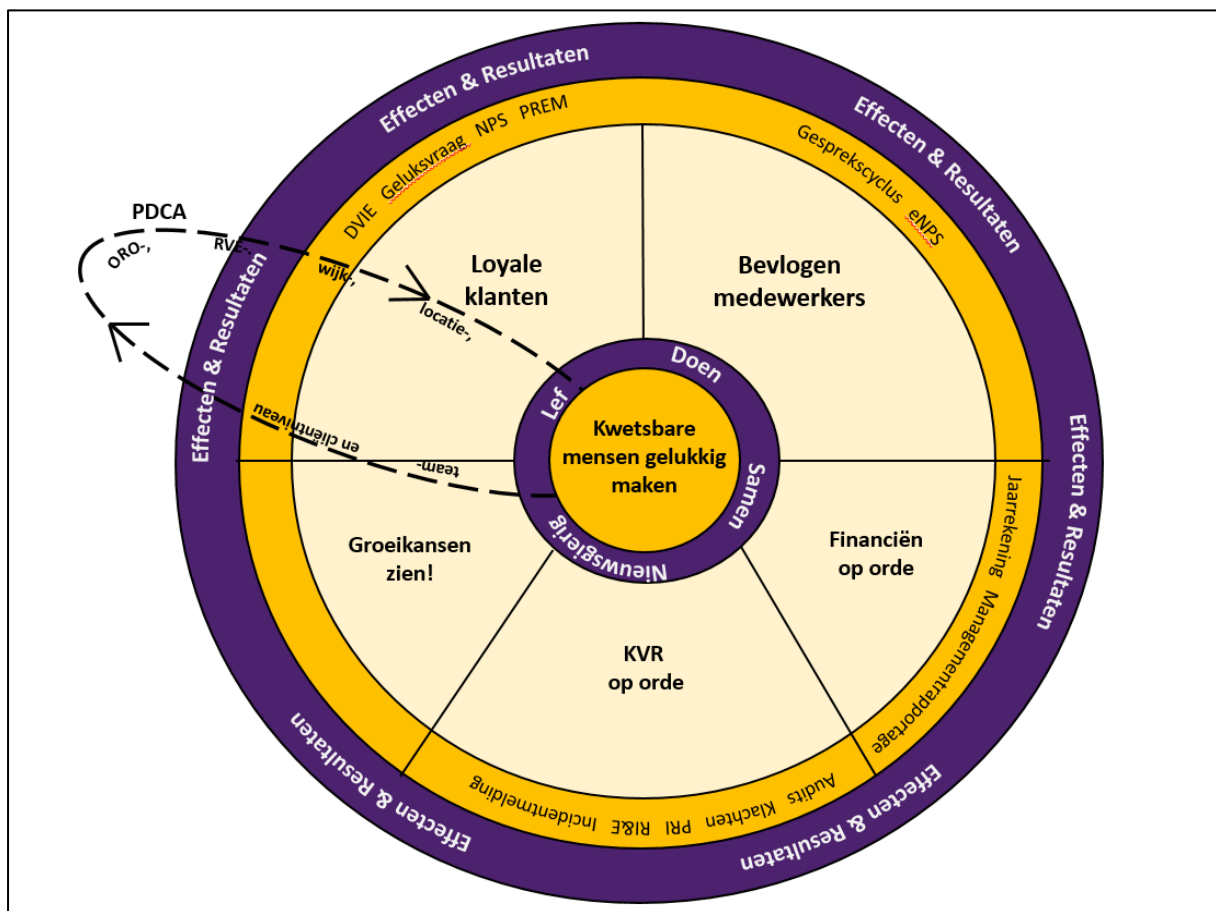
Figuur 7: managen van twee werelden

Figuur 7 geeft een overzicht van het hierboven omschreven 'managen van twee werelden', waarbij we er vanzelfsprekend naar streven beide werelden daar waar mogelijk bij elkaar te brengen. Een goed voorbeeld van een succes in dit opzicht is ons nieuwe zorgplan dat, conform onze visie, is gebaseerd op de mogelijkheden van klanten in plaats van op de problemen, waarmee het

zorgkantoor inmiddels heeft ingestemd als zijnde een goed alternatief. Hiermee worden onze zorgmedewerkers niet meer belast met het maken van twee zorgplannen per cliënt, zoals dat tot voor kort nog overal het geval was, te weten een zorgplan op basis van Support Gericht Werken en een probleemgestuurd zorgplan. Tegen deze achtergrond zien we dat de systeemwereld weliswaar ook in beweging komt, maar wat ons betreft is dat nog onvoldoende.

1.14. KWALITEIT

Bij ORO praten we liever over ‘klantwaarde’ dan over ‘kwaliteit’. Het begrip ‘kwaliteit’ komt voort uit de systeemwereld, dat wij moeilijk in overeenstemming met onze missie en visie kunnen brengen. Kwaliteit in de zorg is doorgaans gedefinieerd en geoperationaliseerd in criteria die voortkomen uit en/of zijn ontwikkeld door wet- en regelgeving, zorgprofessionals, financiers en bureaucratie. Degene om wie het hierbij daadwerkelijk gaat, namelijk de klant zelf, speelt hierbij nauwelijks enige rol van betekenis. Dit gegeven is tegen de achtergrond van onze missie ‘Kwetsbare mensen gelukkig maken’, voor ons onbegrijpelijk en de belangrijkste oorzaak van negatieve connotaties met betrekking tot de langdurige zorg in onze samenleving.



Figuur 8: kwaliteitsmodel ORO

Bij ‘klantwaarde’ gaat het ons om de mate waarin onze dienstverlening succesvol is in het vervullen van de wensen van klanten. Klantwaarde leveren wij niet door vanuit onze professionele kennissystemen eenzijdig klantbehoeften te duiden, maar door daadwerkelijk te luisteren naar wat klanten nodig hebben om, net als u en ik, een fijn leven te kunnen leiden. Zoals al meerdere malen

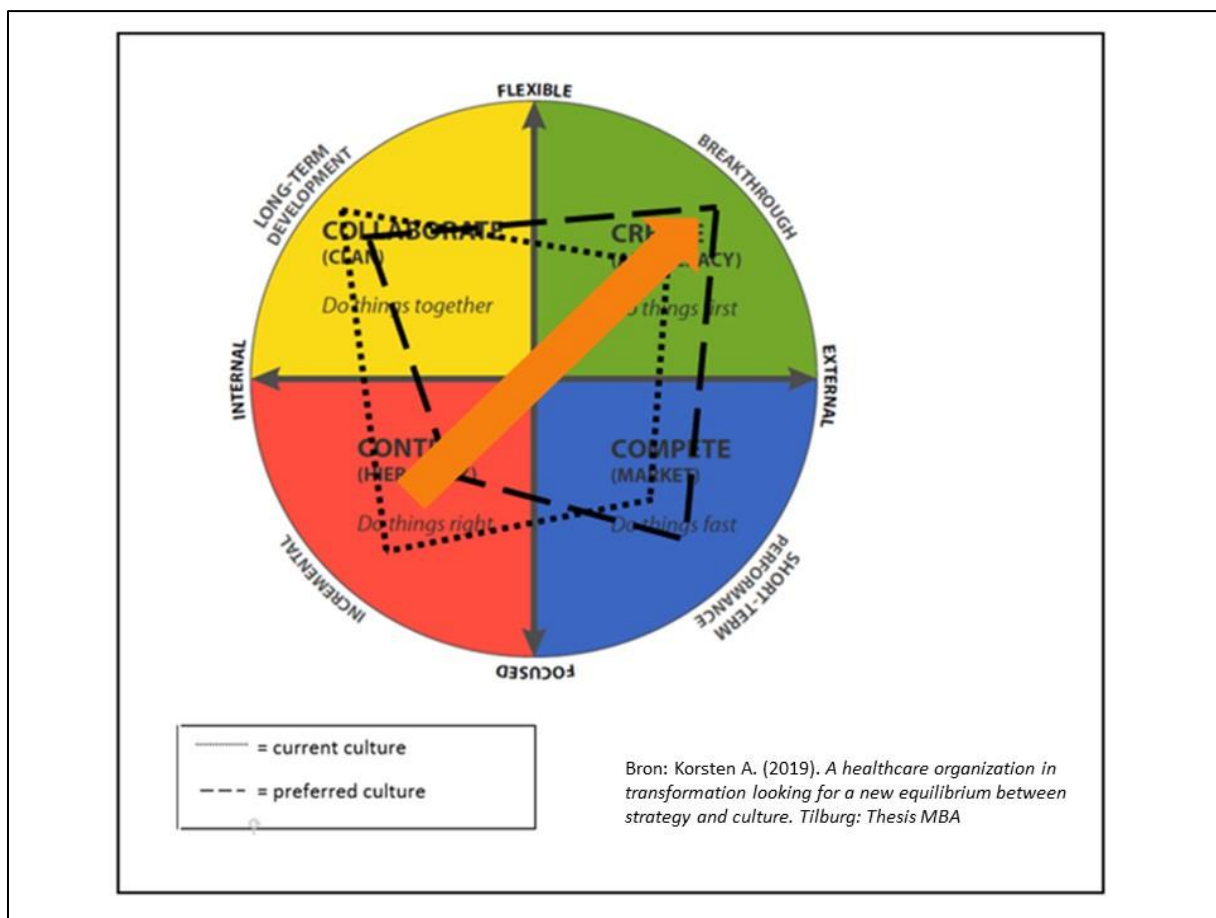
vermeld, maken wij kwetsbare mensen gelukkig en dus niet 'beter'. Mensen met een verstandelijke beperking kunnen en willen we immers niet genezen.

Het feit echter dat onze sector nog steeds vanuit dit medisch denken wordt gestuurd, is ons inziens met name een gevolg van onze historie, die zijn oorsprong vindt in de geneeskunde vanuit de vijftiger jaren van de vorige eeuw. Bij ORO ondersteunen we onze klanten bij het verkrijgen van maximale regie over het eigen leven en bij een beleving daadwerkelijk ergens bij te horen en van waarde te kunnen zijn. Dat is onze definitie van 'geluk'.

Echter zoals hierboven al verwoord onder de kop 'Managen van twee werelden', kunnen en willen we de uit de systeemwereld voortkomende kwaliteitscriteria niet negeren. Tegen deze achtergrond hebben we een kwaliteitsmodel/-cirkel voor ORO ontwikkeld (figuur 8) dat ons helpt efficiënt, snel en slagvaardig te kunnen voldoen aan de eisen die bijvoorbeeld ons kwaliteitscertificaat ISO met zich meebrengt en tegelijkertijd het realiseren van onze eigen ambities ondersteunt en stuurt (Ilse Tönissen, Elle van den Einde & Ingeborg van Roosmalen, 2020).

1.15. CULTUUR

Onszelf realiserende dat er maar weinig zaken zo moeilijk veranderbaar zijn als een cultuur, hebben we toch gemeend onderzoek te moeten doen naar de vraag welk type cultuur maximaal zou bijdragen aan de realisatie van onze missie en visie en in hoeverre wij hier met elkaar vanaf staan (Anja Korsten, 2019). Figuur 9 geeft een overzicht van de resultaten van dit onderzoek.



Figuur 9: Ontwikkeling van cultuur bij ORO

Langs twee assen ('van stabiliteit naar flexibiliteit' en van 'intern naar extern') worden in vier kwadranten, vier verschillende cultuurtypen gepresenteerd, te weten (vrij vertaald) een taakgerichte hiërarchie cultuur (linksonder), een mensgerichte familiecultuur (linksboven), een creatiegerichte innovatiecultuur (rechtsboven) en een resultaatgerichte marktcultuur (rechtsonder).

Het figuur van stippellijnen geeft, op basis van scores vanuit diverse bronnen, de huidige positie van de cultuur van ORO weer die in sterke mate bepaald wordt door taak- en mensgerichtheid. Het figuur van de onderbroken lijnen laat vervolgens zien welke cultuur *gewenst* is op basis van ORO's ambities en omgeving, die met name ligt in de creatie- en resultaatgerichte culturen, met behoud van de positieve aspecten van onze mensgerichte cultuur. De weg die ORO zou moeten volgen om dichterbij deze gewenste cultuur te komen is aangegeven met de oranje pijl van linksonder naar rechtsboven.

In de gewenste beweging naar meer creatie- en resultaatgerichtheid hebben we onze kernwaarden herkend (nieuwsgierig, lef, doen en samen, als boven omschreven), die in deze zin dan ook niet zozeer verwijzen naar de huidige situatie, maar veel meer richtinggevend van aard zijn in het ontwikkelen van eigenaarschap bij onze medewerkers. Vanuit sturing op deze kernwaarden, het eerder genoemde trainingsprogramma 'Samen sturen' en ons HR beleid in meer brede zin, geven we vorm en inhoud aan deze cultuurbeweging.

1.16. WERKEN BIJ ORO

Kwetsbare mensen gelukkig maken kunnen we alleen realiseren met gelukkige medewerkers. Tegen deze achtergrond krijgt het gedachtengoed van onze missie en visie ten aanzien van de aard en inhoud van onze dienstverlening, op dezelfde wijze inhoud in ons HR beleid en waarvoor onze eenheid Talent & Organisatie (T&O) de afgelopen jaren een breed en goed uitgewerkt instrumentarium heeft ontwikkeld.

Vanuit de vertrekpunten van Supportgericht werken worden onze medewerkers primair geworven, geselecteerd en ingezet op basis van hun mogelijkheden en talenten en slechts secundair op basis van hun kennis, ervaring en opleiding. Zowel voor de korte als langere termijn, zoeken we voor iedere medewerker naar een optimale fit tussen zijn of haar persoonlijke doelen enerzijds en die van onze organisatie anderzijds, die wij gedurende zijn of haar carrière blijven monitoren. Indien hiervoor (aanvullende) opleiding vereist is, maakt dat deel uit van ons arbeidsvoorwaardenpakket en organiseren we dat zelf. Het gaat immers om de waarde die een medewerker vanuit zijn of haar persoonlijkheid kan en wil leveren ten aanzien van het levensgeluk van onze klanten en niet sec om zijn of haar opleidingsniveau. Uiteraard blijven we hierbij altijd voldoen aan de betreffende wet- en regelgeving (zie hiervoor ook de tekst hierboven onder de kop 'managen van twee werelden').

Ook bij ORO zijn we van het 'Binden en boeien van medewerkers', waarvoor inmiddels vele, sterk met elkaar samenhangende, instrumenten zijn ontwikkeld. Echter wij geloven niet in het vasthouden van medewerkers die met betrekking tot hun ontwikkeling toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Indien dit aan de orde is, worden de betreffende medewerkers pro actief ondersteund door adviseurs van onze eenheid T&O bij het voortzetten van hun ontwikkeling en carrière, ook als dat buiten ORO beter passend zou zijn.

Bij het toetsen van de mate van geschiktheid van sollicitanten, kijken we in eerste instantie scherp naar de mate waarin onze kernwaarden door hen worden onderschreven. Deze eerste screening wordt uitgevoerd door medewerkers van T&O. Pas als een sollicitant heeft laten zien de kernwaarden van ORO te begrijpen en na te leven, kan hij of zij door naar een volgende ronde voor

een specifieke vacature. Tegen de achtergrond van de huidige krapte op de arbeidsmarkt is dit een gedurfde keuze, die in de uitvoering nog weleens spanning oproept. Echter wij geloven in expliciete en consistente keuzes bij het ontwikkelen van onderscheidend vermogen als basis voor het kunnen aantrekken van nieuwe en specifiek voor ORO geschikte medewerkers. Het gegeven dat wij relatief weinig last hebben van de arbeidsmarktkrapte zien wij dan ook als een resultaat van dit beleid. Mensen willen graag bij ORO horen en werken, waartoe zij structureel en cyclisch worden uitgenodigd in slimme (online) campagnes die worden ontwikkeld en uitgevoerd door een mooie samenwerking tussen onze afdelingen Recruitment en PR & communicatie.

1.17. SAMENWERKING

ORO is op velerlei gebied een welkome samenwerkingspartner binnen de regio. We werken structureel samen met diverse organisaties en binnen vele samenwerkingsverbanden en netwerken, al of niet tijdelijk van aard en op alle niveaus. Hierbij verdient langduriger samenwerking op basis van partnership onze voorkeur boven een meer traditioneler klant/ leverancier relatie. Hierbij zijn wij goed verankerd in onze regio.

Voorbeelden van organisaties met wie wij structureel samenwerken zijn (andere) zorgorganisaties (Kempenhaghe, Zorgboog, Savant, GGzE, GGzOB, Lunet, Severinus, SWZ, Elkerliek), organisaties voor (passend)onderwijs (Anton van Dijkschool), beroepsopleidingen (ROC Ter Aa, Fontys Hogeschool), gemeenten (alle peelmunicipaliteiten), VNO-NCW, woningcorporaties (WoCom, Woonpartners, Bergopwaarts, Goed wonen, Compagnie) en 'last but not least' onze leveranciers als bijvoorbeeld Daily Fresh, Axians en EHAD).

De vormen van deze samenwerking zijn eveneens velerlei. Zo werken we met andere zorgorganisaties samen aan de ontwikkeling en uitvoering van zorg voor specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld binnen het netwerk Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), het Autismenetwerk, en het Regionaal samenwerkingsverband voor complexe zorg (Severinus, Lunet, Amarant). In een specifieke situatie is een dergelijke samenwerkingsverband geformaliseerd in een Vennootschap Onder Firma (VOF), te weten Meriadoc (met GGzE en Lunet, voor mensen met een verstandelijke beperking en autisme). Kraanmeer (met GGzOB, voor mensen met een verstandelijke beperking en psychiatrische vraagstukken) is een ander voorbeeld, net als de poli's in en met het Elkerliek ziekenhuis in Helmond.

We maken we deel uit van besturen en adviesorganen voor organisaties als VNO-NCW (zetel in lokaal bestuur), ROC Ter Aa en Fontys (Raden van Advies), gemeenten (Onderwijs en Arbeidsmarkt), Innovatiehuis de Peel (Raad van Advies), Peel Duurzaam Gezond (Dagelijks Bestuur) en Zorgcampus de Peel (voorzitterschap). Noemenswaardig hier is ook onze intervisiegroep met de bestuurders van vier andere regionale (VG) organisaties, te weten Lunet, SWZ, Cello en Kempenhaghe.

Ook is ORO betrokken als partner bij diverse regionale projecten zoals bij 'Van Eiges' en 'Proeftuin Deurne (met WoCom, gemeenten en Peel Duurzaam Gezond, gericht op innovatieve oplossingen voor zorg op maat over alle financieringsvormen heen) en 'Als passend onderwijs ook niet passend is' (met de Anton van Dijkschool).

Dit overzicht van onze samenwerkingsrelaties is nog verre van volledig. Het zou te ver voeren om al onze samenwerkingslijnen, ook in de uitvoering, hier te presenteren. Feit is dat we trots zijn op de wijze waarop we op basis van deze relaties zijn ingebed in de regio.

Toch is ORO vooralsnog met name volgend en participierend in samenwerking en ontbreekt er vooralsnog een strategisch perspectief van waaruit we initiatieven op het gebied van samenwerking

doelgericht initiëren en ontwikkelen en op basis waarvan we ons wellicht ook terug kunnen trekken uit netwerken die ons relatief weinig opleveren.

HOOFDSTUK 2. OMGEVING ORO

In dit hoofdstuk aandacht voor de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de voor ORO te ontwikkelen strategie. Vanuit een impactanalyse van trends, onzekerheden, en kansen, komen vier concrete vraagstukken voor strategie herijking aan de orde, als basis voor hoofdstuk 3. Tevens wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan een (globale) concurrentie analyse. In deze zin is dit hoofdstuk veel meer geschreven vanuit een perspectief van ‘van buiten naar binnen’ in plaats van ‘van binnen naar buiten’ zoals in hoofdstuk 1 aan de orde is geweest.

2.1. IMPACTANALYSE

Als eerste stap van het in kaart brengen van de voor ORO relevante externe ontwikkelingen, heeft het managementteam van ORO een DESTEP analyse uitgevoerd. Bij een DESTEP analyse worden relevante ontwikkelingen in kaart gebracht op basis van zes domeinen, te weten Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch. Figuur 10 betreft het overzicht van de resultaten van deze analyse.

Demografisch	Economisch	Sociaal-Cultureel
• Toename complexere zorgvraag • Langere levensverwachting (ouder wordende cliënt) • Toenemende cliëntenvragen jeugd • Ondersteuningsvragen van de cliëntvertegenwoordiger • Minder kinderen - minder studenten • Steeds meer zorg thuis	• Traditionele zorg (kosten en innovatie) • Lage SES v.s. hoge SES • Stijging NL'se economie • Beheersbaar houden zorgkosten • Toename marktwerking • Ontschotting zorg • Krapte op de arbeidsmarkt • Dalende rentetarieven • Toename debiteurenrisico • De discussie m.b.t. de hoogte van het eigen vermogen van een zorgorganisatie • Stijging inkoopkosten (BTW transitievergoedingen en CAO ontwikkelingen)	• Populisme en polarisatie • Multi-cultureel • Mismatch drijfveren en systeemwereld • Afbraak collectiviteit • Consument machtiger & kritischer, veranderende behoeften cliënt(vertegenwoordiger) • Gap tussen hoge en lage inkomens en opleidingsniveau • Autonomie medewerker • Toename inzet mantelzorg • Verhoging AOW leeftijd.
Technologisch	Ecologisch	Politiek-Juridisch
• Digitalisering • Robotisering • AI • VR/AR • Etc...	• Duurzaamheid (techniek, geld en gedrag) • Betere voeding	• Persoonsvolgend budget en eigen regie • Onzekerheid en snel veranderende overheid • Toename controle systeemwereld knellend • Mismatch arbeidswetgeving/cao en behoeften organisatie/individueel • Chaos bij gemeenten

Figuur 10: DESTEP analyse ORO

Vervolgens zijn vanuit onze eenheid Marketing & Productontwikkeling (M&P) drie focusgroepen c.q. klantpanels samengesteld en bevraagd, te weten 1) verwijzers, 2) cliëntvertegenwoordigers van cliënten met een leeftijd jonger dan 18 jaar en 3) cliëntvertegenwoordigers van cliënten met een

leeftijd ouder dan 18 jaar. Vanuit deze sessies zijn klantreizen ontwikkeld en zijn per klantgroep pijn- en aandachtspunten geïnventariseerd (Ine Paridaans, 2020).

Als volgende stap hebben vanuit ORO, Eveline van Veghel, Charles van Eemeren en Tes Saelman, in samenwerking met Juwi Liu en Denise Kroon van Deloitte, een traject uitgezet met als doel de reeds verzamelde input vanuit de DESTEP analyse en klantpanels aan te vullen en daarmee een stevige basis te leggen voor de herijking van onze strategie.

In dit kader zijn onder meer verrassende inspiratiesessies georganiseerd, bezocht door zowel in- als externe deelnemers vanuit diverse achtergronden, zijn interviews met diverse mensen binnen en buiten ORO gehouden, zijn documenten geanalyseerd, en hebben een aantal breed samengestelde werkgroepen zaken verder uitgewerkt.

Hieruit zijn een aantal voor ORO strategisch belangrijke trends, onzekerheden en kansen naar voren gekomen, die hieronder worden gepresenteerd in respectievelijk de figuren 11, 12, en 13.

Impactanalyse | Trends

Verschuiving logistieke beweging (dichtbij de klant)

Producten en diensten brengen in plaats van halen. Wereldwijd is de trend zichtbaar dat binnen de zorgsector de zorg naar klanten toekomt. Denk aan mobiele behandelunits. Ook buiten de zorg zijn hier al voorbeelden van in Nederland. Denk aan Picnic (online supermarkt), boodschappen brengservice.

Netwerkorganisaties

Meer (zorg)organisaties zoeken de samenwerking op om de complexere wordende vraag van cliënten passende zorg en ondersteuning te kunnen leveren. Hierdoor zal kennis en expertise uitgewisseld worden en de harde grenzen van organisaties zullen verzachten.

Nieuwe verrassende markt toetreders

(Commerciële) organisaties die traditioneel geen speler waren in de zorg gaan een steeds grotere rol spelen en deel van de markt overnemen. Zij zijn vaak goedkoper, sneller, toegankelijker en hebben een betere aansluiting op de klantbehoeften. Denk aan Amazon, Walmart.

Focus op talenten

Elk mens heeft talenten, focus op inzetten van de talenten van onze cliënten.

Data gedreven werken

Nieuwe technologieën (zoals sense technologie, gebruik smartphones, online platformen) leveren een bulk aan data op waar de zorg gebruik van zou kunnen maken om bijvoorbeeld escalaties te kunnen voorkomen en effectievere behandelmethoden te ontwikkelen en in te zetten.

Technologische mogelijkheden

Verwachting is dat 'human skills' (zoals communicatieve vaardigheden van even groot of zelfs groter belang worden wanneer robotica en overige 'smart machines en technologieën' onderdeel uitmaken van de organisatie en HRM nader wordt gedigitaliseerd.

Veranderende behoeften van klanten

Bezit: van eigendom naar gebruik.
Van carrière naar ervaringen.

Aandacht relatie ecosysteem

Holistisch kijken naar de planeet. Meer aandacht voor duurzaamheid.

Groei van gebruik social media en online platformen

Grotere groei van social media en online samenwerkingsplatformen beïnvloedt keuze van klant. Doordat de klant meer gaat ervaren dat zij een keuze heeft wordt de macht van de klant ook groter.

Perspectief van de cliënt nummer 1

De cliënt wordt mondiger waardoor deze meer gaat eisen en de cliënt kan meer geluk ervaren als de zorgverleners meer vanuit dit perspectief gaan meebewegen en handelen. Doen en handelen vanuit perspectief cliënt in plaats van vanuit perspectief zorgverlener.

Ander beeld over cliënten

Een paradigma verschuiving van hoe we aankijken tegen cliënten. Van patiënt naar cliënt naar 'being'. Meer focus op de mens en hun ervaren geluk.

Ethiek

Ethiek zal een steeds grotere en belangrijke plek op de agenda krijgen.

11 | Rapportage ORO: verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 11: Trends

Impactanalyse | Onzekerheden

Technologische ontwikkelingen bijhouden

Technologische ontwikkelingen en innovatie groeien exponentieel. Hoe gaat ORO bij komen en bij blijven met deze ontwikkelingen?

Invloed van technologie op ervaren geluk

Hoe zorgen we ervoor dat we technologische innovaties implementeren die het ervaren geluk van de cliënt (vertegenwoordigers) en medewerkers op hetzelfde niveau houdt of verhoogt?

Zichtbaarheid ORO in netwerkorganisatie

Door meer samenwerking op te zoeken met andere (zorg)organisaties kan de identiteit en zichtbaarheid van ORO deels verloren gaan. Hoe houden we ORO zichtbaar in deze netwerkorganisaties?

Ethiek

Het is zeker dat met technologie en data zo goed als alles mogelijk is of gaat zijn. Maar wat vinden wij hier zelf van? Hoe ver willen we gaan?

Meekrijgen van medewerkers

Een groot deel van de medewerkers zal zich blijven vasthouden aan de huidige manier van werken. Hoe gaat ORO het grootste deel van haar medewerkers wel mee krijgen in de (strategische) veranderingen die nodig gaan zijn? Het kan lastiger zijn om zeer ervaren medewerkers nieuwe methodieken aan te leren.

Macht klant

De online macht van de klant wordt steeds groter. Welke processen en communicatie moet ORO gaan inrichten om bijvoorbeeld om te gaan met negatieve recensies of concurrerend te zijn? En wat gaat ORO doen richting haar medewerkers als zij een negatieve recensie krijgen?

Adaptievermogen systeemwereld

Het is onzeker hoe de systeemwereld reageert en mee beweegt wanneer er vanuit onze dienstverlening anders gekeken gaat worden naar 'zorg'. Hoe ver durft ORO te gaan met het anders inrichten van haar dienstverlening en hoe ver mag ze gaan?

Arbeidsmarkt

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn onzeker. Hoe gaat ORO ervoor zorgen dat ze haar huidige medewerkers kan behouden of (indien nodig) op een goede manier afscheid van hen kan nemen en tegelijkertijd genoeg nieuwe medewerkers blijft aantrekken?

12 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 12: Onzekerheden

Impactanalyse | Kansen

Vanuit data onze diensten aanpassen

Door (ethisch verantwoorde) data analyses kan ORO op termijn haar diensten gaan aanpassen zodat deze nog beter aansluiten bij wat de cliënt wilt en nodig heeft.

Inzetten op netwerkorganisatie

Wanneer ORO onderdeel gaat worden van een netwerkorganisatie, is zij in staat om samen met haar netwerkpartners marktgericht haar expertise in te zetten en gebruik te maken van de expertise van anderen. Hierdoor zal de kwaliteit van behandeling, zorg en leven van de cliënt verhoogd worden.

Gidsfunctie

Het is mogelijk voor ORO om (ook) als gids te gaan fungeren voor de cliëntvertegenwoordigers in het zorglandschap.

Meer ambulant

ORO kan haarzelf in de toekomst meer en meer gaan verplaatsen naar de cliënt (vertegenwoordiger) zelf i.p.v. dat zij naar ORO moeten komen door gebruik te maken van bepaalde technologieën. Dit kan bijvoorbeeld door mobiele behandel units en door ambulante begeleiding.

Workforce

Wanneer inzichtelijk is welke *workforce* nodig is in de toekomst kan ORO hier op inspelen. Houdt hierbij rekening met de klantbehoeften.

Technologie

Zorg ervoor dat technologie de zorg laat ondervangen (daar waar mogelijk).

Transitie in manier van werken

Van management naar (persoonlijk) leiderschap. En niet meer uit gaan van de beperkingen van cliënten maar vanuit positieve gezondheid benaderen wat de cliënten kunnen. Hierdoor wordt de potentie die ieder heeft benadrukt.

13 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

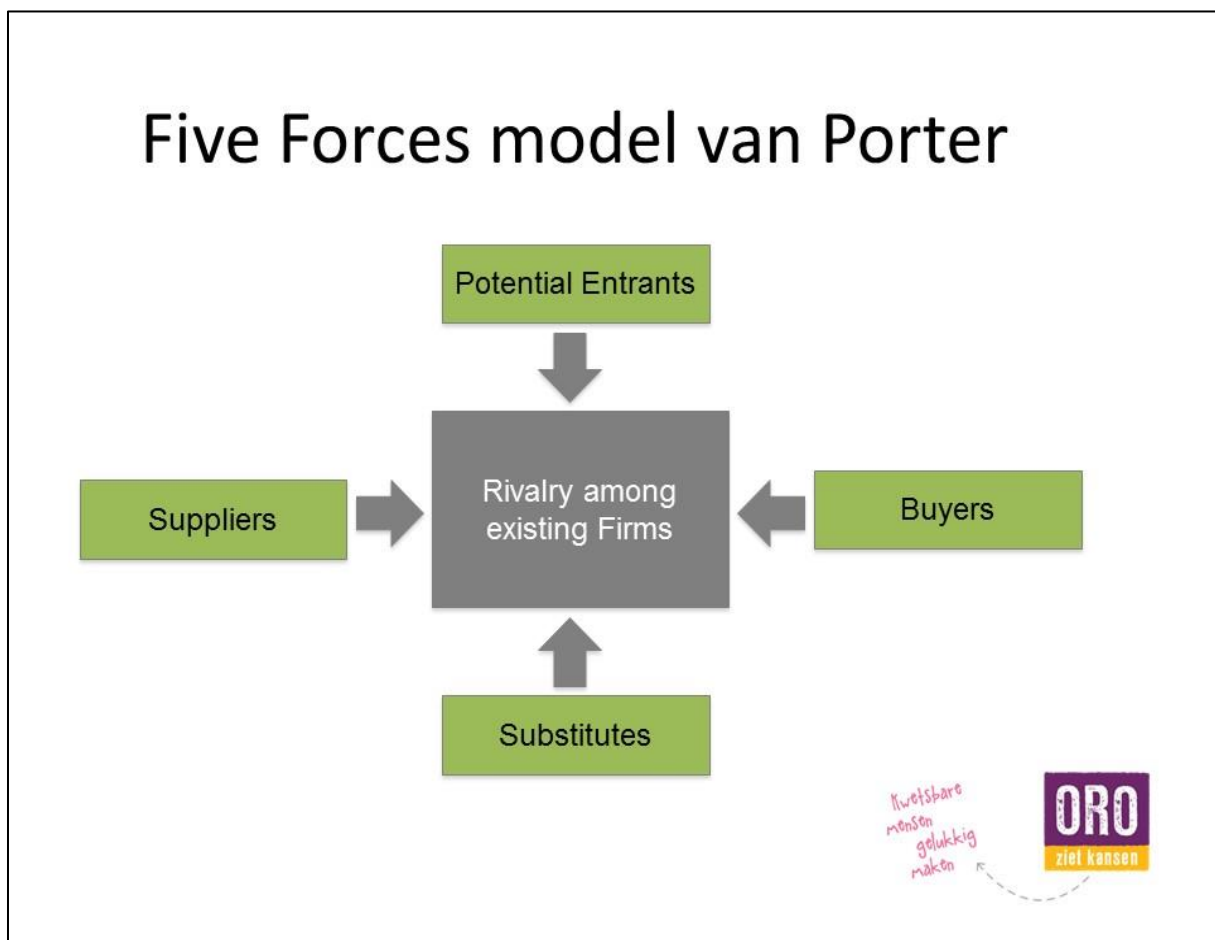
Figuur 13: Kansen

2.2. DYNAMIEK VAN CONCURRENTIE

Als onderdeel van een nog uit te voeren verdiepende marktanalyse, is hier een globaal inzicht in de huidige en nieuwe concurrenten van belang voor de opzet van onze strategische herijking. Uitgaande van het eerder toegelichte gegeven dat nieuwe bronnen en vormen van financiering binnen de langdurige zorg leiden tot meer keuzemogelijkheden voor mensen die op zoek zijn naar zorg, is het belangrijk dat we onze concurrenten beter leren kennen en de ontwikkeling van ons onderscheidend vermogen hierop afstemmen.

Bewust van een concurrerende omgeving, ondersteunt ORO het belang van samenwerking met andere organisaties. Samenwerking en concurrentie sluiten elkaar in onze visie allesbehalve uit en kunnen elkaar zelfs versterken. Wij geloven echter dat samenwerking pas waarde toevoegt op het moment dat deze expliciet bijdraagt aan het bereiken van de eigen doelen (zie ook hoofdstuk 1 onder de kop 'Samenwerking'). Doet het dat niet of onvoldoende dan is er, in goed Brabants, sprake van 'buurten', dat ook waarde kan hebben, maar niet direct in functionele zin. Hiermee is de belangrijkste voorwaarde voor samenwerking het scherp hebben van de eigen (strategische) doelen en beleid.

Kunnen participeren in bestaande (regionale) netwerken van betekenis is vervolgens ook voor ORO geen vanzelfsprekendheid, evenals de verwachting dat anderen zich als vanzelfsprekend bij een door ons geïnitieerd netwerk zouden willen aansluiten. Deelname aan bestaande netwerken en/of het initiëren hiervan vereist een positie die respect en waarde bij anderen afdwingt. Ook tegen deze achtergrond is concurrentie en daarmee de noodzaak tot het ontwikkelen van onderscheidend vermogen, een realiteit die wij onderkennen en een uitdaging waar wij energie van krijgen.



Figuur 14: Five Forces (Porter, 1980)

Figuur 14 betreft het Five Forces model (Porter, 1980), waarin de dynamiek van krachten die van invloed zijn op concurrentie in beeld is gebracht. Dit model helpt ons met het in kaart brengen van onze concurrenten en kan als volgt worden toegelicht.

In het midden van het model is de 'Rivalry among existing Firms' gesitueerd, de dynamiek van de concurrentie zoals die tussen de huidige en traditionele organisaties aan de orde is. Vier variabelen zijn vervolgens van invloed op deze dynamiek, te weten de 'Potential Entrants', de 'Substitutes', de 'Suppliers' en de 'Buyers'.

'Potential Entrants' verwijst naar nieuwe toetreders op de markt, zoals bijvoorbeeld nieuwe private zorginitiatieven. 'Substitutes' zijn de substituten zoals welzijnsorganisaties of ouderinitiatieven die bijvoorbeeld vormen van dagbesteding aanbieden, die doorgaans goedkoper zijn en beter aansluiten op klantwensen. 'Suppliers' zijn leveranciers, waarbij bijvoorbeeld ook kan worden gedacht aan zorgmedewerkers die zich als ZZP'ers laten inhuren. De 'Buyers' tenslotte, zijn de klanten die zich toenemend opstellen als kritische consumenten.

Indien binnen het bedrijfsleven een van deze vier variabelen in beweging is, leidt dat onmiddellijk tot aanpassingen in strategie en soms zelfs tot ware paniek. In de langdurige zorg zijn alle vier deze variabelen in beweging, redenen voldoende voor analyse en bezinning op onze concurrentie.

2.3. ORO'S CONCURRENTEN

Voorbeelden van nieuwe concurrenten

Private initiatieven in de laag complexe zorg

- Ouderinitiatieven
- Zorgboerderijen
- ZZP'ers
- Dagbesteding (snoeperij Jantje)
- Thomashuizen
- Brownies & Downies

Grote VG spelers

- Philadelphia
- 's Heerenloo
- Dichterbij
- Amarant

Behandeling

- Novicare
- 's Heerenloo
- Tech bedrijven

Tech bedrijven

- Google
- Amazon
- Apple

Welzijnsorganisaties

- LEV groep
- Lumens
- SMO Helmond

Specialisaties aanpalende sectoren

- GGZ
- VVT
- Ziekenhuizen
- Buurtzorg
- Kinderopvang

Digitale zorgbedrijven

- Luscii
- FocusCura

Speciaal onderwijs

- Zorg & onderwijs
- BSO

Werkvoorziening

- Senzer





Figuur 15: mogelijke nieuwe concurrenten voor ORO

ORO's traditionele concurrenten betreffen zorginstellingen die hun basis vinden in de uitvoering van de Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten (AWBZ; 1968), die inmiddels is vervangen door de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Jeugdwet. Het gaat hierbij met name om de zorgorganisaties SWZ, Cello, Lunet, Severinus, en MEE.

Echter een nadere beschouwing van de hierboven omschreven impactanalyse, op basis van het model van Porter (1980), levert een totaal nieuw en veel breder palet op van (mogelijke) concurrenten (figuur 15).

Een aantal in figuur 15 genoemde voorbeelden, worden hieronder toegelicht.

De concurrentie vanuit de *private c.q. privaat gefinancierde initiatieven en de welzijnsorganisaties* betreffen (vooralsnog) sec de laag complexe en kleinschalig ingerichte zorg. Met name de private organisaties vormen een serieuze bedreiging voor ORO omdat zij toenemend succesvol zijn in een markt die een kleine 20% van ORO's omzet bedraagt. Het succes van deze organisaties zit met name in de mate waarin zij in staat zijn om zichzelf flexibel en 'from scratch' te ontwikkelen en hierbij veel beter aansluiten bij de taal en de wensen van de klant, dan dat wij dat kunnen. Zij richten zich veelal op deelmarkten c.q. op specifieke doelgroepen binnen dit segment van laag complexe zorg en als gevolg van hun business- en verdienmodellen (start ups en scale ups), hoeven zij zich minder zwaar te verantwoorden ten opzichte van de wet- en regelgeving dan dat wij dat vanuit onze rol als uitvoeringsorganisatie moeten.

Wellicht in het verlengde van bovenstaande zien we de *grote landelijke zorgorganisaties*, zoals Philadelphia en 's Heerenloo, opschuiven naar meer specialistische leveranciers van zware zorg. Vanuit deze keuze rollen zij hun concepten steeds nadrukkelijker uit in heel Nederland en dus ook in 'onze' Peelregio. Eenzelfde ambitie zien we bij grote VG organisaties 'dichter bij huis', zoals bij Dichterbij en Amarant.

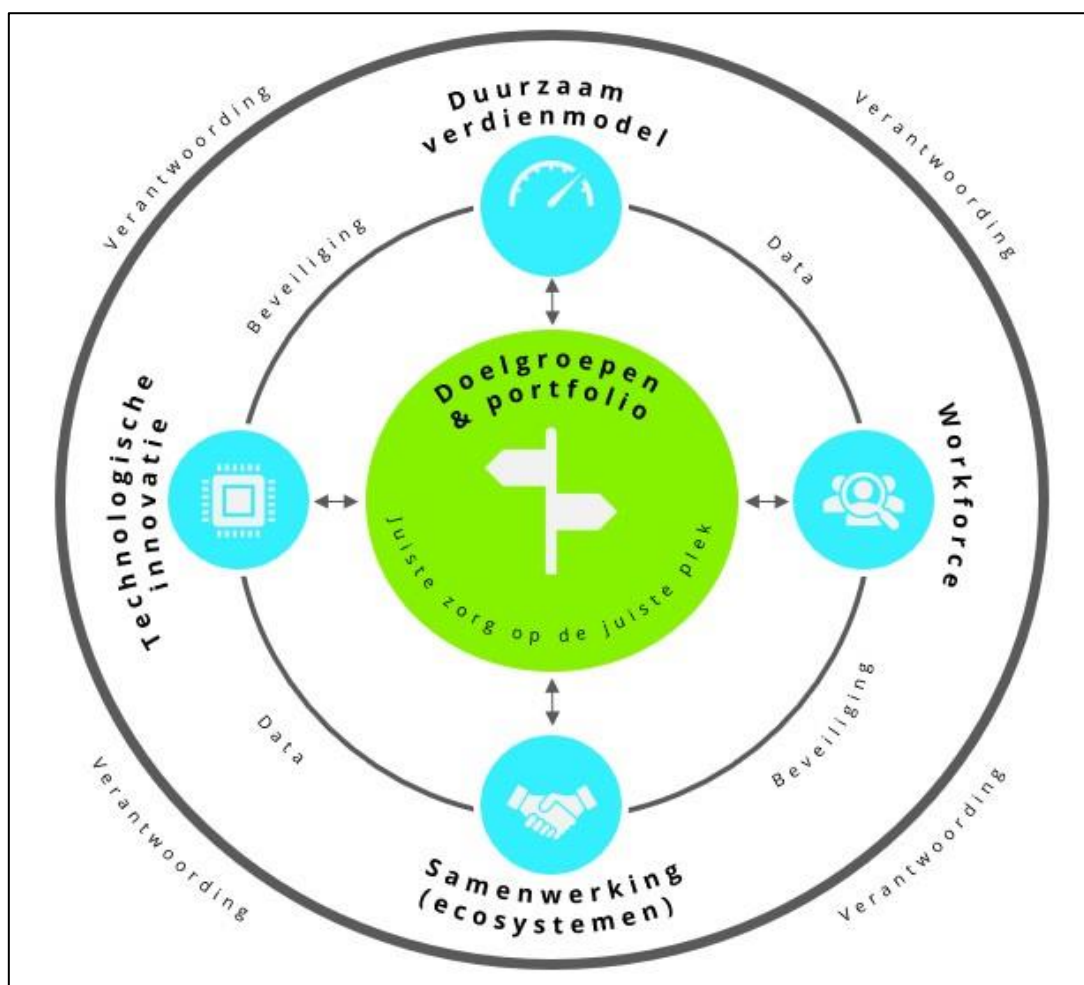
Tegen de achtergrond van de landelijke tekorten aan behandelaars, met name AVG'ers (Arts Verstandelijk Beperkten), en de notie dat behandeling binnen de langdurige zorg kan worden beschouwd als een van de basiszorg te onderscheiden vorm van dienstverlening, verschijnen nieuwe organisaties op de markt, al of niet met wortels in traditionele zorgorganisaties, met een specifiek aanbod voor behandeling. Een voorbeeld van een dergelijke succesvolle commerciële partij is 'Novicare', die tegen aantrekkelijke voorwaarden (ook financiële) behandeling aanbiedt aan zorgorganisaties, en ook als werkgever uitstekende arbeidsvoorwaarden levert. 'Novicare' is al in onze regio aanwezig.

Tegen de achtergrond van de duizelingwekkende ontwikkelingen in de technologie en de aantrekkelijkheid van toepassingen hierin, zien wij ook *technologische giganten* als Google, Amazone en Apple als mogelijke concurrenten in de toekomst. Al vele bedrijfstakken (retail, automotive, etc.) gingen ons immers voor en zijn inmiddels geheel of gedeeltelijk ingericht vanuit technologische in plaats van vanuit inhoudelijke concepten. Dit lijkt voor ORO overigens verder weg dan dat het daadwerkelijk is. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan Amazon die in de Verenigde Staten samen met Walmart (retail) volop eerstelijnsvoorzieningen realiseert, zodat boodschappen doen makkelijk gecombineerd kan worden met een bezoek aan huisarts of therapeut. Het is ons inziens een kwestie van tijd dat 'onze Appie' hier ook kansen in ziet en de vraag is of we daar op moeten gaan wachten of dat we hierin zelf initiatieven moeten gaan nemen.

2.4. VRAAGSTUKKEN HERIJKING STRATEGIE

Een kwalitatieve analyse van bovenstaande impactanalyse (DESTEP, focusgroepen, interviews, inspiratiesessies, werkgroepen, en concurrentie-analyse) heeft geleid tot het benoemen en vaststellen van onze strategische ambitie om *‘de juiste zorg voor de juiste doelgroep op het juiste moment’* te leveren. We willen op langere termijn, tegen aanvaardbare kosten, op zowel zorg als financieel gebied, duurzame resultaten bereiken (zie figuur 16). Om dit te kunnen realiseren is sturing nodig op vier deelterreinen, te weten:

- 1) Duurzaam verdienmodel
- 2) Technologische innovatie
- 3) Workforce
- 4) Samenwerking



Figuur 16: Model strategie herijking

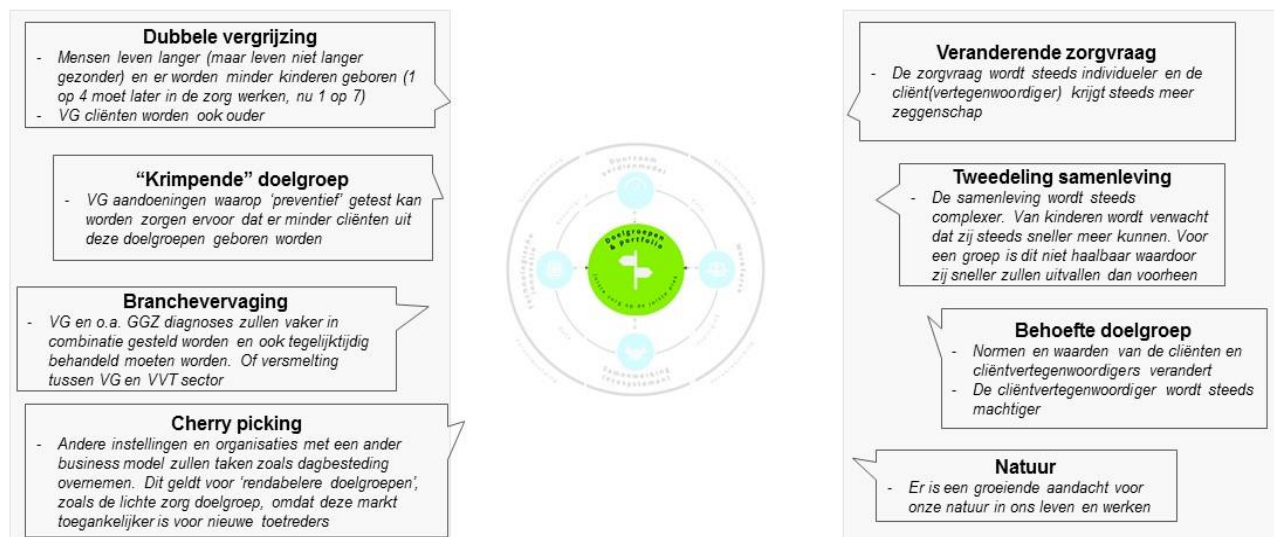
Figuur 17 bestaat uit een overzicht van ontwikkelingen die invloed hebben op onze keuze voor de doelgroep c.q. doelgroepen. Het gegeven dat we ons gaan herbezinnen op doelgroep(en) en we onze dienstverlening daarmee in de toekomst wellicht gaan opschuiven richting een meer specialistisch portfolio, is nieuw voor ons. In 2014 immers, hebben we als regionale organisatie expliciet gekozen

voor een breed portfolio (zie hoofdstuk 1 onder de kop 'Portfolio'), echter op basis van onze hierboven beschreven impactanalyse twijfelen we nu aan de duurzaamheid van deze keuze.

IMPACTANALYSE

Doelgroep

Het is van belang om eerst de doelgroep waar ORO zich op gaat richten vast te stellen. Enkele jaren terug heeft ORO de keuze gemaakt om een generalist te blijven die sterk vertegenwoordigd is in de Peel. Het wordt moeilijker voor ORO om zorg voor de lichtste doelgroep te kunnen blijven aanbieden. Veel organisaties willen de regulier van de client op zich nemen, waarbij ze als gids functioneren binnen het zorglandschap.



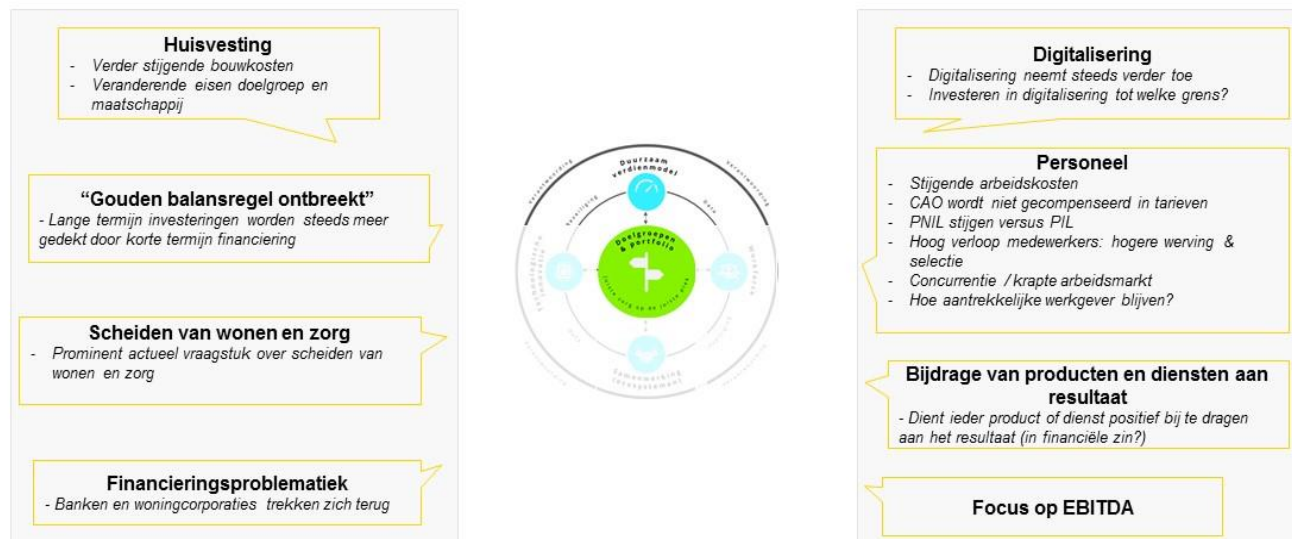
18 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 17: Over doelgroepen

De uitwerking van de hierboven genoemde vier deelterreinen als basis voor sturing, te weten 1) Duurzaam verdienmodel, 2) Technologische innovatie, 3) Workforce en 4) Samenwerking, komt hieronder aan de orde bij respectievelijk de figuren 18, 19, 20 en 21.

Duurzaam verdienmodel

Er zijn meerdere verdienmodellen afhankelijk van het gekozen doelgroep. Relevant is echter om wendbaar te kunnen zijn, zowel financieel als organisatorisch. De trend is dat het resultaat op vastgoed omlaag gaat en de personeelskosten zullen stijgen door de inzet van zzp'ers. ORO heeft ervoor gekozen om geen producten te willen aanbieden die uiteindelijk verliesgevend (gaan) zijn.

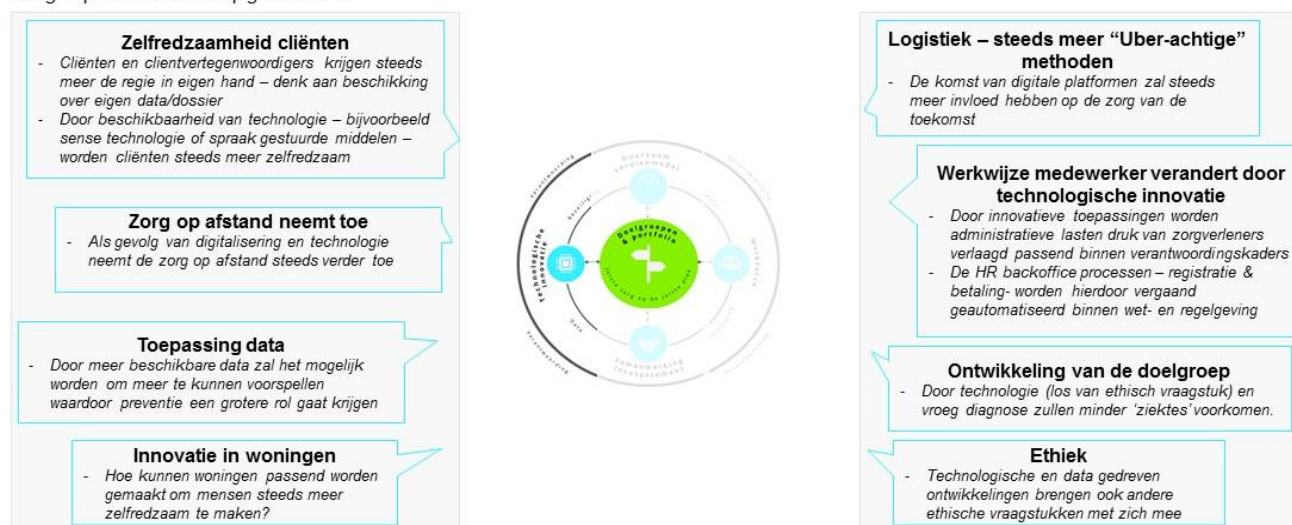


20 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 18: Deelgebied 1, Duurzaam verdienmodel

Technologische innovatie

Menswerk blijft altijd nodig. Wel gaat technologie dit werk makkelijker maken, met name bij de zorg voor de zwaardere doelgroep. Doordat innovatie gezien kan worden als een mind-set is het van belang om personeel goed te begeleiden en mee te nemen in de technologische strategie die gekozen gaat worden. Hetgeen dat nodig gaat zijn bij het vormen en uitvoeren van de technologische strategie is lef. Investerings in technologie worden vooral gericht op (de pijnpunten van) de doelgroep waar ORO zich op gaat richten.

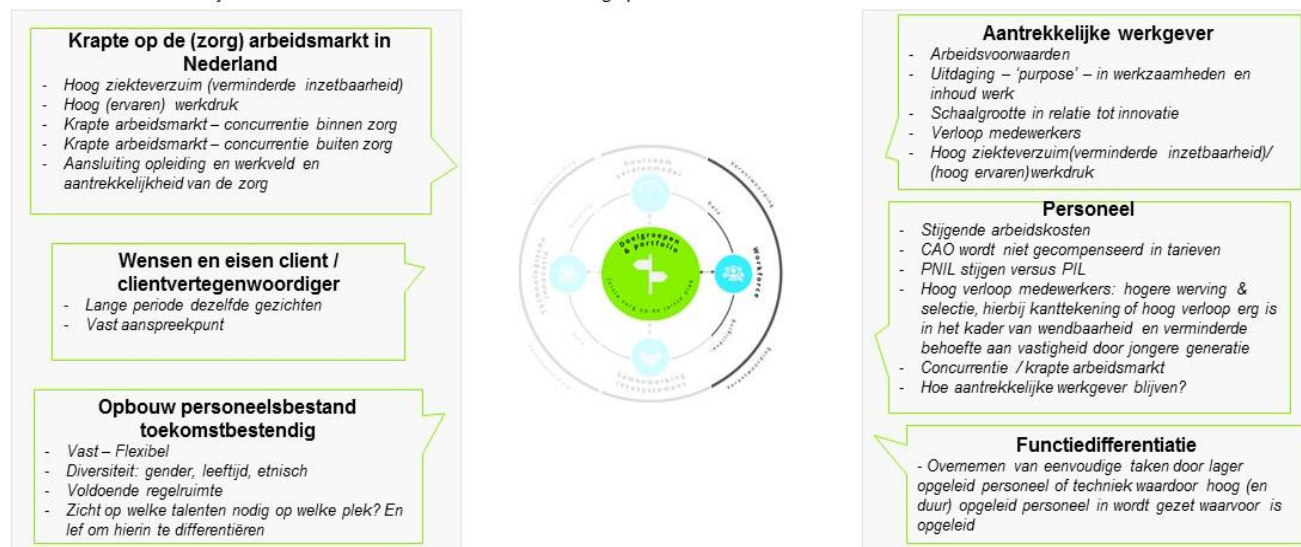


19 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 19: Deelgebied 2, Technologische innovatie

Workforce

ORO doet het goed met het aantrekken en behouden van personeel. Sturen op eigen regie werkt op het moment goed. Om hierin toekomstbestendig te blijven is het van belang om te blijven monitoren wat jonge nieuwe medewerkers belangrijk vinden. Change management rondom de digi transformatie meer aandacht zodat 80% van de medewerkers mee kan komen. Daarnaast sluit de etniciteit van het personeel nog niet goed genoeg aan bij de jeugd. Ook hier geldt dat wendbaarheid noodzakelijk is voor succesvolle transformatie en aansluiting op de markt.

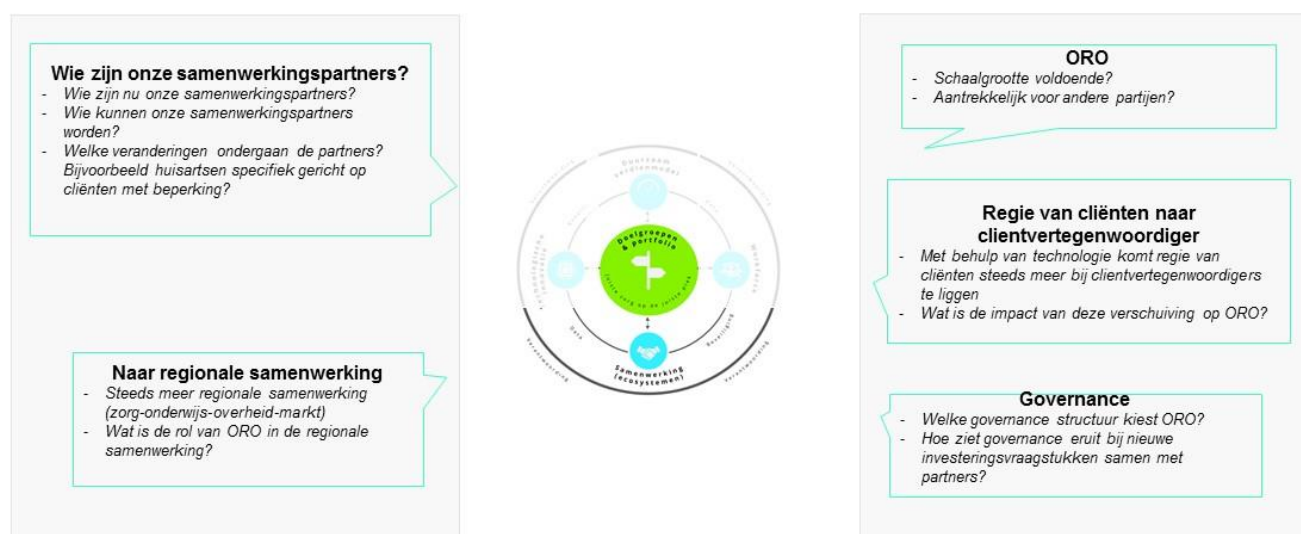


21 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 20: Deelgebied 3, Workforce

Samenwerking (ecosystemen)

Het is cruciaal om (nieuwe en niet traditionele) partijen in het veld in beeld te hebben en te blijven monitoren zodat er geen verbanden ontstaan waar ORO van uitgesloten wordt. Ontwikkel samenwerkingsverbanden met organisaties waardoor jullie de (nieuwe) doelgroep goed kunnen ondersteunen, zowel op zorg vlak als op technologisch vlak. Bij samenwerking zijn aspecten zoals besluitvorming, toegevoegde waarde en kwaliteitsborging noodzakelijk.



22 | Rapportage ORO verkenning t.b.v. strategie herijking

Figuur 21: Deelgebied 4, Samenwerking

HOOFDSTUK 3.ORO STRATEGIE

In dit derde, en laatste, hoofdstuk komen, op basis van de beschouwingen vanuit de eerste twee hoofdstukken, ORO's strategische keuzes aan de orde. De structuur op basis waarvan deze keuzes worden toegelicht, komt overeen met het in hoofdstuk 2 gepresenteerde model 'Strategie herijking' (figuur 16).

3.1. DOELGROEPEN & PORTFOLIO

3.1.1. SCENARIO'S DOELGROEPEN

Vanuit onze ambitie *'Leveren van de juiste zorg voor de juiste doelgroep op het juiste moment'* door sturing op en ondersteuning vanuit een duurzaam verdienmodel, technologische innovatie, workforce en samenwerking, zijn we tot vijf strategische scenario's gekomen, op basis van vier verschillende doelgroepen. Deze doelgroepen zijn beschreven in figuur 22.

Categorieën van zorgzwaarte			
Nr.	Categorie	Voorbeelden	Vertaald naar ZZP ORO
A	Lichte zorg	Zoals Snoeperij Jantje, Thomas huizen	50% ZZP3 en 60% thuiswonende cliënten
B	Midden	Algemene woon- en behandelzorg, denk ook aan SWZ zorg	50% ZZP3, 40% thuiswonende cliënten en ZZP 4,5,6,en 8
C	Zware zorg	Zoals cliënten op Rijtven	ZZP 7
D	Zware complexe zorg	SGLVG (niet in huidig portfolio ORO). Zoals Stevig (Dichterbij), Koraal, Amarant, De Borg	Alle meerzorgcliënten en (SG)LVG cliënten

Figuur 22: Classificatie van doelgroepen

Figuur 23 bestaat uit een overzicht van deze vijf mogelijke scenario's. Scenario 1 betreft feitelijk voortzetting van de huidige situatie met een aparte eenheid/ entiteit voor de lichte zorg. Scenario 2 betreft een uitbreiding van scenario 1 met zwaardere, nader te bepalen, doelgroepen uit de categorie D. Bij scenario 3 stoten we de lichte zorg volledig af en richten we ons sec op de midden en

zware zorg en bij scenario 4 bereiden we dit weer uit met zware doelgroepen uit categorie D. Bij scenario 5 tenslotte schuiven we verder door naar rechts op het continuüm van zorgzwaarte en stoten we categorie B af om ons vervolgens volledig te richten op categorie C en D.

Vijf Scenario's					
	1) A, B, C	2) A,B, C, D	3) B, C	4) B, C en D	5) C, D
Omzet VG in euro	€ 87.000.000	€ 90.000.000	€ 63.800.000	€ 66.800.000	€ 21.000.000
Omzet VG in cliantaantallen	1.980	2.000	1063	1083	166
Personeelskosten	€ 57.855.000	€ 60.000.000	€ 47.401.200	€ 49.681.200	€ 20.816.400
Huidig Omzet VG in euro € 90.000.000 Omzet VG in Cliantaantallen 2.000 Personeelskosten € 60.000.000					



Figuur 23: Vijf scenario's

3.1.2. OVERWEGINGEN SCENARIO'S DOELGROEPEN

We gaan er vanuit dat onze concurrentie op de markt voor de lichte zorg (categorie A, 20% van onze omzet) zal toenemen en dat dit tot verliezen voor ORO gaat leiden. Ons onderscheidend vermogen ligt immers bij de midden en zware zorg (B en C) en niet bij de lichte zorg (A). De in aantal groeiende, veelal private, initiatieven in deze markt (zie figuur 15), onderscheiden zich op basis van concepten en taalgebruik die beter aansluiten bij de beleving van de klant, op de mate waarin de wens van de klant vertrekpunt van denken is in plaats van zijn of haar problemen, en op basis van flexibiliteit en snelheid in brede zin. Indien we in deze markt voor lichte zorg duurzaam diensten zouden willen blijven leveren zouden we, gegeven de uitdagingen met betrekking tot ORO's cultuur (zie figuur 9), een startup moeten gaan opzetten, naast onze staande organisatie. Dit vinden we niet wenselijk om twee redenen, namelijk 1) onze verwachting dat de verdienmodellen in deze markt gaan opdrogen (commodity markt in een 'Red Ocean' context (Chan Kim & Mauborgne, 2015)) en op termijn minder in aanmerking zullen gaan komen voor financiering vanuit overheden en 2) omdat we onze focus willen inzetten op de dienstverlening waarin we nu al onderscheidend zijn, te weten de midden en zware zorg (categorie B en C).

Uitgaande echter van klantreizen waarbij klanten in hun leven doorschuiven van lichte naar zwaardere zorg, willen we de verbinding met de markt voor lichte zorg niet verliezen. Tegen deze achtergrond zoeken we naar nieuwe businessmodellen op basis van samenwerking en verbinding met de, doorgaans kleinschalige en private, initiatieven.

Ondanks de financiële compensatie voor een terugloop in omzet van de lichte zorg op basis van nieuwe businessmodellen, verwachten we ‘onder de streep’ uiteindelijk toch een negatief effect van deze strategie op onze huidige omzet.

Dit negatieve effect zien we vervolgens niet zomaar gecompenseerd in het ontwikkelen van nieuwe initiatieven in de zware complexe zorg (categorie D). Deze markt namelijk, is feitelijk al verdeeld op basis van door de overheid gestuurde erkenningen en financieringsstromen, waarmee er binnen dit segment dus weinig tot geen ruimte is voor inhoudelijke concurrentie op basis van klantwaarde. Ook incidentele of structurele financiering voor nieuwe toetreders in categorie D is nauwelijks realistisch te noemen, omdat de overheid hierin geen belang zal zien, en daarmee ook eventuele andere investeerders niet over de brug zullen komen. De zorg voor klanten uit categorie D immers, zal in principe altijd vanuit de collectieve middelen gefinancierd (moeten) worden. Hiermee is scenario 5 geen haalbaar c.q. een te risicovol, scenario, temeer daar categorie D slechts een zeer beperkt aantal cliënten telt in onze (Peel)regio en we voor deze doelgroep binnen ORO (nog) over onvoldoende kennis en expertise beschikken.

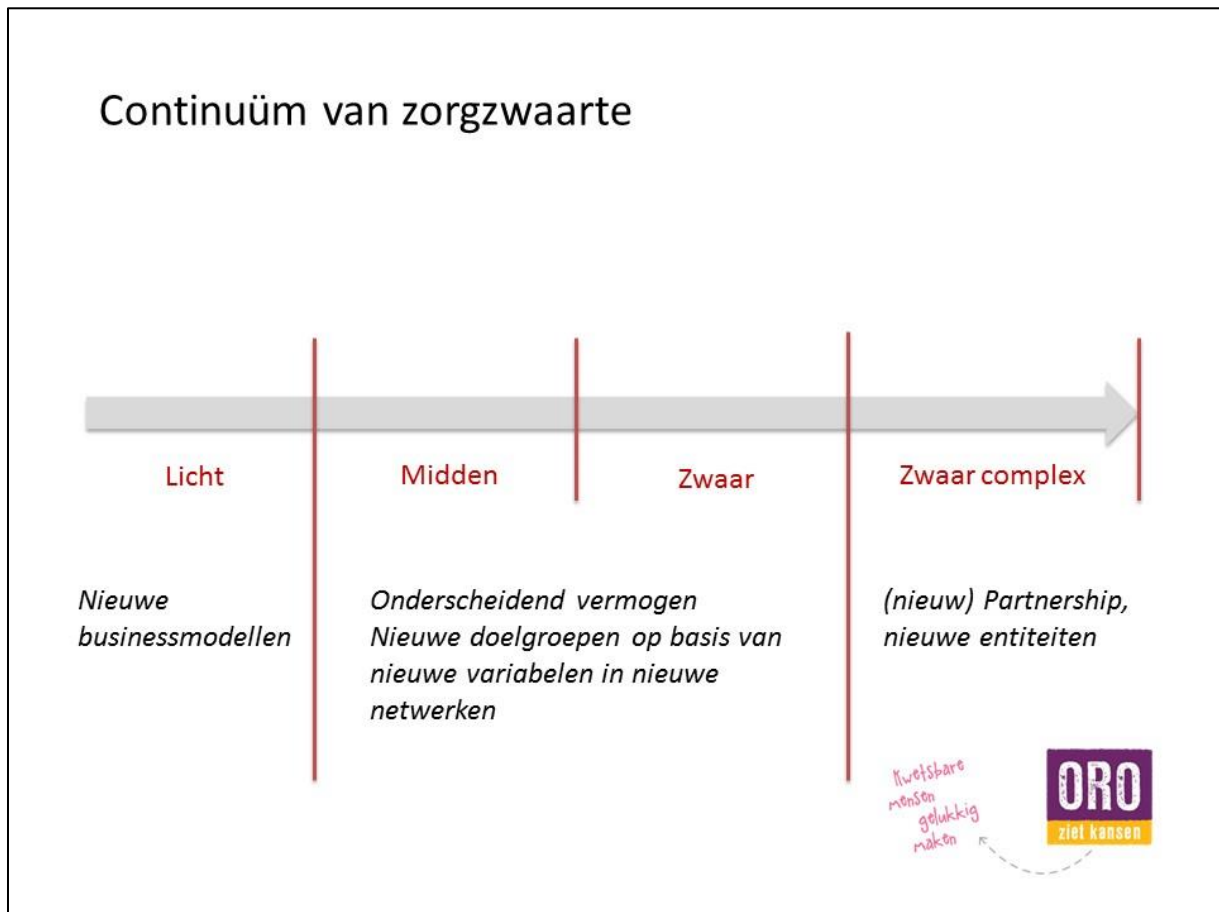
Mogelijkheden voor nieuwe doelgroepen zien we dan ook meer in die doelgroepen die de huidige segmentering van de langdurige zorg in Nederland ter discussie stellen. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de zogenaamde OPAZ doelgroep, een doelgroep van mensen (jong volwassenen) met een verstandelijke beperking, psychiatrische problematiek en vraagstukken op het gebied van verslaving. Echter zodra het hier zware complexe zorg in categorie D gaat betreffen lopen we op twee manieren tegen grenzen op, namelijk 1) de afgegrensde markt voor deze categorie als hierboven omschreven en 2) de schaalgrootte van ORO die onvoldoende is om bij de ‘grote jongens’ (zie figuur 15) aan tafel te schuiven. Tegen deze achtergrond staan we voor een stevige uitdaging.

We gaan met name op zoek naar nieuwe doelgroepen in de categorieën midden en zware zorg (B en C), waarvoor we de traditionele inhoudelijke segmenteringen in de langdurige zorg (VG, GGz, VVT, etc) loslaten en nieuwe verbindingen gaan onderzoeken. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan doelgroepen als mensen met een verstandelijke beperking en dementie, aan jongeren die met de nieuwe wet- en regelgeving toenemend buiten spel staan en/of doelgroepen die op basis van geheel andere dimensies kunnen worden gedefinieerd, zoals op basis van inkomen, religie, culturele achtergrond, of anderszins. Slim gebruik van big data en algoritmes kunnen ons behulpzaam zijn bij dit zoeken naar correlaties tussen variabelen op basis waarvan we nooit eerder hebben gezocht en die tot volledig nieuwe doelgroepen kunnen leiden.

3.1.3. KEUZE SCENARIO DOELGROEPEN

Op grond van bovenstaande overwegingen valt onze keuze op scenario 3, tegelijkertijd werkend aan scenario 4 voor de toekomst. Dit betekent dus niet dat we op één moment in de tijd stoppen met de lichte zorg (categorie A), maar deze geleidelijk, over meerdere jaren, zullen afbouwen ten gunste van een nog te ontwikkelen nieuw businessmodel voor deze categorie. Tegelijkertijd gaan we investeren in de midden en zware zorg met nieuwe en innovatieve producten en diensten en zoeken we naar

mogelijkheden om meer 'voet aan de grond' te krijgen bij regionale netwerken en ketens die om zwaardere doelgroepen (categorie D) zijn georganiseerd. De basis voor dit denken, het continuüm van zorgzwaarte, is afgebeeld in figuur 24.



Figuur 24: Continuüm van zorgzwaarte

Echter voordat we deze beweging definitief kunnen gaan inzetten, is een aantal concrete acties noodzakelijk, waaronder

1. Verdiepende SWOT
2. Verdiepende data (markt)analyse
3. Verdiepende concurrentie analyse
4. Onderzoek naar nieuw businessmodel voor de lichte zorg (categorie A) en
5. Onderzoek naar (groeimogelijkheden in) nieuwe doelgroepen binnen de categorieën B en C

3.1.4. MARKETING

Om duurzaam overeind te kunnen blijven in de dynamiek van de langdurige zorg, zoals eerder in deze notitie omschreven en toegelicht, is veel aandacht en inspanning vanuit marketing vereist. Niet alleen om kennis van en inzicht in de markt te verkrijgen, maar ook om de klant (cliënt en vertegenwoordiger) te leren kennen en te begrijpen, zowel met betrekking tot B2C als B2B. In de context van B2B denken we bij klanten onder meer aan verwijzers, financiers, en andere partners in

onze netwerken. Om verwarring te voorkomen is het wellicht helderder om hier te spreken over 'zakelijke partners' in plaats van over 'klanten'.

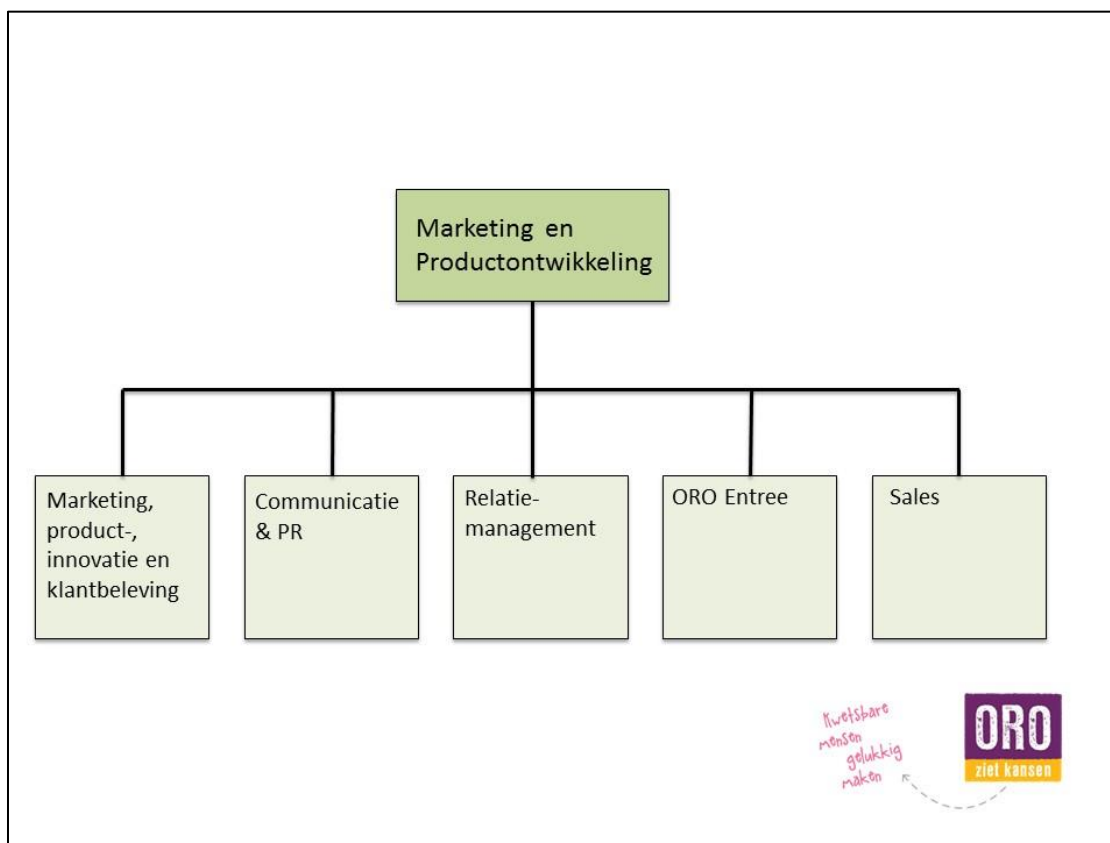
Gegeven ORO's traditie als instelling voor uitvoering van een publieke verzekering, heeft ORO in kennis en ervaring op het gebied van marketing (net als iedere andere traditionele zorgorganisatie in Nederland), een stevige achterstand ten opzichte van met name nieuwe toetreders en substituten (zie onder de kop 'OROs concurrenten' in hoofdstuk 2 en 'Overwegingen scenario's doelgroepen' hierboven in hoofdstuk 3). We zoeken naar ons onderscheidend vermogen, naar innovatie, naar nieuwe markten, naar de Customer Journey als vertrekpunt van denken voor (de inrichting van) onze organisatie en inmiddels bevinden wij ons bij onze strategische oriëntaties dan ook diep in het domein van marketing in plaats van dat van de zorg.

Tegen deze achtergrond zal de marketingafdeling van ORO de komende periode verder worden ontwikkeld op basis van de strategische opdracht nummer 3 'Marketing Strategie ORO' (*bijlage*), die vooralsnog loopt tot Q1 2022. Figuur 25 toont de inhoudelijke aandachtsgebieden die in samenhang vanuit deze opdracht worden ontwikkeld als (marketing)basis voor onze organisatie.

Op basis van deze uitgangspunten en het belang van verdere professionalisering van ORO Entree en Sales, brengen we beide domeinen onder bij de afdeling marketing, respectievelijk in Q1 2021 en in Q4 2021. De eenheid marketing zal dan vorm hebben gekregen als weergegeven in figuur 26.



Figuur 25: Aandachtsgebieden marketing ORO



Figuur 26: Eenheid Marketing ORO in 2022

3.1.5. BEHANDELING & EXPERTISE (B&E)

Bij ORO maken we kwetsbare mensen gelukkig en dus niet 'beter'. Het behandelen c.q. 'beter maken' van mensen betreft dan ook niet de 'core business' van ORO, maar maakt daar wel onlosmakelijk deel van uit. Niet voor niets zijn zowel 'Zorg & Dienstverlening' (Z&D) als 'Behandeling en Expertise' (B&E) beide resultaat verantwoordelijke eenheden binnen ORO. Gezondheid is immers een belangrijke variabele voor het beleven van geluk en het valt niet te ontkennen dat onze cliënten meer (specifieke) behandeling behoeven dan mensen zonder een (verstandelijke) beperking. Deze visie op de relatie tussen zorg enerzijds en behandeling anderzijds, krijgt binnen ORO vorm door middel van een dynamiek van jaarlijks af te sluiten Service Level Agreements (SLA's) tussen Zorg & Dienstverlening (Z&D) als inkopende en Behandeling & Expertise (B&E) als verkopende partij (zie onder de kop 'Twee resultaatverantwoordelijke eenheden' in hoofdstuk 1). Uiteraard wordt de speelruimte voor deze dynamiek inhoudelijk begrenst door de betreffende (behandel)indicaties van externe financiers en dienen we binnen ORO nog nadere afspraken te maken over onze 'Risk Appetite' in dit kader. Deze afspraken kunnen bijvoorbeeld vorm krijgen in een kwantitatief te definiëren bandbreedte rondom een gemiddelde van (behandel)indicaties.

Naast dienstverlening vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) aan ORO, biedt B&E, zij het vooralsnog in bescheiden omvang, ook behandeling aan in onder meer de eerste lijn en vanuit gemeentelijke financieringsbronnen. Het onderscheid tussen de dienstverlening op het gebied van B2C en B2B krijgt met name vorm in het onderscheid tussen respectievelijk behandeling enerzijds en expertise

anderzijds, waarbij het laatste met name vorm krijgt in het verder verstevigen van de samenwerkingsrelaties met (bestaande) ketenpartners.

Het gegeven dat ORO behandelaars in dienst heeft en dus niet extern inkoopt, is het gevolg van het medisch denken van waaruit onze sector zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Tegen de achtergrond van de hierboven gedefinieerde verhouding tussen zorg en behandeling echter, komt deze vanzelfsprekende arbeidsrechtelijke verhouding toenemend onder druk te staan. Om ons heen zien wij, soms vanuit de traditionele zorgorganisaties zelf, nieuwe (commerciële) ondernemingen ontstaan, die behandeling aanbieden aan organisaties voor langdurige zorg (zie onder de kop 'ORO's Concurrenten' in hoofdstuk 2). De krapte op de arbeidsmarkt van behandelaars, met name van artsen, geeft nog een extra impuls aan de groei van deze nieuwe ondernemingen, die doorgaans betere arbeidsvoorwaarden (kunnen) bieden en daarmee aantrekkelijker kunnen zijn voor behandelaars dan de traditionele zorgorganisaties. Voor zorgorganisaties zelf kan het, mede vanuit de tekorten op de arbeidsmarkt, aantrekkelijk zijn om zich met deze nieuwe bedrijven te verbinden, waarbij het afstoten van 'eigen' behandelaars naar de overnemende partij een goede oplossing voor interne problemen en ontwikkelingen kan zijn.

Vier scenario's B&E				
	1 sterk ORO-merk Volledig ondersteunend aan Z&D als integraal onderdeel van ORO	Regionaal expertisecentrum VG (Powered by ORO) Inzet behandelgroep voor regiopartners	'De Novicare voor VG' (BV) Zelfstandig en schaalbaar bedrijf	B&E uitbesteden Behandeldienst wordt uitbesteed. B&E wordt verkocht of opgeheven.
Ambitie	Hoogwaardige interne VG behandeldienst & kostenefficiëntie door volledige focus op Z&D	Onderdeel van ORO & regionaal koploper op VG behandeldiensten voor ORO zelf én de regio	Een landelijke koploper op (VG) behandeldiensten voor zorginstellingen waaronder ook ORO	Kostenefficiënte inkoop van behandeldiensten ondersteunend aan ORO/Z&D
Beleid & strategie	B&E volgt ORO	B&E volgt ORO met eigen behandelvisie	B&E stelt zelf vast, stemt af met ORO	ORO volgt leverancier
Klant/Doelgroep	ORO Cliënten	ORO Cliënten Regio-partners Particulieren & kleinschalige zorg	ORO Cliënten Regio-partners Particulieren & kleinschalige zorg	ORO Cliënten
Branding	ORO Brand	Eigen brand "powered by ORO"	Eigen brand	ORO Brand
Organisatorisch	Eigen divisie of opgaan in Z&D	Divisie binnen ORO	B.V. (eigendom ORO), verantwoording naar aandeelhouders	Eigendom van 3 ^e partij
Aantrekkelijkheid voor schaarse behandelaren	Laag	Midden	Hoog	n.v.t.

Figuur 27: Scenario's B&E

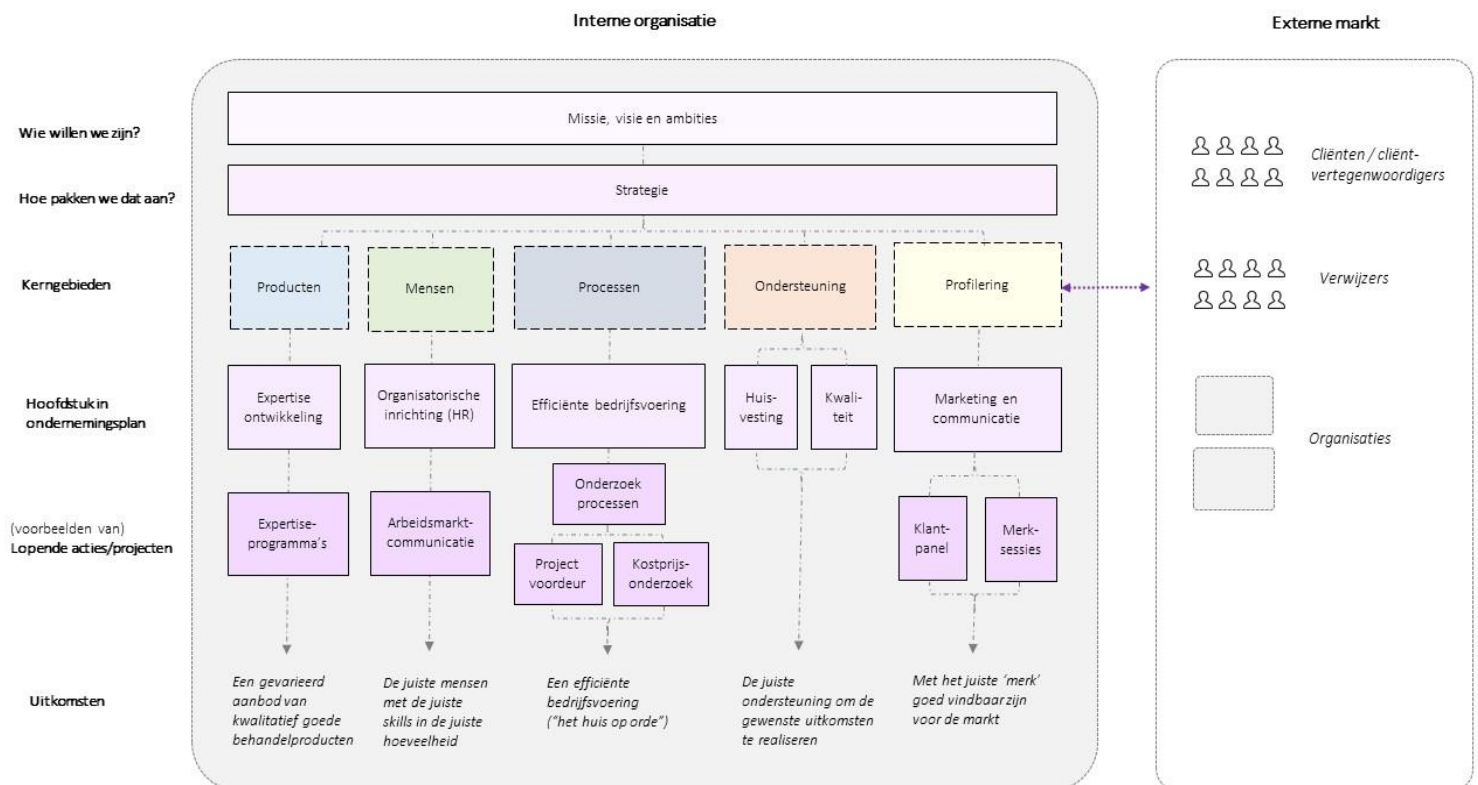
Om deze ontwikkelingen vanuit B&E het hoofd te kunnen bieden, zijn binnen ORO vier strategische scenario's benoemd (zie figuur 27), te weten 1) niets doen, 2) ontwikkelen tot een regionaal expertisecentrum VG, ('powered by ORO'), 3) door ontwikkelen tot een eigenstandige BV en 4) laten

overnemen door een bedrijf als Novicare. Mede tegen de achtergrond van de verwachting dat de behandelartieven in de toekomst integraal zullen worden opgenomen in de zorg-brede tarieven en dat dit binnen de sector zal gaan leiden tot een significante vermindering van de behandelinzet, verwachten we dat scenario 1 als vanzelf zal gaan leiden tot scenario 4, dat echter niet overeen komt met de ambitie van B&E. B&E wilt zich namelijk zelfstandig verder gaan ontwikkelen, waarmee scenario 1 en 4 afvallen en scenario 2 te weinig ontwikkelruimte faciliteert. Daarmee is scenario 3 het scenario waarmee de eenheid B&E aan de slag gaat. Basis voor de verdere ontwikkeling van B&E is de strategische opdracht nummer 4 'Strategie en Positionering van Behandeling en Expertise' (bijlage).

Belangrijke uitdaging in scenario 3 betreft de ontwikkeling van onderscheidend vermogen voor B&E. 'Waarom zouden mensen voor 'onze' B&E gaan kiezen?' en 'Wat doen wij anders dan andere partijen die ook behandeling aanbieden?' zijn complexe en belangrijke vraagstukken, waarvan de beantwoording het toekomstig succes van B&E zal gaan bepalen. Optimale aansluiting op de betreffende customer journey is hierbij vanzelfsprekend vertrekpunt van denken.

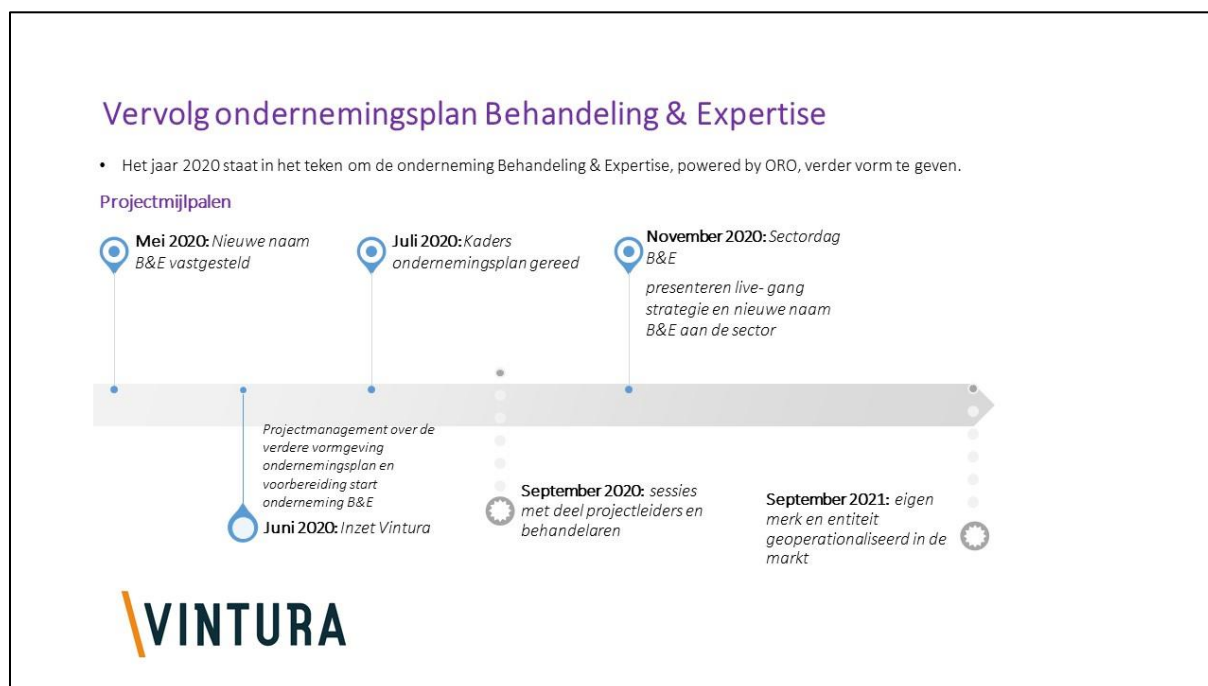
Figuur 28 en 29 geven respectievelijk een overzicht van de structuur van het ondernemingsplan van B&E en van de inhoudelijke planning van activiteiten voor de komende periode.

Vanuit het gegeven dat ORO's Kind Dagcentrum (KDC) een behandelcentrum betreft, zal dit in de loop van 2021 vanuit Z&D worden ondergebracht bij B&E. Tegen deze achtergrond ontstaat dan een nieuwe situatie in die zin dat nu ook SLA's in omgekeerde verhouding kunnen worden afgesloten, te weten vanuit B&E naar Z&D, in dit geval voor het inkopen van begeleiding binnen het KDC. Hiermee ontstaat meer balans tussen beide RVE's.



Update strategisch project 4: ondernemingsplan B&E

Figuur 28: Structuur ondernemingsplan B&E



Figuur 29: Planning B&E

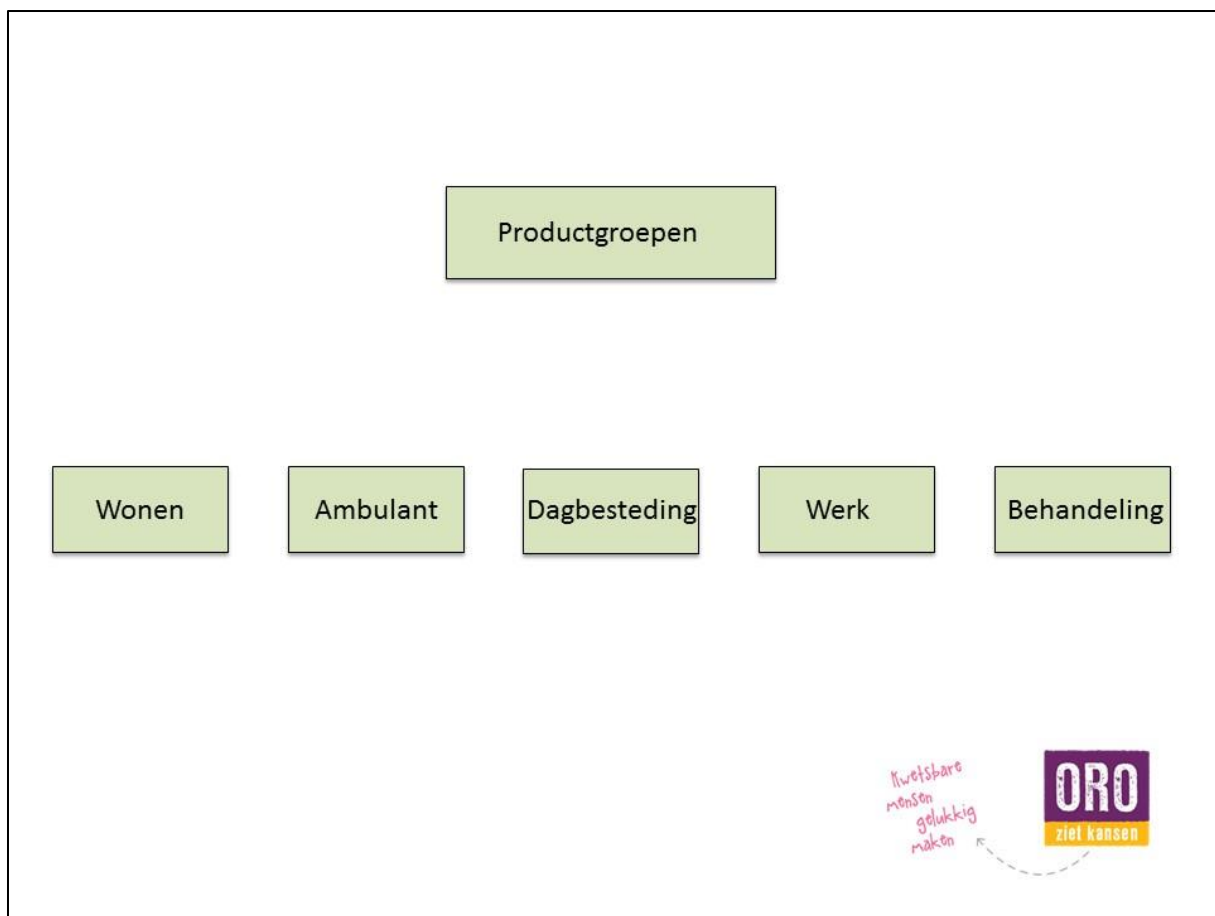
3.1.6. PRODUCT SEGMENTATIE

Segmentatie kan plaats vinden op basis van diverse variabelen, zoals geografische locatie, functies, producten, markten en kanalen. In feite gaat het hierbij over slechts twee selectiecriteria, te weten segmentatie op basis van product of segmentatie op basis van markt (McDonald & Dunbar, 2009). Bij ORO c.q. bij Z&D is geografische locatie het segmentatie principe. Hiervoor is destijds gekozen op basis van de sterke lokale verankering en het daarbij passende inhoudelijk brede portfolio (zie onder de kop 'Portfolio' in hoofdstuk 1).

Bij een verschuiving richting zwaardere zorg en nieuwe doelgroepen echter (zie onder de kop 'Keuze scenario doelgroepen' in hoofdstuk 3) en een daarmee gepaard gaande overschrijding van de oude regionale Peelgrenzen als werkgebied, ligt een segmentering op basis van producten meer voor de hand. Segmentering in producten faciliteert de ontwikkeling/ innovatie hiervan doordat zij als eenheden worden aangestuurd en alle activiteiten in het kader hiervan zijn geclusterd onder het betreffende product.

Een segmentatie in 'Wonen', 'Dagbesteding', 'Ambulant', 'Behandeling' en 'Werk'¹ is voor ORO hierbij een passend en herkenbaar model, waarmee de wijkindeling dus wordt vervangen door een productindeling (figuur 30). Deze keuze is niet van invloed op het model van de Tapastafel (zie onder de kop 'Interne organisatie dynamiek in hoofdstuk 1), de groene cirkels worden hier immers productgroepen (wonen, dagbesteding, ambulant, behandeling en werk) in plaats van wijken.

¹ In de toekomst zullen we deze termen gaan vervangen door meer eigentijdse en aansprekende begrippen.



Figuur 30: Segmentatie op basis van product

Met deze verandering in segmentering is het echter van groot belang ORO's sterke binding met wijken en buurten vast te houden. Het gegeven dat ORO 'Dichtbij' is, is en blijft een belangrijk keuzecriterium voor klanten (Marcel Zijp, 2018).

Deze keuze voor verandering in segmentering heeft een interne herstructurering tot gevolg, die vele kansen biedt, en zal de komende periode nader worden uitgewerkt in een aparte notitie.

3.2) DUURZAAM VERDIENMODEL

3.2.1. FINANCIEN

ORO beschikt over een financieel gezonde basis voor haar ambities, ontwikkeld en structureel onderhouden door een professioneel gedreven (financiële) organisatie. Druk ontstaat onder meer vanuit diverse ontwikkelingen, zoals de voortdurend aan verandering onderhevige overheidsfinanciering en het toenemend aantal financiers en financieringsstromen. Versnippering en een toename van complexiteit zijn hiervan het gevolg. De kosten voor vastgoed en ICT blijven stijgen evenals de snelheid waarmee de ontwikkelingen zich opvolgen. Ons ondernemersrisico neemt hiermee toe en daarmee de noodzaak voor goed doordacht financieel beleid, waarbij prognosticeren van toekomstige financiële resultaten nog een ontwikkelpunt voor ons is. Bij ORO gaan we voor een

eigentijdse, marktgerichte organisatie, die zich niet afhankelijk opstelt van overheidsinstanties, maar die zich alert en proactief voorbereidt en anticipeert op kansen en ontwikkelingen.

Financiën zijn voor ORO geen doel op zich, maar wel een belangrijke randvoorwaarde om de continuïteit van de organisatie te borgen en om succesvol te kunnen zijn. We hanteren hierbij de volgende speerpunten: 1) Anticiperen op ontwikkelingen en faciliteren van de organisatie, 2) Het interpreteren van het 'Budgetteringskader NZA normen' als richtlijn en niet als dwingend en 3) Transparantie over het financieel beleid.



Figuur 31: Thema's in Financieel beleidsplan

Het financieel beleid van ORO is vastgelegd in de notitie 'Financieel beleidsplan ORO 2019 – 2025' (Charles van Eemeren, 2019) en kent diverse deelgebieden te weten, het begrotingsbeleid, reservebeleid, investeringsbeleid, treasurybeleid, inkomsten- en tarievenbeleid en overige met het financiële beleid verbonden beleidsonderdelen zoals lange termijn huisvestingsplan etc. (zie figuur 31). Een belangrijk instrument binnen het beheerssysteem is de beleidscyclus. In het plan staan diverse interventies die nodig zijn om onze financiële resultaten op orde te houden, waaronder een langlopende lening om onze vastgoedambities te kunnen realiseren.

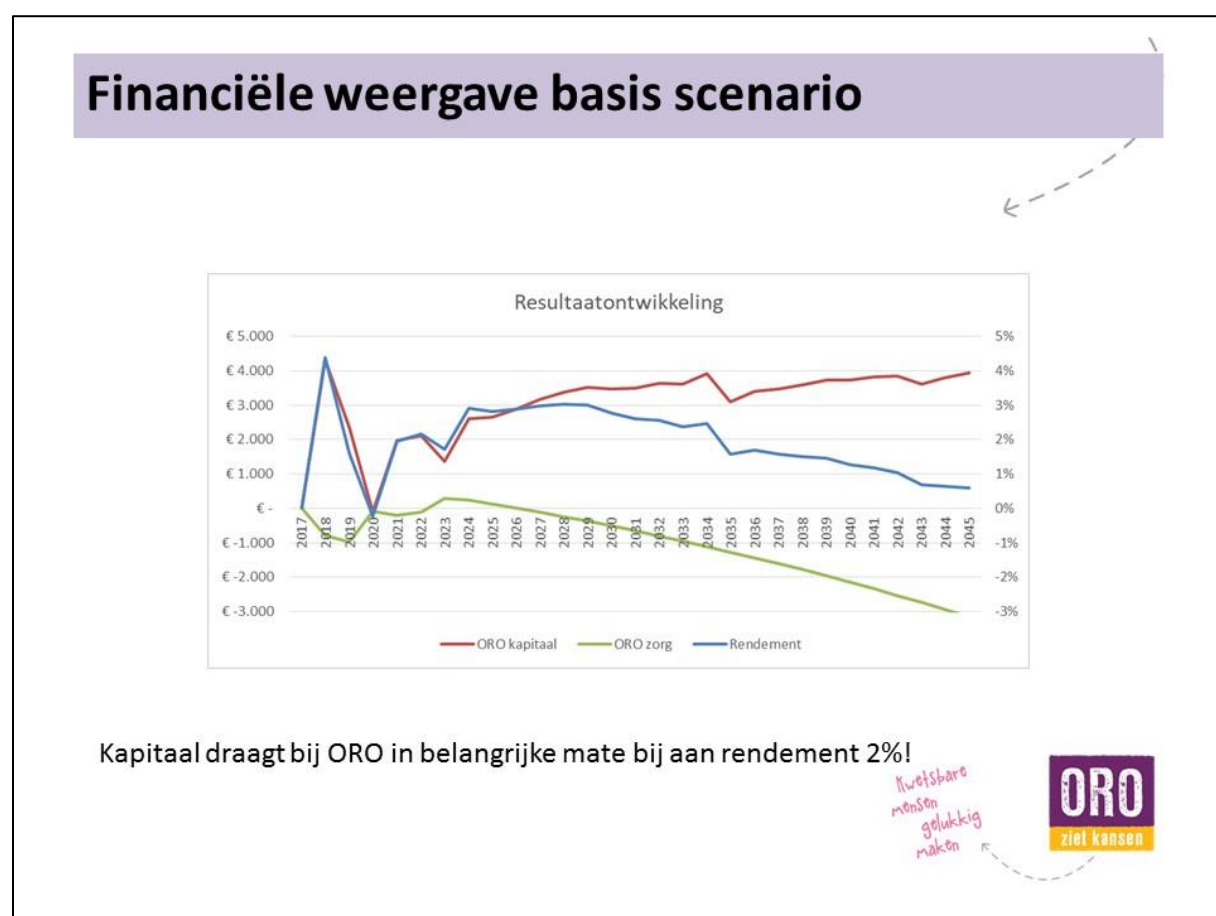
3.2.2. (ZORG)EXPLOITATIE OP ORDE

Tegen de achtergrond van de fundamentele veranderingen in onze samenleving werken we bij ORO, op basis van ons meerjarig programma KANS, aan een transitie van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering, naar een eigentijdse marktgerichte organisatie. Bij deze transitie verschuift het accent van plannen, controleren en beheersen als vertrekpunten van denken, naar een meer dynamisch begrippenkader, waarbij het veel meer gaat om innoveren, leren en ondernemen. Niet meer de traditionele en bureaucratische PDCA cyclus, maar bijvoorbeeld de OODA cyclus² gaat ons denken, handelen en ontwikkelen dan ook toenemend sturen. Bij ORO begrijpen we tegelijkertijd dat dit nieuwe denken en handelen ook nieuwe risico's met zich mee brengen, risico's die voor ons alleen verantwoord zijn te nemen bij een gedegen, stabiele en duurzame (financiële) bedrijfsvoering

² Observe, Orient, Decide & Act

als basis. 'Risk appetite' en 'Risk tolerance' worden zo, ook voor ons, belangrijke variabelen in de ontwikkeling en besluitvorming met betrekking tot onze businesscases c.q. investeringen.

Zoals blijkt uit de betreffende jaarverslagen, kunnen we met trots terugkijken op het succes van ons financiële beleid van de afgelopen jaren. Tegelijkertijd echter hebben we, naar de toekomst kijkend, nog een aantal stevige uitdagingen te gaan om dit succes duurzaam te kunnen vasthouden. Zo is er nog steeds sprake van een jaarlijks positief resultaat op de kapitaallasten, dat we inzetten voor de tekorten op de exploitatie van Zorg & Dienstverlening (Z&D) en Behandeling & Expertise (B&E) (zie figuur 32). Nog los van het gegeven dat een dergelijke substitutie van middelen niet past bij onze criteria voor een gezonde bedrijfsvoering, komt dit positieve resultaat op de kapitaallasten, onder meer door onze geplande investeringen, in de toekomst stevig onder druk te staan.



Figuur 32: Kapitaal versus zorg

In ons financieel beleidsplan 2019- 2025 (Charles van Eemeren, 2019), zijn deze en andere uitdagingen vastgelegd met als doel 'een gezonde basis voor onze ambities' te ontwikkelen c.q. vast te houden. Dit financieel beleidsplan, dat direct en visa versa aansluit bij onze bedrijfswaardeberekening met een perspectief tot 2045 (Charles van Eemeren, 2020), laat tegen deze achtergrond een ambitie zien van 2 miljoen euro dat in 2023 gerealiseerd moet zijn (p.44). Eén van de uitgangspunten bij deze ambitie is de uitbreiding van (intramurale) woonplaatsen. Echter gegeven de meeste recente ontwikkelingen met betrekking tot woonkeuzes van klanten en beleid van het zorgkantoor, vragen we ons af in hoeverre dit uitgangspunt nog realistisch is en een

actualisatie van de maatregelen aan de orde moet zijn. Basis voor deze herijkingen en aanpassingen betreft het strategisch project nummer 6 'Naar een duurzame exploitatie voor het primair proces' (bijlage).

Met het door ons zelf ontwikkelde instrument 'Huis van de toekomst', dat we de komende periode op al onze locaties zullen gaan toepassen, werken we aan een optimale verhouding tussen de wensen van de klant enerzijds en de mogelijkheden van de organisatie anderzijds inzake de inzet van 1) materiaal en technologie, 2) mantelzorgers, 3) vrijwilligers, 4) medewerkers algemeen en 5) medewerkers zorg. We verwachten dat hiermee de vraag naar zorgmedewerkers significant zal gaan afnemen met een positief effect op onze zorgexploitatie.

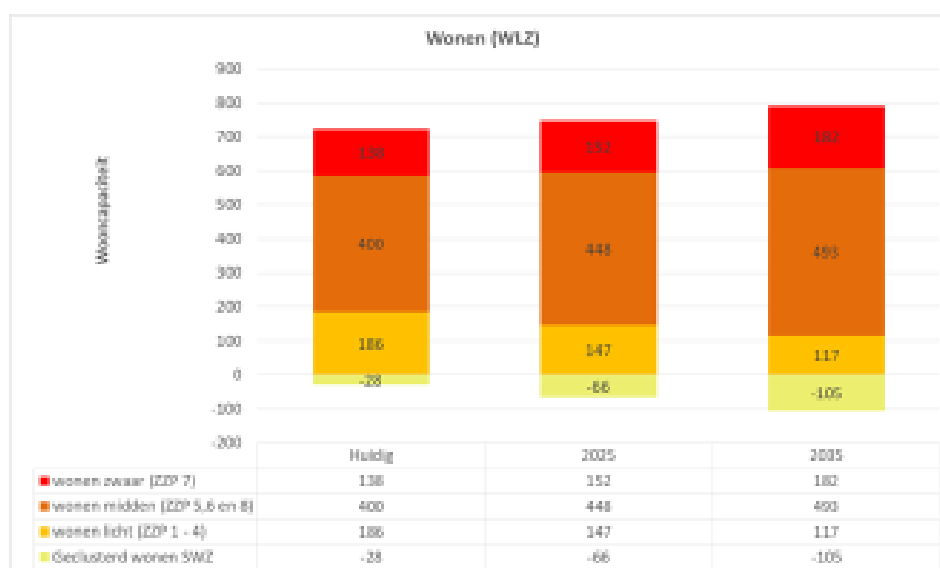
3.2.3. VASTGOED

Vastgoed zien we bij ORO als een belangrijk strategisch instrument. Huisvesting c.q. omgeving is, naast bejegening, immers het belangrijkste criterium op basis waarvan klanten kiezen. Daarnaast gaat vastgoed gepaard met forse financiële risico's voor de bedrijfsvoering. Al met al redenen genoeg om vastgoedbeleid en de uitvoering hiervan hoog op de strategische agenda te plaatsen.

Kwantitatief Scenario

Scenario 1: Complexe zorg neemt tot 2035 gematigd (t.o.v. nu) toe. Steeds meer cliënten in de huidige ZZP 1-4 gaan thuis wonen of geclusterd in SWZ. Cliënten van ORO vergrijzen. ORO verbreedt haar aanbod richting b.v. cliënten met GGZ-problematiek.

De totale groei in 2035 binnen de WLZ (dus exclusief SWZ) is in dit scenario circa 9,5% t.o.v. huidig.

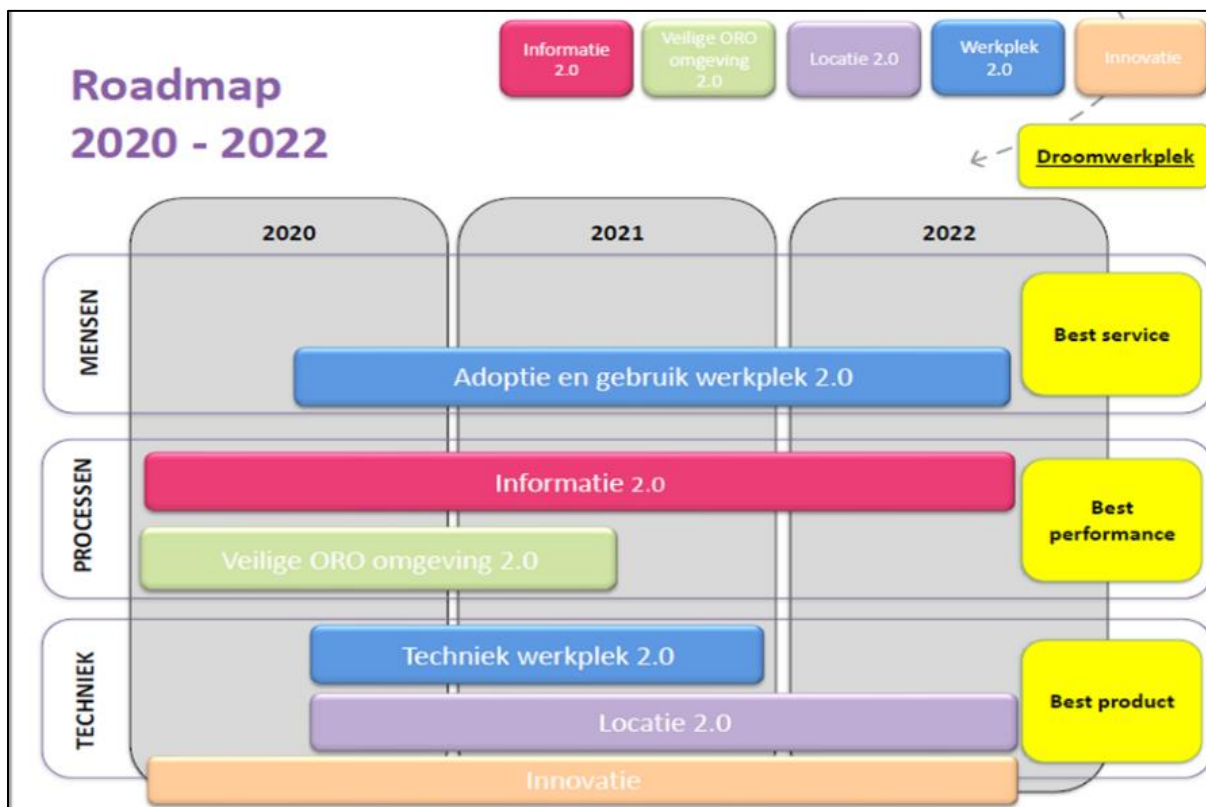


Figuur 33: Scenario vastgoed

Tegen deze achtergrond werkt ORO, ondersteund door adviesbureau Laride, aan de ontwikkeling van een nieuw strategisch vastgoed programma, dat een op een aansluit bij zowel onze kwalitatieve als kwantitatieve ambities en naadloos interacteert met onze bedrijfswaardeberekening. Dit programma is naar verwachting eind 2020 klaar en zal dan in deze notitie worden opgenomen. Figuur 33 geeft het scenario weer dat de basis vormt voor het vastgoedprogramma in ontwikkeling.

3.2.4. DIGITALISERING

ORO's ICT beleid is verwoord in de notitie 'Informatie- en ICT beleid, Architectuur document Stichting ORO 2019- 2024 (Charles van Eemeren, 2019). Drie deelgebieden komen hierin aan de orde, te weten informatiemanagement, informatiebeveiliging en ICT management. Mede als basis voor technologische innovatie in de toekomst investeert ORO fors in ICT, te weten ongeveer € 800.000,- per jaar. De ICT projectenkalender tot 2024 is afgebeeld in figuur 34.



Figuur 34: Projectenkalender ICT

3.3) TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Bij technologische innovatie denken we bij ORO aan ontwikkelingen als digitalisering, robotisering, artificial intelligence, virtual reality, augmented reality, etc. Allemaal meer of minder nieuwe vormen van technologie, die binnen ORO nog weinig andere toepassingen hebben gevonden dan als kleinschalige experimenten met technologische snuffjes. Hoewel ons 'Tech and Try-lab' hierin mooie initiatieven ontplooit en aan ons domotica beleid een hoge mate van professionaliteit kan worden toegeschreven, ontbreekt het binnen ORO nog aan een totaalvisie. We missen nog beleid op

organisatieniveau op basis waarvan we de ontwikkeling en inzet van nieuwe technologie beter kunnen sturen en ontwikkelen. Natuurlijk kan technologische innovatie vorm krijgen via ons DOE lab, echter met sec deze borging zou het domein onvoldoende aandacht krijgen en ORO op termijn op achterstand kunnen brengen. Technologische innovatie immers is een ontwikkeling die onze samenleving in toenemende mate gaat inrichten en bepalen. Zo is de retail inmiddels zo goed als overgenomen door technologische sturing, evenals de automotive en farmacie en staat technologische innovatie alweer enige tijd hoog op de agenda van de gezondheidszorg.

Tegelijkertijd behoort technologische innovatie zelf niet tot de ambities van ORO. ORO is immers een zorgorganisatie en geen technologisch bedrijf. Echter de inzet van nieuwe technologie biedt enorme kansen, ook voor ORO, voor alle eenheden en op alle niveaus. De mate waarin we deze technologie daadwerkelijk gaan inzetten en gebruiken is veel meer afhankelijk van vraagstukken op het gebied van cultuur dan van technologie. Durven vertrouwen op data in plaats van op kennis en ervaring van mensen en durven vertrouwen op algoritmen in plaats van op menselijke routines, zijn voorbeelden van thema's die we binnen ORO gaan aanpakken en ontwikkelen. Tegen deze achtergrond is een strategische opdracht nummer 7, 'Technologische innovatie binnen ORO' in voorbereiding, waarbij ook aandacht zal worden besteed aan de benodigde infrastructuur en aan de hiervoor benodigde samenwerkingsvormen en -relaties.

3.4) WORKFORCE

3.4.1. CORPORATE CONCEPT

Gelukkige medewerkers vormen een voorwaarde voor gelukkige klanten en daarom zijn met betrekking tot ons HR beleid dezelfde vertrekpunten ('zelf kiezen', 'meedoen' en 'van betekenis zijn') van toepassing. Het geluk van onze medewerker is immers afhankelijk van de mate waarin we samen de persoonlijke doelen van de medewerker kunnen koppelen aan onze organisatiedoelen, waarbij 'eigenaarschap' op deze doelen door ons wordt gestimuleerd, ondersteund en uiteindelijk ook verwacht (zie onder de kop 'Werken bij ORO', hoofdstuk 1). In deze context praten we over 'talentmanagement', waarbij waarden, competenties en talenten de selectie- en waarderingscriteria vormen en waarbij kennis en opleiding secundair zijn. We meten het geluk van onze medewerkers op basis van de mate waarin zij loyaal zijn aan onze organisatie (een van onze resultaatgebieden als omschreven onder de kop 'Managen van twee werelden' in hoofdstuk 1) door middel van de NPS. Mogelijk dat we hier in de toekomst andere instrumenten voor gaan gebruiken.

We stellen vast dat de definitie en operationalisatie van geluk, zowel bij het primair proces als bij HR, een soortgelijke inhoudelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt, parallel in de tijd, zij het met een andere terminologie en nauwelijks in verbinding met elkaar. Zo werken we binnen de zorg met 'Support Gericht Werken' en binnen HR met de 'Gesprekscyclus', twee naast elkaar bewegende instrumenten die gebaseerd zijn op exact hetzelfde gedachtengoed.

Met het strategisch project nummer 2, 'Geluk als verbindend en richtinggevend concept voor ORO', willen we deze verbinding alsnog gaan maken. Met één integraal (corporate) concept, gebaseerd op vijf pijlers (zie figuur 35 en 36), waarbij sprake is van een eenduidige nomenclatuur voor de gehele organisatie, op alle domeinen en op alle niveaus, kunnen we elkaar intern beter begrijpen en ons onderscheidend vermogen in de toekomst enorm versterken. Met één professioneel uitgewerkt en uitgebalanceerd corporate concept van geluk kunnen we, zowel in- als extern, eenduidig en krachtig sturen op begrip, internalisatie, eigenaarschap en borging van onze missie en visie.

4. Fase 1: concept Geluk (bij ORO)

Korte uitleg pijlers in relatie tot geluk:

Pijler 1: Autonomie

Handelen naar eigen keuze

Onze natuur is dat we nieuwsgierig zijn en dat we zelf richting geven. Autonomie zorgt er voor dat mensen hun werk daadwerkelijk beter doen, een hogere productiviteit, minder burn-out en hoger geluksniveau.

Intrinsieke motivatie van mensen neemt toe wanneer hun autonomie op 4 vlakken wordt vergroot (4 T's): hun taak (laat mensen kiezen wat ze willen doen), hun tijd (niet belonen op het aantal uren, maar op het resultaat), hun techniek (hoe ze hun werk doen) en hun team.

Pijler 2: Persoonlijke groei

Het zetten van zelfgekozen doelen om vaardigheden te ontwikkelen is belangrijke om in een flow te komen, maar wanneer doelen door anderen worden opgelegd, kunnen schadelijke effecten optreden.

Flow ervaring (optimale ervaring) is van toepassing op het geluk van mensen op de werkvloer.

Het gevoel van flow hangt af van de relatie tussen vaardigheden en uitdaging.

Pijler 3: Zingeving

Mensen werken extra hard voor een doel buiten zichzelf. Werknemers invloed geven over wat ze kunnen bijdragen aan de samenleving, zorgt voor een verhoogde motivatie om te werken.

Werk dat als betekenisvol ervaren wordt, draagt bij aan positieve gevoelens zoals zelfvertrouwen, optimisme en hoop, ambitie en prestatie.

Figuur 35: Pijlers concept geluk

4. Fase 1: concept Geluk (bij ORO)

Korte uitleg pijlers in relatie tot geluk:

Pijler 4: Relaties

Mensen zijn sociale wezens. We hebben behoefte aan sociale verbindingen, liefde en contact met anderen.

Kwalitatief goede relaties zijn het belangrijkste voor ons werkgeluk. Werkt 2 kanten op: mensen worden gelukkig van relaties en gelukkige mensen hebben meer kans op relaties.

Pijler 5: Vitaliteit

Wanneer je fit bent, heb je meer energie en meer veerkracht. Ook mentale veerkracht. Dit draagt bij aan de geluksbeleving.

Figuur 36: Pijlers concept geluk 2

3.4.2. EIGENAARSCHAP OP MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

De mate waarin in de uitvoering onze missie, visie en kernwaarden daadwerkelijk worden begrepen, doorleefd en voorgeleefd, verbetert zichtbaar en voelbaar, maar is nog onvoldoende van de grond gekomen, laat staan het nemen van eigenaarschap hierin. Het sec bieden van scholing en training in support gericht werken en eigenaarschap ('Sturing en Ruimte'), uiteraard ondersteund door interne communicatie, blijkt onvoldoende om echt de hele organisatie mee te nemen in onze missie, visie en kernwaarden. We besteden nog onvoldoende expliciete aandacht aan de concrete betekenis hiervan voor de directe relatie tussen klant en medewerker in de praktijk. Tegen deze achtergrond ontwikkelen en implementeren we nieuwe vormen van training en coaching.



Missie, visie en eigenaarschap hierin....

Michel Landel,
CEO Sodexo (2015)

“Yes, we can promote best practices, processes, and protocols – but the real magic is having employees who understand that their jobs are about improving the quality of people’s lives and managers who understand that the quality of our employees’ lives is part of that value proposition”

kwetsbare mensen gelukkig maken



Figuur 37: Gelukkige medewerkers en management

Concreet (handelend) vorm en inhoud geven aan onze missie, visie en kernwaarden door de medewerkers in de dagelijkse praktijk, vereist management dat deze zaken 'tot in de genen' eigen heeft gemaakt (zie figuur 37). Van leidinggevendens verwachten we immers dat zij medewerkers ondersteunen, stimuleren en vooral ruimte bieden om te experimenteren met eigenaarschap inzake onze missie, visie en kernwaarden. Daar waar operationeel leidinggevendens vast houden aan control en andere toetsingskaders, zien wij het succes van medewerkers achterblijven. De kanteling van de organisatie naar een segmentering op basis van product in plaats van op markt (zie onder de kop 'Marktsegmentatie', hoofdstuk 3), zal aanleiding zijn om de tegen deze achtergrond de gewenste managementfuncties opnieuw te bekijken en zorg te dragen voor de beste mensen op de voor hen best passende plekken.

3.4.3. ONDERSCHIEDEND WERKGEVERSCHAP

Met deze interventies vanuit één corporate concept ('Geluk'), ontwikkelen we dus ons onderscheidend vermogen en rollen dat verder uit. Onderscheidend vermogen is in de dynamiek van de langdurige zorg in Nederland een noodzakelijke voorwaarde is om waarde voor klanten te kunnen blijven leveren. Ook de krapte op de arbeidsmarkt verwachten wij, juist door een strenge selectie van medewerkers op basis van ons corporate concept (missie, visie en kernwaarden), te kunnen managen. Zoals reeds omschreven in hoofdstuk 1 willen wij dat mensen echt voor ons kiezen en bij ons willen werken omdat ze zich erkend, gezien en ondersteund voelen in (de ontwikkeling van) hun talenten en mogelijkheden. Juist ook met het expliciet afwijzen van solliciterende mensen die niet door onze selectie komen, maken we een statement naar de buitenwereld en werken we aan een organisatie waar je 'echt niet zomaar even kunt gaan werken'. Deze exclusiviteit maakt ons een aantrekkelijk werkgever, uiteraard naast de talloze onderscheidende HR instrumenten die wij de afgelopen jaren, consistent met onze missie, visie en kernwaarden, hebben ontwikkeld.

In meer algemene zin lopen we bij ORO toenemend aan tegen de discrepantie tussen de groeiende complexiteit van vraagstukken enerzijds en de mate waarin onze medewerkers deze kunnen oplossen anderzijds. De toenemende breedte waarop dit fenomeen zich laat zien baart ons weleens zorgen en leidt tot een relatief hoge mate van (tijdelijke) extra inzet (PNIL) op diverse plekken in onze organisatie.

3.5) SAMENWERKING (ECOSYSTEMEN)

Onder de kop 'Samenwerking' in hoofdstuk 1 is toegelicht dat we bij ORO trots zijn op de wijze waarop we op basis van onze samenwerkingsrelaties zijn ingebed in de regio. Tegelijkertijd is benoemd dat we vooralsnog met name volgend en participierend zijn in samenwerking. Een helder strategisch perspectief van waaruit we initiatieven op het gebied van samenwerking doelgericht initiëren en ontwikkelen, hebben we onvoldoende geëxpliciteerd, waarmee samenwerking ons relatief (te) weinig oplevert. Sterker nog, we hebben in de context van samenwerking al snel het gevoel 'vooral te brengen in plaats van te halen', dat ons alles behalve inspireert. Een ander gevolg hiervan is dat we verbonden blijven aan netwerken en samenwerkingsverbanden die ons relatief weinig opleveren, omdat we bang zijn 'dingen te missen'.

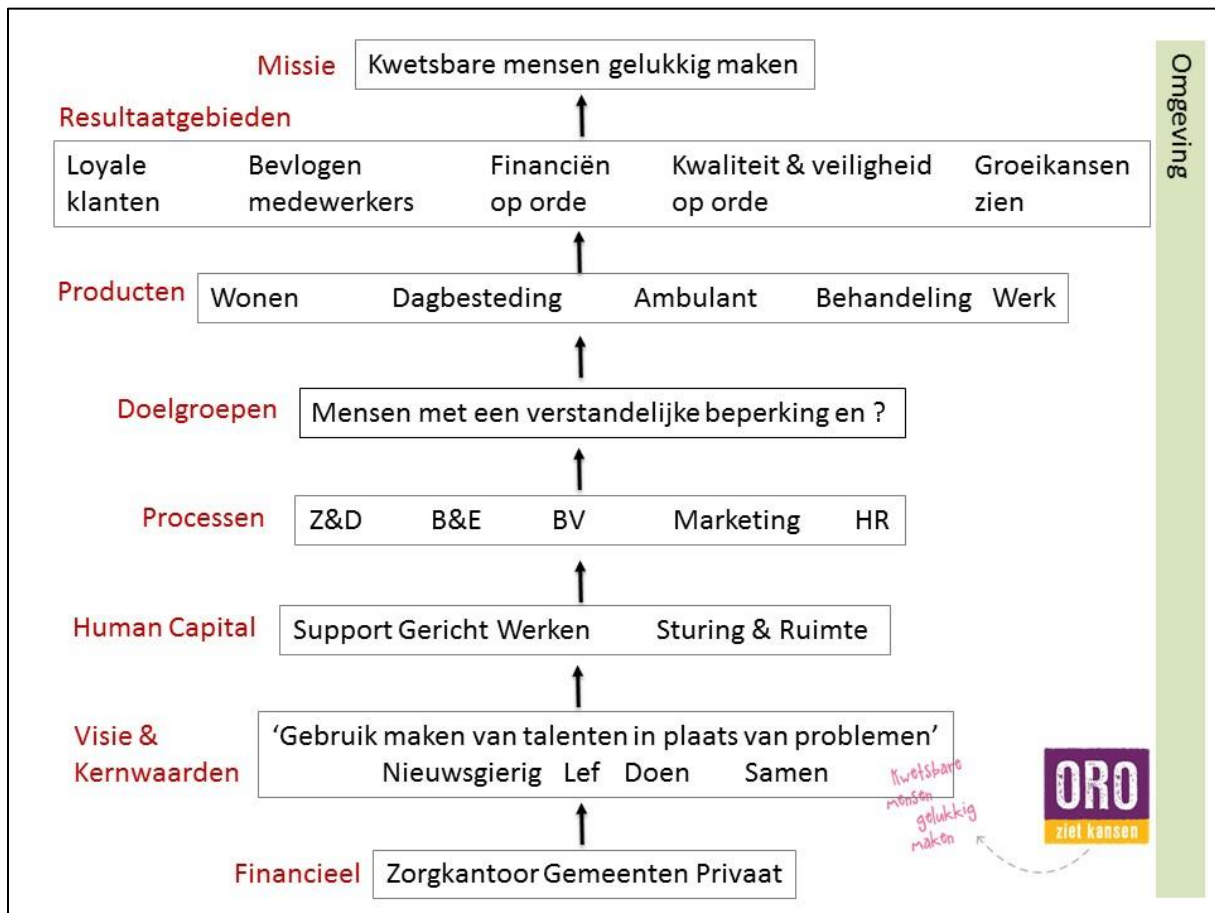
Inzicht en overtuiging in de eigen doelen moet het uitgangspunt voor samenwerking zijn. Alleen als we weten wat we willen, hoe we dat willen bereiken en wie we daarvoor nodig hebben, is het zinvol samen te werken met anderen en kunnen we, vanuit deze overtuiging, proactief zoeken naar de beste partners.

Onze ambities op het gebied van nieuwe doelgroepen die de grenzen tussen de traditionele sectoren in de (langdurige) zorg overstijgen, zullen ons hierbij ook buiten de ons zo vertrouwde (Peel)regio brengen. Een verdieping in specialisatie immers, leidt doorgaans tot een verbreding van het adherentiegebied. Dit past ook naadloos in de regionale ontwikkelingen om ons heen, waarbij de Peel zijn traditionele grenzen c.q. afgeschermd dynamiek, steeds meer gaat verliezen. Zo intensiveren zich de bestuurlijke verhoudingen tussen Helmond en Eindhoven en zien we in de Peelregio toenemende concurrentie van bedrijven die van buiten de Peelregio komen (zie onder de kop 'ORO's Concurrenten' in hoofdstuk 1).

In de context van concurrentie kan intensieve samenwerking met andere organisaties ons op deelgebieden, zoals bijvoorbeeld op nieuwe doelgroepen, steviger en succesvoller maken, op zowel inhoud als capaciteit al of niet in ketens van samenwerking en anders soortige netwerken

3.6) ORO IN MODEL

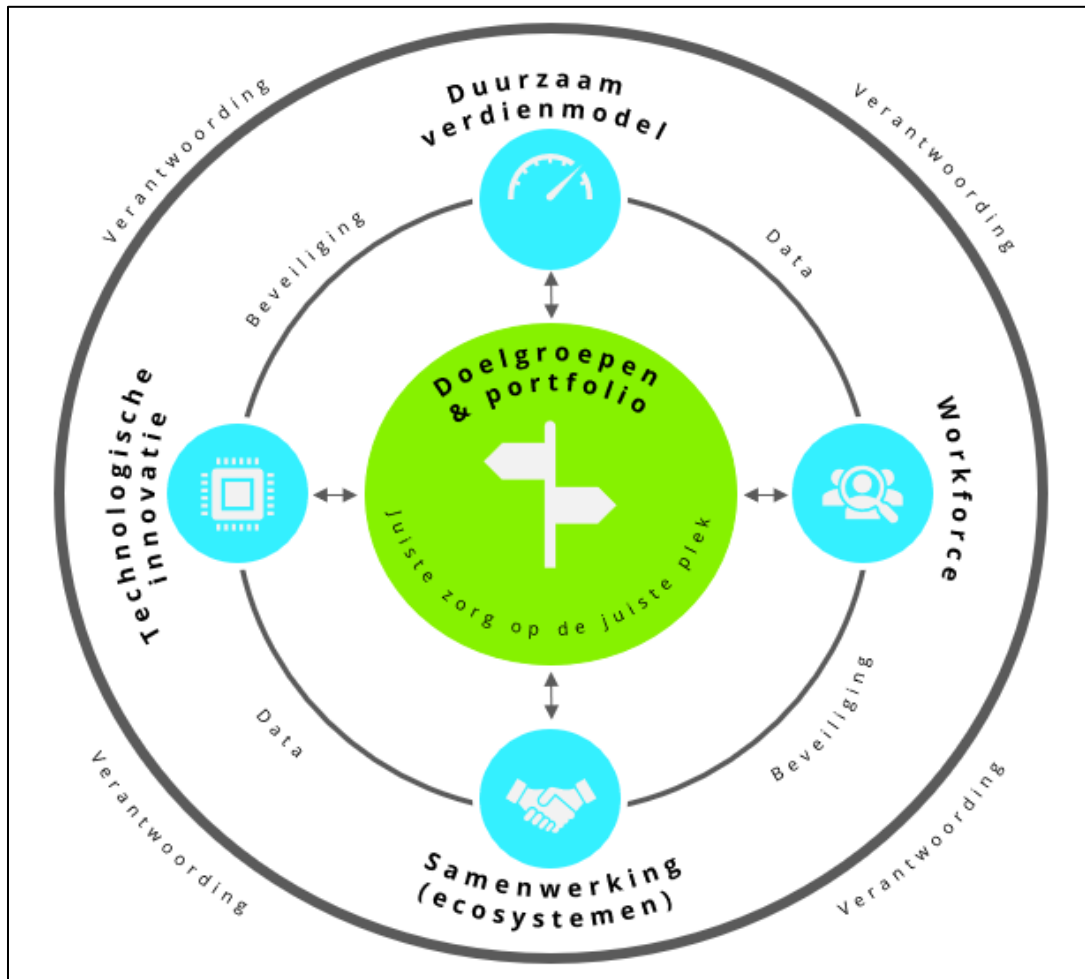
Figuur 38 is een overzicht van de samenhang binnen ORO op deelgebieden.



Figuur 38: ORO in model

CONCLUSIE

Figuur 39 betreft het model voor ORO's strategieherijking, zoals reeds eerder gepresenteerd als figuur 16. Het is hier nog eens geplaatst ten behoeve van het overzicht. Op basis van dit model worden hieronder de strategische vraagstukken voor ORO zoals inhoudelijk eerder in deze notitie toegelicht, gepresenteerd.



Figuur 39 (16) Model strategieherijking

1. DOELGROEPEN & PORTFOLIO

- Onderzoeken, ontwikkelen en implementeren van (een) nieuwe businessmodel(len) voor de lichte zorg (categorie A).
- Inventariseren van nieuwe en verrassende doelgroepen 'kwetsbare mensen', onder meer op basis van nieuwe correlaties en/of buiten de bestaande segmenten in de categorieën B en C.
- Inventariseren en ontwikkelen van zware en complexe doelgroepen (categorie D), waarbij verbindingen in netwerkstructuren met bijvoorbeeld ouderenzorg en GGz voor de hand liggen.
- Ontwikkeling cluster jeugd.
- Herstructureren van wijken naar vijf (productieverantwoordelijke) producteenheden, te weten 1) Wonen, 2) Dagbesteding 3) Ambulant, 4) Werk en 5) Behandeling.

- Door ontwikkelen van de RVE B&E naar een eigenstandige juridische entiteit, onder stichting ORO (strategisch project nummer 4), eventueel in samenwerking met andere behandel eenheden van andere organisaties.
- Door ontwikkeling domein marketing in drie deelgebieden, te weten 1) Klantbeleving, 2) Productontwikkeling en innovatie, en 3) Positionering en zichtbaarheid ORO (strategisch project nummer 3)
- Organisatorisch onderbrengen van Sales en ORO Entree onder marketing.
- Stoppen met het traject van inductieve ontwikkeling van ons portfolio op basis van belevingsgebieden en in plaats daarvan ons portfolio deductief gaan ontwikkelen op basis van de vijf productgroepen (Wonen, Ambulant, Dagbesteding, Werk en Behandeling). Dit zowel op basis van bestaande als nieuwe (innovatieve) producten en diensten, zowel voor B2C als B2B en zowel voor cliënten als hun vertegenwoordigers. De Customer Journey en ons geluksconcept zijn hierbij vertrekpunt van denken.

2. DUURZAAM VERDIENMODEL

- Implementeren strategisch project nummer 6 'Naar een duurzame exploitatie voor het primair proces'
- Uitrollen instrument 'Huis van de toekomst'
- Implementeren notitie 'Financieel beleidsplan ORO 2019 – 2025' (Charles van Eemeren, 2019)
- Vaststellen en implementeren notitie vastgoedbeleid ORO (in ontwikkeling), waarin onder meer aandacht voor SWZ en consequenties van nieuwe doelgroepen voor bestaand vastgoed en nieuw te ontwikkelen vastgoed.
- Onderzoeken en ontwikkelen van nieuwe financierings- en verdienmodellen voor ORO.

3. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

- Implementeren notitie 'Informatie- en ICT beleid, Architectuur document Stichting ORO 2019- 2024 (Charles van Eemeren, 2019)
- Ontwikkelen van visie en meerjarenbeleid op de betekenis van technologie voor ORO (strategische opdracht nummer 7 in ontwikkeling),
- Bij deze visie en dit beleid is aandacht besteed aan zaken als onder meer de betekenis van data, technologische mogelijkheden, werkprocessen, logistiek, zorg op afstand, EHealth, en duurzaamheid in brede zin.

4. WORKFORCE

- Ontwikkelen Corporate Concept 'Geluk' (strategisch project 2).
- Eigenaarschap bij alle medewerkers op alle niveaus en binnen alle eenheden op missie, visie en kernwaarden, onder meer door middel van voortzetten van de trainingen 'Support Gericht Werken en 'Sturing en Ruimte'.
- Door ontwikkeling van excellent werkgeverschap c.q. van het werkgeluk van onze medewerkers.

5. SAMENWERKING (ECOSYSTEMEN)

- Evalueren van bestaande samenwerkingsverbanden en netwerken op basis van eigen ambities

- Aansluiten bij en/of initiëren van nieuwe samenwerkingsverbanden, netwerken en entiteiten op basis van eigen ambities, zowel binnen als buiten de Peelregio (bijvoorbeeld Slimmer leven en Brainport)
- Verbinden met andere organisaties om gezamenlijk beter toegang tot nieuwe, bredere, ketens te verkrijgen op basis van zowel kennis als volume (bijvoorbeeld met Lunet)
- Verbinden met leveranciers van lichte zorg (categorie A) vanuit een nieuw businessmodel voor deze doelgroep (bijvoorbeeld met Snoeperij Jantje, zorgboerderijen, etc.)

BRONVERMELDING

Chan Kim W. & Mauborgne R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Eemeren van, Charles (2019). *Financieel Beleidsplan ORO 2019-2025*. Intern document ORO

Eemeren van, Charles (2019). *Bedrijfswaardeberekening ORO*. Intern document ORO

Eemeren van, Charles (2019). *Informatie- en ICT beleid ORO*. Intern document ORO.

Korsten, Anja (2019). *A Health Organization in Transformation looking for a new Equilibrium between Strategy and Culture*. Thesis MBA Tias

McDonald M. & Dunbar I. (2009). *Market Segmentation*. Oxford: Elsevier

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley Inc.

Paridaans, Ine (2020). *Projectplan marketingstrategie*. Intern document ORO

Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press

Roelofs, Jan (2014). *The Needs of Client Representatives within ORO's Intensive Care Section, A Case Study Approach*. Thesis MBA Tias

Tönissen, Ilse; Eijnde van den, Elle; Roosmalen van, Ingeborg (2020). *Kwaliteitsjaarverslag ORO 2020*. Intern document ORO.

Veghel van, Eveline; Eemeren van, Charles; Liu, Juwi; Kroonm Denise & Saelman, Tes (2020). *Handvatten voor strategie herijking*. Intern document ORO/ Deloitte

Visser, Ruud (2018). *Gesprekscyclus ORO*. Intern document ORO

Visser, Ruud (2019). *Communicatie- en besluitvormingsstructuur*. Intern document ORO

Zijp, Marcel (2018). *Ontwikkeling naar een marktgericht organisatie*. Intern document ORO/ Groep 5700

BIJLAGEN

Opdracht Strategisch Project 1 ORO

2019 - 202

‘Strategische ambities in een nieuwe context’

Opdracht voor:

Eveline van Veghel, manager Behandeling & Expertise

Inleiding

In 2013 zijn we bij ORO gestart met het meerjarig strategisch programma KANS. Doelstelling van dit programma, dat bestaat uit meerdere projecten en vooralsnog een looptijd heeft tot 2020, is het ontwikkelen van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering naar een eigentijdse marktgerichte organisatie. Op basis van onze kernwaarden ‘leef, nieuwsgierig, samen en doen’ en onze visie, waarbij we uitgaan van de mogelijkheden van mensen in plaats van de onmogelijkheden, geven we dagelijks vorm en inhoud aan onze missie ‘kwetsbare mensen gelukkig maken’. De mate waarin we hierin succesvol zijn, meten we op basis van onze vijf resultaatgebieden te weten loyale klanten, bevlogen medewerkers, financiën op orde, kwaliteit en veiligheid op orde en groeikansen zien, waarvoor we, in onze kaderbrief, ieder jaar SMART geformuleerde KPI’s formuleren. Tegelijkertijd moeten wij ons verantwoorden aan de systeemwereld van de Nederlandse zorgsector, die vanuit het medisch denken is ontwikkeld en dus op basis van de onmogelijkheden van mensen. Om dit fundamentele verschil in visie te kunnen managen, hebben wij afgesproken deze systeemwereld, gebaseerd op een door bureaucratie en professionals ontwikkelde kwaliteit, slechts minimaal te bedienen en onze energie in te zetten op onze eigen ambities zoals verwoord in onze resultaatgebieden.

Tegelijkertijd zien wij de context waarbinnen wij deze ambities willen realiseren, fundamenteel veranderen. In onze samenleving zien we nieuwe noties en concepten ontstaan op het gebied van samenleven, duurzaamheid, bezit, en technologie, die onze manier van leven al op korte termijn ingrijpend zullen gaan veranderen. In deze zin wordt met name vanuit de technologische ontwikkelingen al gesproken over de meest ingrijpende tijd die de mensheid ooit heeft beleefd. Tegen deze achtergrond vragen we ons dan ook af in hoeverre onze strategische ambities met hun wortels in 2013 nog passen in deze nieuwe context en in deze zin van waarde zijn en blijven.

Met het project ‘Strategische ambities in een nieuwe context’ willen we ons KANS Programma toetsen en valideren aan de hierboven genoemde nieuwe ontwikkelingen. We realiseren ons hierbij dat een dergelijke toetsing in een nieuwe realiteit, naast een geheel of gedeeltelijke validatie, tevens nieuwe inzichten, ambities en vraagstukken kan opleveren, die ons uitdagen om het KANS programma in meerdere of mindere mate te herzien.

Opdracht

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - een concrete beschrijving is opgenomen van de te toetsen en te valideren ORO ambities,
 - de wijze waarop deze toetsing/ validatie vorm en inhoud krijgt (inmiddels is Deloitte ingehuurd voor inhoudelijk projectmanagement),

- een of meerdere concreet en SMART geformuleerd(e) einddoel(en) is/ zijn geformuleerd, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase,
 - de betreffende projectperiode is gedefinieerd tot uiterlijk Q2 2020,
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Het projectplan is uiterlijk afgerond op 15 november en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

27 Oktober 2019
Jan Roelofs

Opdracht Strategisch Project 2 ORO

2019 - 2020

'Geluk als verbindend en richtinggevend concept voor ORO'

Opdracht voor:

Ruud Visser, manager Talent & Organisatie

Inleiding

Bij ORO maken we kwetsbare mensen gelukkig, dat is onze missie en kern van ons primaire proces. Dit betekent dat we werken aan het maximaliseren van de eigen regie van klanten ('zelf kiezen') en aan een beleving van ergens bij horen ('meedoen'). Hierbij richten we ons op de mogelijkheden en talenten van onze klanten en niet op hun problemen en tekorten ('van een 8 een 10 maken in plaats van een 4 een 6'). Het levensgeluk van onze klanten meten we met de NPS en onze geluksmeting, beide momenteel nog in ontwikkeling.

Gelukkige medewerkers vormen een voorwaarde voor gelukkige klanten en daarom zijn met betrekking tot ons HR beleid dezelfde vertrekpunten van toepassing. Het geluk van onze medewerker is immers afhankelijk van de mate waarin we de persoonlijke doelen van de medewerker kunnen koppelen aan onze organisatiedoelen, waarbij 'eigenaarschap' op deze doelen door ons wordt gestimuleerd, ondersteund en uiteindelijk ook verwacht. In deze context praten we over 'talentmanagement', waarbij waarden, competenties en talenten de selectie- en waarderingscriteria vormen en waarbij kennis en opleiding secundair zijn. We meten het geluk van onze medewerkers op basis van de mate waarin zij loyaal zijn aan onze organisatie door middel van de NPS. Mogelijk dat we hier in de toekomst andere instrumenten voor gaan gebruiken.

We stellen vast dat de definitie en operationalisatie van geluk, zowel bij het primair proces als bij HR, een soortgelijke inhoudelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt, parallel in de tijd, zij het met een andere terminologie en niet in verbinding met elkaar. Zo werken we binnen de zorg met 'Support Gericht Werken' en binnen HR met de 'Gesprekscyclus', twee naast elkaar bewegende instrumenten die gebaseerd zijn op exact hetzelfde gedachtengoed.

Met het project 'Geluk als verbindend en richtinggevend concept voor ORO', willen we deze verbinding alsnog gaan maken. Met één integraal concept, waarbij sprake is van een eenduidige nomenclatuur voor de gehele organisatie, op alle domeinen en op alle niveaus, kunnen we elkaar intern beter begrijpen en ons onderscheidend vermogen in de toekomst enorm versterken. Met één professioneel uitgewerkt en uitgebalanceerd corporate concept van geluk kunnen we, zowel in- als extern, eenduidig en krachtig sturen op begrip, internalisatie, eigenaarschap en borging van onze missie en visie.

Opdracht

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - het concept geluk is gedefinieerd en geoperationaliseerd, bijvoorbeeld op basis van de vijf pijlers conform Ruut Veenhoven,
 - een visie is verwoord op basis waarvan het concept geluk in de toekomst gaat bijdragen aan ons onderscheidend vermogen,

- een strategie is verwoord op basis waarvan het concept geluk ‘in het DNA’ van onze organisatie wordt gebracht, inclusief concrete en meetbare resultaten, geëxpliciteerd in mijlpalen,
 - de binnen ORO lopende trajecten Support Gericht Werken, Sturing & Ruimte (c.q. ‘Samen sturen’), Gastvrijheid en klantbeleving (marketingplan ORO) op basis van het onder 1) gedefinieerde concept geluk in onderlinge samenhang zijn gebracht, zowel op inhoud als op planning. Hierbij gaat het uiteraard ‘slechts’ om dat deel van geluk dat beïnvloedbaar is door derden c.q. organisaties,
 - de periode 1 februari 2020 tot Q3 2021 als uitvoeringsfase van het projectplan is aangehouden. De in Q3 2021 te behalen resultaten zijn SMART vastgelegd in het projectplan, en waarin
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

27 Oktober 2019

Jan Roelofs

Opdracht Strategisch Project 3 ORO

2019 - 2020

'Marketingstrategie ORO'

Opdracht voor:

Ine Paridaans, manager marketing en productontwikkeling

Inleiding

Bij ORO duiden we de ontwikkelingen binnen de langdurige zorg niet als bezuinigingen, maar als een nieuwe manier van organiseren die veel kansen met zich meebrengt. Nieuwe bronnen en vormen van financiering vergroten immers de keuzemogelijkheden voor klanten³. Echter als klanten kunnen kiezen, willen we wel dat ze voor ORO kiezen en niet voor een andere organisatie. Op het moment dat we ons dit hebben gerealiseerd, en gezien hebben dat nieuwe organisaties steeds meer voet aan de grond krijgen omdat ze de taal van de klant veel beter spreken en begrijpen, wisten we dat we aan de slag moesten. Investeren in een ontwikkeling van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering naar een moderne marktgerichte organisatie werd en blijft onze ambitie. In 2013 zijn we dan ook gestart met ons strategisch meerjarig programma KANS, met als een van de belangrijkste en tegelijkertijd meest complexe uitdagingen, het hervinden van onze verbinding met de klant.

Binnen onze sector zijn we trots op de ontwikkeling van onze kennis en expertise op het gebied van mensen met een verstandelijke beperking, het hieruit voortkomende 'Evidence-based denken' en de hiermee gepaard gaande goed opgeleide professionals aan het roer. Tegelijkertijd echter kent deze in de kern positieve ontwikkeling ook een keerzijde, die onze ambitie om ons beter met de klant te verbinden in de weg staat. De (kennis)ontwikkeling binnen onze sector heeft zich tot nu toe namelijk voorgedaan met een eigenstandige dynamiek waarbij de inbreng van 'de klant zelf' niet of nauwelijks aan de orde is geweest. Dit heeft vervolgens geleid tot kwaliteitsdenken, eenzijdig gedefinieerd door bureaucratie, financiers en professionals, waarbij klantwaarde nauwelijks een rol van betekenis heeft gekregen. Nog los van het gegeven dat professionaliteit per definitie altijd iets in zich heeft van het 'beter weten dan de ander', gaat dit ORO niet helpen de klant te verleiden voor haar te kiezen.

In onze oriëntatie op de klant, zijn we bovendien tot het inzicht gekomen dat doorgaans niet de cliënt, maar zijn of haar vertegenwoordiger de keuzes maakt. Dit gegeven roept weer nieuwe fundamentele vragen op met betrekking tot ons portfolio en de financierbaarheid daarvan. Cliëntvertegenwoordigers hebben immers andere wensen dan onze cliënten zelf, een gegeven dat wellicht tot nieuwe producten en diensten zal leiden, die doorgaans niet vanuit de (publiek gefinancierde) cliëntbudgetten gedekt kunnen worden. We zoeken naar ons onderscheidend vermogen, naar nieuwe markten, naar de customer journey als vertrekpunt van denken voor (de inrichting van) onze organisatie en inmiddels bevinden wij ons dan ook diep in het domein van marketing in plaats van dat van de zorg.

Overigens zien we naast nieuwe klanten c.q. doelgroepen in de B2C ('Business to Consumer'), deze ook in de B2B ('Business to Business'), een onderscheid dat bij ORO tot op heden nog (te) weinig expliciete aandacht heeft gekregen. Met dit inzicht krijgt onze definitie van de klant in de toekomst

³ Een *klant* van ORO is degene die de zorginhoudelijke keuzes mbt het primaire proces maakt. Doorgaans is dat de cliëntvertegenwoordiger omdat de cliënt zelf (de 'Consumer') dat als gevolg van zijn of haar beperking niet of onvoldoende kan.

wellicht dan ook een bredere betekenis. In de context van B2B denken we bij klanten onder meer aan verwijzers, financiers, en andere partners in onze netwerken. Om verwarring te voorkomen is het wellicht helderder om hier te spreken over ‘zakelijke partners’ in plaats van over ‘klanten’. Met de aanstelling van een marketeer in de functie van ‘manager marketing en productontwikkeling’, hebben we dan ook de ons inziens noodzakelijke kennis in de organisatie gebracht om ons op alle niveaus, dat wil zeggen zowel op het niveau van ‘de markt’ als op het niveau van het individu, beter met de klant te gaan verbinden. De manager ‘Marketing en Productontwikkeling’ kent een gelijkwaardige positie naast de directeur ‘Zorg & Dienstverlening’ en de manager ‘Behandeling & Expertise’, op basis van het door ORO nieuw gemaakte onderscheid tussen productontwikkeling/ innovatie en sales enerzijds en productie anderzijds.

Met het project ‘Marketingstrategie ORO’ introduceren en borgen we het verantwoordelijkheids-, kennis- en interventiedomein marketing, in ons strategisch denken en handelen. Door onze ambities (deels) te herdefiniëren vanuit een brede definitie van dit domein⁴, ‘building sustainable business’, werken we doelgericht aan het verbeteren van onze verbinding met de klant, zowel in de B2C als in de B2B.

Opdracht

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - een visie op marketing is uitgewerkt,
 - de waarde en betekenis van marketing ten aanzien van onze ambities inzichtelijk is gemaakt,
 - deze waarde en betekenis concreet zijn uitgewerkt en vertaald in relatie tot het programma KANS,
 - een marketingstrategie die bijdraagt aan ORO’s missie ‘Kwetsbare mensen gelukkig maken’,
 - een uitwerking van deze strategie in zowel een B2C als een B2B domein, met tegen deze achtergrond wellicht een nieuwe, bredere, definitie van ‘klant’,
 - een concretisering van deze strategie voor onder meer relatiemanagement, portfolio-ontwikkeling voor cliënten (belevingsgebieden), portfolio-ontwikkeling voor cliëntvertegenwoordigers, innovatie (Doe-lab) en voor nieuwe doelgroepen van ORO (zie strategische opdracht 5),
 - een advies over groei en werkgebied,
 - een advies over waar c.q. bij wie het domein ‘sales’ ondergebracht moet gaan worden. Is dat bij marketing of bij de uitvoering (Z&D en B&E)?,
 - de periode 1 februari 2020 tot Q1 2022 als uitvoeringsfase van het projectplan is aangehouden,
 - de in Q1 2022 te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase, en waarin
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).

⁴ Met betrekking tot het domein marketing bestaan in de literatuur vele visies en definities. In de meest smalle betekenis gaat het hierbij over ‘slechts’ communicatie of sales. Bij ORO echter zien we marketing veel breder en zien we volledige integratie van marketing in onze strategie en bedrijfsvoering als voorwaarde voor ons voortbestaan in de toekomst. Naast ‘Building sustainable business’ (Moenaert en Robben, 2011) voelen we ons ook thuis bij de eveneens brede definitie ‘Meeting needs profitably’ (Kotler en Keller, 2016).

- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

27 Oktober 2019
Jan Roelofs

Bronnen

Kotler, Ph. en Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Essex: Pearson.

Moenaert, R. en Robben, H.(2011). *Marketing, Strategy and Organisation*. Leuven: Lannoo Campus.

Opdracht Strategisch Project 4 ORO

2019 - 2020

'Strategie en positionering van Behandeling en Expertise (B&E)'

Opdracht voor:

Eveline van Veghel, manager Behandeling & Expertise

Inleiding

Bij ORO maken we kwetsbare mensen gelukkig en dus niet 'beter'. Het behandelen c.q. 'beter maken' van mensen betreft dan ook niet de 'core business' van ORO, maar maakt daar wel onlosmakelijk deel van uit. Niet voor niets zijn zowel 'Zorg & Dienstverlening' (Z&D) als 'Behandeling en Expertise' (B&E) beide resultaat verantwoordelijke eenheden binnen ORO. Gezondheid is immers een belangrijke variabele voor het beleven van geluk en het valt niet te ontkennen dat onze cliënten meer (specifieke) behandeling behoeven dan mensen zonder een (verstandelijke) beperking. Deze visie op de relatie tussen zorg enerzijds en behandeling anderzijds, krijgt binnen ORO vorm door middel van een dynamiek van jaarlijks af te sluiten Service Level Agreements (SLA's) tussen Zorg & Dienstverlening (Z&D) als inkopende en Behandeling & Expertise (B&E) als verkopende partij. Uiteraard wordt de speelruimte voor deze dynamiek inhoudelijk begrenst door de betreffende (behandel)indicaties van externe financiers en dienen we binnen ORO nog nadere afspraken te maken over onze 'Risk Appetite' in dit kader. Deze afspraken kunnen bijvoorbeeld vorm krijgen in een kwantitatief te definiëren bandbreedte rondom een gemiddelde van (behandel)indicaties.

Naast dienstverlening vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) aan ORO, biedt B&E, zij in bescheiden omvang, ook behandeling aan in onder meer de eerste lijn en vanuit gemeentelijke financieringsbronnen. Het onderscheid tussen de dienstverlening op het gebied van B2C en B2B krijgt met name vorm in het onderscheid tussen respectievelijk behandeling enerzijds en expertise anderzijds, waarbij het laatste met name vorm krijgt in het verder verstevigen van de samenwerkingsrelaties met (bestaande) ketenpartners.

Het gegeven dat ORO behandelaars in dienst heeft en dus niet extern inkoopt, is het gevolg van het medisch denken van waaruit onze sector zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Tegen de achtergrond van de hierboven gedefinieerde verhouding tussen zorg en behandeling echter, komt deze vanzelfsprekende arbeidsrechtelijke verhouding toenemend onder druk te staan. Om ons heen zien wij, soms vanuit de traditionele zorgorganisaties zelf, nieuwe (commerciële) ondernemingen ontstaan, die behandeling aanbieden aan organisaties voor langdurige zorg. De krapte op de arbeidsmarkt van behandelaars, met name van artsen, geeft nog een extra impuls aan de groei van deze nieuwe ondernemingen, die doorgaans betere arbeidsvoorwaarden (kunnen) bieden en daarmee aantrekkelijker zijn voor behandelaars dan de traditionele zorgorganisaties. Voor zorgorganisaties zelf kan het, mede vanuit de tekorten op de arbeidsmarkt, aantrekkelijk zijn om zich met deze nieuwe bedrijven te verbinden, waarbij het afstoten van 'eigen' behandelaars naar de overnemende partij een goede oplossing voor interne problemen en ontwikkelingen kan zijn.

Om deze ontwikkelingen vanuit B&E het hoofd te kunnen bieden, zijn binnen ORO vier strategische scenario's benoemd, te weten 1) niets doen, 2) ontwikkelen tot een regionaal expertisecentrum VG, ('powered by ORO'), 3) door ontwikkelen tot een eigenstandige BV en 4) laten overnemen door een bedrijf als Novicare. Mede tegen de achtergrond van de verwachting dat de behandel tarieven in de toekomst integraal zullen worden opgenomen in de zorg-brede tarieven en dat dit binnen de sector zal gaan leiden tot een significante vermindering van de behandelinzet, verwachten we dat scenario

1 als vanzelf zal gaan leiden tot scenario 4, dat echter niet overeen komt met de ambitie van B&E. B&E wilt zich namelijk zelfstandig verder gaan ontwikkelen, waarmee scenario 1 en 4 afvallen en we scenario 2 nader gaan verkennen, mogelijk als een eerste stap op weg naar scenario 3.

Opdracht

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin
 - de ontwikkeling van B&E tot een eigenstandige Resultaat Verantwoordelijke Eenheid is uitgewerkt,
 - de bedrijfsvoering van B&E op orde is gebracht en waarbij zaken als onder meer productiviteit, declaratie en facturering aan de nader in de businesscase te definiëren criteria voldoen,
 - een marktonderzoek naar product-/doelgroepcombinaties is opgenomen op basis van een of meerdere customer journeys,
 - in samenwerking met marketing een portfolio is uitgewerkt, inclusief kostprijzen en tarieven voor de hierin opgenomen producten en diensten,
 - een expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen dienstverlening binnen B2C en B2B,
 - een plan is uitgewerkt voor het boeien en binden van professionals binnen B&E,
 - een afweging is gemaakt inzake de mate waarin de huidige zittende professionals in staat zijn een transitie naar meer eigenaarschap, ondernemerschap en autonomie te maken, en
 - een marketingplan is uitgewerkt met als doel de concurrentie in de regio het hoofd te kunnen bieden.
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

27 Oktober 2019
Jan Roelofs

Opdracht Strategisch Project 5 ORO

2019 – 2020

‘Segmentatie en nieuwe doelgroepen bij ORO’

Deelopdrachten

1. Onderzoek naar mogelijkheden nieuwe doelgroep OPAZ en het door ontwikkelen van deze doelgroep voor ORO in meer brede zin, waarbij zowel de dienstverlening vanuit Z&D als vanuit B&E wordt uitgewerkt en, daar waar van toepassing, geïntegreerd
2. Ontwikkeling van kennis en expertise voor mensen met een Licht Verstandelijke Beperking (LVB) en het door ontwikkelen van deze doelgroep voor ORO in meer brede zin, waarbij zowel de dienstverlening vanuit Z&D als vanuit B&E wordt uitgewerkt en, daar waar van toepassing, geïntegreerd
3. Ontwikkeling van kennis en expertise voor mensen met een Ernstig Verstandelijke Beperking (EVB) en het door ontwikkelen van deze doelgroep voor ORO in meer brede zin, waarbij zowel de dienstverlening vanuit Z&D als vanuit B&E wordt uitgewerkt en, daar waar van toepassing, geïntegreerd
4. Ontwikkeling van kennis en expertise voor kinderen en jeugdigen met een (verstandelijke) beperking en het door ontwikkelen van deze doelgroep voor ORO in meer brede zin, waarbij zowel de dienstverlening vanuit Z&D als vanuit B&E wordt uitgewerkt en, daar waar van toepassing, geïntegreerd

Opdrachten voor:

- Ad 1. Ine Paridaans, manager marketing en productontwikkeling
- Ad 2. Nader te bepalen
- Ad 3. Nader te bepalen
- Ad 4. Nader te bepalen

Inleiding

Bij de afweging in hoeverre we bij ORO strategisch zouden moeten gaan inzetten op de ontwikkeling van een generiek dan wel een specialistisch profiel, hebben we bij aanvang van het meerjaren strategisch programma KANS in 2013, gekozen voor doorontwikkeling van het generieke profiel. Op basis van deze keuze hebben we destijds dus ingezet op de ontwikkeling van een breed in plaats van een smal portfolio. Deze keuze is destijds ingegeven op basis van twee argumenten.

Het eerste argument ging over de cultuur van ORO. Deze cultuur werd in belangrijke mate bepaald door bescheidenheid en het beginsel ‘doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’. Een dergelijke mindset zou ons niet gaan helpen in een markt van met elkaar concurrerende specialistische organisaties, waarbij het verschil moet worden gemaakt door middel van een succesvolle onderscheidende positionering. Omdat voor een cultuurverandering binnen een organisatie meerdere jaren moeten worden uitgetrokken, was het veranderen van deze cultuur in dit kader dan ook geen optie.

Het tweede argument betrof ORO’s sterke regionale en lokale borging. In iedere gemeente binnen de Peelregio is ORO herkenbaar actief met woonvormen, ambulante zorg, dagbesteding en andere vormen van dienstverlening. ORO is dichtbij mensen in de buurt en om deze verbinding in stand te kunnen houden, gaat dat per definitie samen met een breed portfolio c.q. een generiek profiel. Een specialistische organisatie immers, moet landelijke en tegenwoordig misschien zelfs wel Europese

ambities hebben, wil het voldoende volume kunnen ontwikkelen om beter te blijven dan haar concurrenten. De dichtheid van de vraag is regionaal immers veel dunner voor een specialistische dan voor een generieke organisatie. De wederzijdse verhechting van ORO met de samenleving hebben we dan ook geduid als een onderscheidende kracht, die we zeker niet wilden verliezen.

De afgelopen jaren is ORO in deze strategie van dienstverlening op basis van een breed portfolio succesvol gebleken. Naast het eerder genoemde gegeven van nabijheid is ook de wijze waarop wij onze missie en visie intern hebben weten te borgen en extern naar buiten hebben weten te brengen, voldoende onderscheidend gebleken. Tegelijkertijd echter zien wij de samenleving ingrijpend veranderen en daarmee ook het appél dat zowel op de inhoud als op de aard van onze dienstverlening wordt gedaan. De wereld om ons heen wordt zo complex dat wij ons niet meer kunnen blijven permitteren *alle* 'kwetsbare mensen uit de regio gelukkig te maken'. De steekpartij die afgelopen januari op een van onze locaties heeft plaats gevonden, is in deze zin een krachtige 'wake up call' gebleken.

De toenemende complexiteit in zorg- en ondersteuningsvragen gaat ons dwingen specialistische kennis en expertise te ontwikkelen, waarbij onze huidige segmentering in regio's en wijken onder druk zal komen staan. Centrale clustering en segmentering van nader te bepalen doelgroepen zijn immers noodzakelijke voorwaarden voor het ontwikkelen van specifieke kennis en expertise, dwars over en door onze geografische eenheden heen. Keuzes voor welke doelgroepen we wel en voor welke we niet meer kiezen, zijn hierbij onafwendbaar. Weliswaar hebben we met onze 'Tapastafel' een model ontwikkeld op basis waarvan we verschillende organisatorische eenheden, zowel op basis van geografie als aard van dienstverlening, onder de vlag van ORO kunnen blijven managen, en zijn we met onze 'corporate culture' al voorzichtig op weg in de richting van een 'adhocracy', echter de vraag naar de grenzen van deze dynamiek is hiermee onveranderd aan de orde. De tijd zal uitwijzen in hoeverre ORO een segmentering op basis van geografie kan blijven vasthouden in een opkomende ontwikkeling van nieuwe eenheden op basis van specifieke zorg- en ondersteuningsvragen.

Met het strategisch project '*Segmentatie en nieuwe doelgroepen bij ORO*' onderzoeken we welke doelgroepen en/of segmenten kansrijk voor ons zijn, te beginnen met de doelgroep OPAZ, mensen met een licht verstandelijke beperking, mensen met een ernstig verstandelijke beperking en kinderen en jeugdigen met een (verstandelijke) beperking.

De opdrachten

5a. *Onderzoek naar mogelijkheden nieuwe doelgroep OPAZ*

Opdracht voor Ine Paridaans, manager marketing en productontwikkeling

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - een scherpe definitie van de doelgroep is opgenomen,
 - een relevant marktonderzoek is opgenomen, waarin onder meer aandacht voor reeds bestaand en nog te verwachten aanbod van derden in de regio en de mate waarin hier (nog) kansen liggen voor ORO (concurrentie analyse),
 - een of meerdere customer journey(s) is zijn opgenomen, met als doel het vormen van een basis voor de ontwikkeling van een duurzaam portfolio,

- de ontwikkeling van een zorgprogramma voor deze doelgroep op basis van de customer journey(s) is opgenomen,
 - een portfolio is uitgewerkt inclusief kostprijzen en tarieven voor de hierin opgenomen producten en diensten,
 - een paragraaf is opgenomen voor het boeien en binden van professionals,
 - een marketingplan is uitgewerkt met als doel de concurrentie in de regio het hoofd te kunnen bieden
 - de projectperiode loopt van november 2019 tot Q4 2020,
 - de te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase, en waarin
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam (los van het subsidieprotocol van het zorgkantoor, dat eerdere stappen vereist).
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

5b. *Ontwikkeling van kennis en expertise voor mensen met een Licht Verstandelijke Beperking (LVB)*

Opdracht voor Nader te bepalen

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
- een scherpe definitie van de doelgroep is opgenomen,
 - een relevant marktonderzoek is opgenomen, waarin onder meer aandacht voor reeds bestaand en nog te verwachten aanbod van derden in de regio en de mate waarin hier (nog) kansen liggen voor ORO (concurrentie analyse),
 - een of meerdere customer journey(s) is zijn opgenomen, met als doel het vormen van een basis voor de ontwikkeling van een duurzaam portfolio,
 - de ontwikkeling van een zorgprogramma voor deze doelgroep op basis van de customer journey(s) is opgenomen,
 - een portfolio is uitgewerkt inclusief kostprijzen en tarieven voor de hierin opgenomen producten en diensten,
 - een paragraaf is opgenomen voor het boeien en binden van professionals,
 - een marketingplan is uitgewerkt met als doel de concurrentie in de regio het hoofd te kunnen bieden
 - de projectperiode loopt van november 2019 tot Q4 2020,
 - de te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase, en waarin

- een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
 - 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

5c. *Ontwikkeling van kennis en expertise voor mensen met een Ernstig Verstandelijke Beperking (EVB)*

Opdracht voor Nader te bepalen

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - een scherpe definitie van de doelgroep is opgenomen,
 - een relevant marktonderzoek is opgenomen, waarin onder meer aandacht voor reeds bestaand en nog te verwachten aanbod van derden in de regio en de mate waarin hier (nog) kansen liggen voor ORO (concurrentie analyse),
 - een of meerdere customer journey(s) is zijn opgenomen, met als doel het vormen van een basis voor de ontwikkeling van een duurzaam portfolio,
 - de ontwikkeling van een zorgprogramma voor deze doelgroep op basis van de customer journey(s) is opgenomen,
 - een portfolio is uitgewerkt inclusief kostprijzen en tarieven voor de hierin opgenomen producten en diensten,
 - een paragraaf is opgenomen voor het boeien en binden van professionals,
 - een marketingplan is uitgewerkt met als doel de concurrentie in de regio het hoofd te kunnen bieden
 - de projectperiode loopt van november 2019 tot Q4 2020,
 - de te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase, en waarin
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

5d. *Ontwikkeling van kennis en expertise voor kinderen en jeugdigen met een (verstandelijke) beperking*

Opdracht voor Nader te bepalen

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin:
 - een scherpe definitie van de doelgroep is opgenomen,
 - een relevant marktonderzoek is opgenomen, waarin onder meer aandacht voor reeds bestaand en nog te verwachten aanbod van derden in de regio en de mate waarin hier (nog) kansen liggen voor ORO (concurrentie analyse),
 - een of meerdere customer journey(s) is/ zijn opgenomen, met als doel het vormen van een basis voor de ontwikkeling van een duurzaam portfolio,
 - de ontwikkeling van een zorgprogramma voor deze doelgroep op basis van de customer journey(s) is opgenomen,
 - een portfolio is uitgewerkt inclusief kostprijzen en tarieven voor de hierin opgenomen producten en diensten,
 - een paragraaf is opgenomen voor het boeien en binden van professionals,
 - een marketingplan is uitgewerkt met als doel de concurrentie in de regio het hoofd te kunnen bieden
 - de projectperiode loopt van november 2019 tot Q4 2020,
 - de te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase, en waarin
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode).
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 januari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

27 Oktober 2019
Jan Roelofs

Opdracht Strategisch Project 6 ORO

2019 - 2020

‘Naar een duurzame exploitatie voor het primair proces’

Opdracht voor:

Anja Korsten, directeur Zorg & dienstverlening

Inleiding

Tegen de achtergrond van de fundamentele veranderingen in onze samenleving werken we bij ORO, op basis van ons meerjarig programma KANS, aan een transitie van een instelling voor uitvoering van een publieke verzekering, naar een eigentijdse marktgerichte organisatie. Bij deze transitie verschuift het accent van plannen, controleren en beheersen als vertrekpunten van denken, naar een meer dynamisch begrippenkader, waarbij het veel meer gaat om innoveren, leren en ondernemen. Niet meer de traditionele en bureaucratische PDCA cyclus, maar bijvoorbeeld de OODA cyclus⁵ gaat ons denken, handelen en ontwikkelen dan ook toenemend sturen. Bij ORO begrijpen we tegelijkertijd dat dit nieuwe denken en handelen ook nieuwe risico's met zich mee brengen, risico's die voor ons alleen verantwoord zijn te nemen bij een gedegen, stabiele en duurzame (financiële) bedrijfsvoering als basis. 'Risk appetite' en 'Risk tolerance' worden zo, ook voor ons, belangrijke variabelen in de ontwikkeling en besluitvorming met betrekking tot onze businesscases c.q. investeringen.

Zoals blijkt uit de betreffende jaarverslagen, kunnen we met trots terugkijken op het succes van ons financiële beleid van de afgelopen jaren. Tegelijkertijd echter zien we, naar de toekomst kijkend, nog een aantal stevige uitdagingen te gaan om dit succes duurzaam te kunnen vasthouden. Zo is er nog steeds sprake van een jaarlijks positief resultaat op de kapitaallasten, dat we inzetten voor de tekorten op de exploitatie van Zorg & Dienstverlening (Z&D) en Behandeling & Expertise (B&E). Nog los van het gegeven dat een dergelijke substitutie van middelen niet past bij onze criteria voor een gezonde bedrijfsvoering, komt dit positieve resultaat op de kapitaallasten, onder meer door onze geplande investeringen, in de toekomst stevig onder druk te staan.

In ons financieel beleidsplan 2019- 2025 (Eemeren van, januari 2019), zijn deze en andere uitdagingen vastgelegd met als doel 'een gezonde basis voor onze ambities' te ontwikkelen c.q. vast te houden. Dit financieel beleidsplan, dat direct en visa versa aansluit bij onze bedrijfswaardeberekening met een perspectief tot 2045, laat tegen deze achtergrond een ambitie zien van € 2.850.000,- dat in 2023 gerealiseerd moet zijn (p.44). Eén van de uitgangspunten bij deze ambitie is de uitbreiding van 60 (intramurale) woonplaatsen. Echter gegeven de meeste recente ontwikkelingen met betrekking tot woonkeuzes van klanten, vragen we ons af in hoeverre dit uitgangspunt nog realistisch is en een actualisatie van de maatregelen aan de orde moet zijn. Voor de overzichtelijkheid is de ambitie, zoals opgenomen in het financiële beleidsplan (p.44), hieronder overgenomen.

⁵ Observe, Orient, Decide & Act

Nr	Domeinen	Toelichting	Taakstelling	Wanneer
1	Van klein naar groot	Kleinschalige woonvormen omzetten naar grootschalige woonvormen	€1.850.000	2020-2023
2	SLA's OD- KB	Opstellen SLA tussen zorg en ondersteunende afdelingen	€250.000	2019
3	Plaatsingsproces – wachtlijstbeheer	Structurele verlaging open plaatsen	€250.000	2019
4	Materiële inkoop	Verlaging inkoopkosten	€250.000	2019
5	Proces optimalisatie	Efficiënte inrichting werkprocessen	€250.000	2020-2023
	Totaal		€2.850.000	

Tabel: ambitie zorgexploitatie

Opdracht

- 1) Ontwikkel (al of niet in samenwerking met een naar eigen inzicht samen te stellen projectteam) een projectplan op basis van ons format businesscase/ projectplan (bijlage), waarin
 - een actualisatie van de DESTEP analyse, die mogelijk nog tot nieuwe inzichten kan leiden,
 - eventuele actualisatie van de ambitie(s),
 - per domein (zie tabel) is aangegeven hoe en wanneer de betreffende taakstelling wordt gerealiseerd,
 - de te behalen eindresultaten SMART zijn vastgelegd in het projectplan, inclusief een aantal mijlpalen gedurende de uitvoeringsfase,
 - een professionele onderbouwing is gepresenteerd voor alle benodigde middelen, waaronder mensen en financiën, betrekking hebbend op de totale projectperiode (en dus niet sec de huidige budgetperiode) en waarbij
 - de samenhang tussen de diverse domeinen ten opzichte van de totale taakstelling niet uit het oog wordt verloren.
- 2) Dit projectplan is uiterlijk afgerond op 1 februari 2020 en aangeboden aan de Raad van Bestuur ter bespreking en vaststelling in het procesteam.
- 3) Na vaststelling door het procesteam zullen nadere afspraken over de implementatie van het projectplan c.q. de uitvoeringsfase worden gemaakt.

Bronnen

Eemeren van, C. (2019). *Financieel beleidsplan ORO 2019 – 2025; jaargang 2019*. Helmond: Interne publicatie ORO

20 november 2019

Jan Roelofs