

Samen aan de slag!

Strategisch plan 2017-2019

Veranderend perspectief

De visie op zorg in de samenleving ontwikkelt zich op basis van de behoefte aan een duurzame samenleving. Zorg die mensgericht, economisch houdbaar en maatschappelijk ingebed is. Geen eenvoudige opdracht maar een noodzakelijk en uitdagend toekomstperspectief. Terug naar de kern en de bedoeling van de zorg, minder systeem en meer gebaseerd op het verhaal en het gesprek met en tussen mensen: waardevol en zingevend. Terug naar wat écht belangrijk is!

De cliënt bepaalt zelf, eventueel samen met zijn sociale netwerk, hoe hij woont en waar hij zijn professionele zorg en ondersteuning inkoop. Dit geldt voor alle cliënten, van de vitale cliënt tot de zeer kwetsbare cliënt. De cliënt en de professionele zorgverlener bepalen gezamenlijk welke persoonsgerichte zorg en ondersteuning het beste past; de relatie cliënt – professional staat centraal. Doordat cliënten gebruikmaken van technologie verandert ook de rol van de professionele zorgverlener. Zorgorganisaties spelen met een vernieuwd aanbod in op de diversiteit aan vragen van cliënten en professionals en dragen bij aan kwaliteit van leven van de cliënt. Van professionals wordt gevraagd om oog te hebben voor optimale levenskwaliteit en welbevinden van cliënten en hun naasten en op een andere en meer flexibele manier samen te werken in en buiten de organisatie.

Dit vraagt om verandering, om los te komen van 'hoe het was' en in te zetten op samen nadenken over hoe toekomstbestendig te worden. Het gaat over de wijze waarop de zorgverlener en de zorgorganisatie op dynamische en lerende wijze zorg dragen voor optimale zorg en verzorging voor cliënten. Het is zoeken naar balans in kwaliteit van zorg, veiligheid, kwaliteit van arbeid, producten en kosten. Dit zijn communicerende vaten.

Waarden en kracht van Amaris

Onze missie is: Iedereen is waardevol en dat is zichtbaar in wat wij doen!

'Zorg met aandacht, thuis bij u, thuis bij ons'.

Onze visie is:

- *Cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers en medewerkers gaan een relatie met elkaar aan, zoeken samen naar de best passende invulling voor gewenste zorg- en dienstverlening, maken hier afspraken over en komen deze na.*
- *Amaris ondersteunt het netwerk van de cliënt en houdt dit zoveel mogelijk in stand.*
- *Cliënten worden hiermee in staat gesteld de regie over hun eigen leven te houden.*
- *Amaris werkt vanuit algemeen christelijke waarden.*
- *Medewerkers van Amaris zijn betrokken, betrouwbaar, professioneel gedreven en respectvol naar cliënten en hun sociale omgeving.*

Deze stijl typeert de inzet van onze medewerkers en de cultuur van onze locaties, thuiszorgteams en diensten. Juist de lokale wortels van de organisatieonderdelen zorgen voor herkenbaarheid. Daar zijn we trots op en dat is waar Amaris voor staat!

Waar willen we naartoe?

We willen veranderen en dat is ook noodzakelijk. Het lijkt in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt, krimpende budgetten en inspectielijsten haast een onmogelijke opdracht.

Waar zit de ruimte? Wij vinden relaties belangrijker dan regels. De ruimte zit volgens ons in samenwerking met elkaar, in onderlinge verbinding: in 'Wij-land' en niet in eiland(en). Er is geen 'Wij versus Zij', alleen een 'Wij van Amaris'.

Samen met de medewerkers hebben we een werkwijze ontworpen vanuit de gedachte dat medewerkers zelf maximaal regie hebben over hun werkprocessen. Een aantal teams is aan de slag gegaan met visie, motivatie en samen bouwen op verschillende aandachtsgebieden: cliënt & relatie, medewerker & team, kwaliteit & veiligheid, organisatie & bedrijfsvoering. Er is op een leuke, inspirerende manier als team gewerkt. Deze nieuwe werkwijze voeren we door in de gehele organisatie, zowel in de directe zorg als in de ondersteunende diensten.

Samen bouwen = samen doen: maatwerk

Door het traject Samen bouwen = Samen doen wil Amaris ruimte geven aan alle medewerkers om als deelnemer in een lerende en ontwikkelende organisatie het verschil te maken. En samen te bouwen aan een toekomstbestendige organisatie waar samenredzaamheid hoog in het vaandel staat, met als basis dialoog en wederzijds vertrouwen op gelijkwaardig niveau.

Voortdurend stellen we de vraag 'waarom' we de dingen doen zoals we ze doen: vanuit het primair proces en vanuit ondersteunende processen. De basis is het gesprek met de cliënt en welke 'waarde' we verantwoord kunnen toevoegen. Dan wordt duidelijk waaraan behoefte is om het werk goed te kunnen doen en voegt ons werken waarde toe voor cliënt, medewerker en team in co-creatie. Samen bouwen = Samen doen brengt 'Zorg met aandacht, thuis bij u, thuis bij ons' dichterbij.

Onze ambities

1. Samen met de cliënt

De relatie tussen medewerker en cliënt staat centraal in de dagelijkse omgang met elkaar. Cliënt en medewerker trekken samen op met respect voor elkaar en niet het zorgproduct staat voorop. De nadruk ligt op de aandacht van de professional voor de cliënt. Gezondheid wordt daarbij in termen van veerkracht, functioneren en participatie gezien in plaats van alleen in somatische of psychische zin.

Het netwerk van de cliënt wordt daarbij nauw betrokken. Mantelzorgers en vrijwilligers hebben een grote inbreng bij de invulling van de zorgrelatie. Zeker bij het groeiende aantal cliënten met dementie heeft dit een belangrijke toegevoegde waarde.

2. Zorg en dienstverlening thuis

Mensen blijven steeds langer thuis wonen, ook als zij behoefte aan zorg hebben. Vaak is de reden dat men graag in de eigen omgeving wil blijven wonen. Ook het overheidsbeleid speelt hierin een grote rol. Het wordt voor mensen steeds lastiger om nog voor plaatsing in een woonzorgcentrum of verpleeghuis in aanmerking te komen. De toegangscriteria zijn sterk beperkt. Deze maatschappelijke ontwikkeling doet zich ook voor bij Amaris. Zorg aan huis neemt steeds meer de plaats in van 24-uursverblijf. Dit is al geruime tijd gaande en zet de komende jaren versterkt door. Amaris kiest daarom voor extra inzet in wijkverpleging en behandeling thuis. Dit ondersteunen we met inzet van zorgtechnologie.

3. Integrale zorg met ondersteuning op maat

Er is een grote diversiteit aan vraag naar zorg en diensten. Cliënten willen steeds vaker thuis persoonsgerichte zorg en ondersteuning op maat ontvangen. Ouderen hebben bijvoorbeeld behoefte aan medische behandeling, willen - al dan niet tijdelijk - wonen bij Amaris of revalideren. Amaris wil tegemoet komen aan deze zorgvragen en ondersteuning op maat bieden. Cliënten hoeven in principe niet over te stappen naar een andere aanbieder als de zorgvraag wijzigt.

4. Comfortabel en passend wonen

Wanneer cliënten komen wonen bij Amaris bieden wij een passende en comfortabele woonomgeving. De afgelopen jaren hebben we meerdere oude woonzorgcentra vervangen door kleinschalige nieuwbouw of gerenoveerd. Ook zijn moderne appartementen beschikbaar gekomen. Zowel de vitale als de minder vitale cliënt kan hier terecht. De komende jaren werkt Amaris met onder andere woningbouwcorporatie Habion als vaste partner verder aan de transitie van de grootschalige locaties.

5. Verantwoordelijke en proactieve medewerkers

Medewerkers van Amaris staan bekend om hun betrokkenheid en gedrevenheid. Zij zijn betrouwbaar en stellen zich respectvol op naar cliënten. Bij de werving van medewerkers worden deze kernwaarden als uitgangspunt genomen. Amaris investeert ook veel in training en bijscholing van medewerkers. Zo blijven medewerkers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied. Dat maakt hen tot professionals die hun vak uitstekend verstaan en kunnen uitgroeien tot verantwoordelijke en proactieve medewerkers.

6. Regionaal aansprekende en aanspreekbare zorgorganisatie

Amaris is als integrale zorgaanbieder actief in de regio's Gooi en Vecht en Eemland. Zowel voor potentiële cliënten en medewerkers als belanghebbenden in de regio zijn wij een organisatie met een positieve reputatie. Wij staan voor onze visie. En zijn aanspreekbaar op ons handelen. Waar mogelijk zoeken wij op een transparante manier de samenwerking in het belang van de cliënt. Maar als het nodig is zullen wij ook zelf vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid positie kiezen als wij menen dat dat in het belang van de cliënt is.

Realisering ambities

Ambities hebben is één, het realiseren daarvan is een tweede. Daarom stellen wij jaarlijks een projecten- en activiteitenplan vast waarin we de te nemen stappen concreet benoemen. Daarin besteden we aandacht aan de volle breedte van de organisatie. De strategisch belangrijkste onderwerpen die worden uitgewerkt naar zes aandachtsgebieden, willen we hier noemen.

1. *Client & relatie*

- **Excellente zorg**

Een van onze uitgangspunten is dat we een integrale zorgaanbieder willen zijn. Dat betekent dat wij alle aspecten van zorg en diensten willen bieden van huishoudelijke dienst tot specialistische zorg. Dat neemt niet weg dat wij vooral willen focussen en excelleren op:

- dementiezorg
- geriatrische revalidatie
- palliatieve zorg.

- Allereerst gaat het om de zorg voor dementerenden. Amaris heeft een groeiend aantal cliënten met dementie. Met deze zorg is veel ervaring opgedaan. De dementiezorg bij thuiswonende cliënten wordt verder versterkt. Om het predicaat excellente zorg met recht te voeren, werken we ook samen met kennisinstituten en universiteiten.
 - De geriatrische revalidatiezorg (GRZ) van Amaris is als een van de eerste in Nederland gecertificeerd door een onafhankelijk certificeringsbureau: in 2016 behaalden we het RTEZ-certificaat. Een certificaat dat de kwaliteit van onze GRZ garandeert. Door de klinische GRZ te concentreren op één locatie is het mogelijk de kwaliteit verder omhoog te stuwen. Op dit gebied participeert Amaris in wetenschappelijk onderzoek van universiteiten om de kwaliteit van de GRZ verder te verbeteren.
 - Met palliatieve zorg heeft Amaris breed in de organisatie al geruime tijd ervaring, in het bijzonder in de vorm van hospicezorg. Dit wordt uitgebreid met een nieuw hospice in Huizen. De kwaliteit van deze zorg staat hoog aangeschreven en staat ook op de nominatie voor certificering, bedoeld om de kwaliteit van zorg te waarborgen. De samenwerking met kennisinstituten en universiteiten krijgt ook hier een plaats.
- **Betaalbaar woon- en dienstenaanbod**
De appartementen en verblijfsruimten die wij verhuren en/of waar wij zorg verlenen zijn beschikbaar voor iedere potentiële cliënt. Tegelijkertijd profileren wij ons als een maatschappelijk betrokken organisatie. Vanuit die betrokkenheid richten wij ons in het bijzonder op betaalbaar wonen en op betaalbare zorg in de thuissituatie. Dit uitgangspunt is ook gedeeld met onze samenwerkende corporaties en gemeenten. Onze belangrijkste doelgroep bestaat uit mensen met een laag of gemiddeld inkomen. Wat niet wil zeggen dat mensen met hogere inkomens niet bij Amaris terecht kunnen.

2. *Kwaliteit & Zorg*

- **De zorgrelatie centraal**
De zorgrelatie staat centraal in de driehoek cliënt-mantelzorger-professional. Wij willen in al ons werk waarde toevoegen en het welbevinden van de cliënt bevorderen met oog voor het grote belang van preventie. Dit doen wij in dialoog met elkaar waarbij alle invalshoeken aan de orde komen. Samenwerking en verbinding met de cliënt en alle betrokkenen is daarbij noodzakelijk. Luisteren en inleven in de omstandigheden van de cliënt zijn het vertrekpunt.
- **Verbeteringen door feedback van cliënten**
Directe terugkoppeling van cliënten op ons doen en laten, vinden wij van wezenlijk belang. De inrichting van de organisatie, bedrijfsvoering en processen moet ten dienste staan van de cliënt. De feedback gebruiken we voor het continue verbeteren van de kwaliteit van de zorg. Kwaliteitsrapportages zijn daarbij onontbeerlijk. De ontwikkeling van de juiste meetmethodes en instrumenten is een opgave waarmee men landelijk worstelt. Amaris maakt daarin ook zelf keuzes waarbij een snelle en regelmatige terugkoppeling voorop staat. Wezenlijke zaken als bejegening, smaak van maaltijden, inspraak etc. krijgen daarin in ieder geval een plek.

3. *Woon- en zorgdiensten*

- **Strategisch vastgoedbeleid**
Amaris beschikt over een langetermijnstrategie voor de ontwikkeling van vastgoed. Een aantal woonzorglocaties is recent afgebouwd tot kleinschalige woonvoorzieningen of gerenoveerd. Andere voorzieningen zitten binnen nu en enkele jaren in een transitiefase. Daarbij is ruimte voor kleinere appartementen voor cliënten met dementie met een gezamenlijke huiskamer, maar ook voor volwaardige appartementen.

We zijn met woningcorporatie Habion een structurele samenwerking aangegaan om de transitie van een aantal locaties te realiseren. Daarnaast zijn nog enkele andere partijen betrokken bij de ontwikkeling van vastgoed.

De komende jaren staat een aantal grote projecten op de planning. In Muiderberg en Baarn bouwen we op de plaats van het gesloopte Florisberg resp. Schoonoord nieuwe appartementen. Woonzorgcentrum De Amerhorst in Amersfoort wordt op iets langere termijn eveneens afgebouwd en vervangen door nieuwbouw. En in Hilversum werken we aan een gefaseerde afbouw van Zuiderheide en vervanging door nieuwe moderne woonruimte. In Eemnes tenslotte zetten we een nieuwe kleinschalige woonvoorziening neer.

- **Flexibel woon-, zorg- en dienstenaanbod**

De wens van cliënten is over het algemeen zo lang mogelijk thuis te wonen en aan huis de benodigde zorg en diensten te ontvangen. Amaris speelt hier nog meer op in, onder andere door behandeldiensten en verpleegzorg aan huis te realiseren naast verpleging, persoonlijke verzorging, dagbesteding, thuisbegeleiding, huishoudelijke hulp etc. Maar als thuis wonen niet meer gaat, dan beschikt Amaris over een divers aanbod aan woon- en verblijfsruimten. Dat kan variëren van een appartement in een kleinschalige woonvoorziening tot een kamer in een woonzorgcentrum of op een verpleeglocatie waar de nadruk ligt op verpleging en verzorging. Cliënten komen ook steeds meer tijdelijk wonen bij Amaris. Daarbij houden we rekening met de wens, behoefte en financiële mogelijkheden van de cliënt.

4. *Medewerker & Team*

- **Aantrekkelijke werkgever**

De arbeidsmarkt is krap. Een geslaagde benadering van het arbeidsmarktprobleem is dan ook een van de meest succesbepalende factoren voor de komende jaren en heeft daarom zeer hoge prioriteit. De samenleving vergrijsst waardoor de beroepsbevolking afneemt, terwijl de behoefte aan personeel in de ouderenzorg juist toeneemt. Daar komt bij dat steeds hogere eisen worden gesteld aan het werk en dus ook aan het opleidingsniveau.

Dit betekent voor Amaris dat wij er alles aan moeten doen om een aantrekkelijke werkgever te zijn en blijven. Daarom organiseren wij het werk zo dat het leuk is om bij ons te werken. Dat wil zeggen veel mogelijkheden om zelf de dagelijkse gang van zaken te beïnvloeden. En ontwikkeling naar meer regelruimte in teams in de hele organisatie, zoals al is gebeurd bij de thuiszorgteams. Ook krijgen medewerkers kansen om zich verder te ontwikkelen in hun werk door middel van scholing en training.

Dit resulteert in een grotere aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

Het personeelsbeleid richt zich dan ook op voldoende, goed opgeleide medewerkers, onder andere door een gericht arbeidsmarktbeleid en versterking van de relatie met HBO-opleidingen.

- **Klantgerichte, ondernemende en enthousiaste medewerkers**

Van medewerkers verwachten we een klantgerichte en ondernemende houding. Ondernemend in die zin dat men oog heeft voor de vraag achter de vraag van cliënten en daar zo goed mogelijk op inspeelt. En klantgericht betekent dat zij ook flexibel inzetbaar zijn met aandacht voor balans werk- privé. De cliëntbehoefte is leidend voor het maken van afspraken op maat. Amaris moedigt het ontplooiën van nieuwe initiatieven aan. De intrinsieke motivatie die bij medewerkers van Amaris in de genen zit wordt gecombineerd met een professioneel gedreven houding. Dat vormt een uitstekende voedingsbodem om hier enthousiast vorm aan te geven. Voortdurend leren van eigen ervaringen en die van collega's versterken dit proces.

Leidinggevend en coaches stimuleren de medewerkers hierin. Samen met de medewerkers zijn zij ook verantwoordelijk voor een vitale medewerker. Vitale medewerkers zijn ge-

zonder en tevredener, verzuimen minder en presteren daardoor optimaal. We streven naar een ziekteverzuimcijfer dat significant lager is dan het sectorgemiddelde.

5. *Cultuur & Leiderschap*

- Samen bouwen = Samen doen. Wat vraagt dat van ons?
 - Als medewerker dicht bij de cliënt betrokken zijn en werken als professional en je bewust zijn van je talenten en mogelijkheden. Je bent onderdeel van een groter geheel en hebt je eigen intrinsieke motivatie in je keuze voor de zorg en dus ben je ook mede verantwoordelijk om je daarvoor in te zetten.
 - Aandacht voor onze medewerkers en aandacht voor de arbeidsmarkt. Medewerkers zijn ons kapitaal en dat vraagt om investeren en steun. Een goede werkgever wil het kapitaal behouden en ontwikkelen. Dit heeft een aantrekkelijke werking op nieuw te werven medewerkers. Het verhaal verspreidt en vertelt zichzelf.
 - Veranderend leiderschap: ruimte geven en tegelijk betrokken zijn. Niet berusten in het bestaande en vooral ons niet laten meeslepen in sombere en negatieve beelden. Verbindingen leggen: praktisch en in gesprek met elkaar. Luisteren naar de verhalen. Meer 'soul in de zorg'.
 - Ondersteunende diensten zijn nodig vanuit de basis cliënt- en medewerkersrelatie. Zij hebben een dienstverlenende en faciliterende rol. Ondersteunende medewerkers nodigen we uit concrete stappen te zetten naar de zorgmedewerkers. Meewerken, luisteren, ontzorgen en processen vereenvoudigen. Uitgaan van professionaliteit en vertrouwen als basis. Loslaten van controle en te veel formulieren en handtekeningen.
 - Energie halen uit een lerende organisatie. Minder vergaderen en minder projecten. Leren 'on the job': met en van elkaar.

- Amaris werkt actief samen en is een betrouwbaar partner
Om cliënten optimaal te bedienen werken wij samen met anderen. Dat kunnen andere hulpverleners zijn, zoals huisartsen of ziekenhuizen om verwijzingen door huisartsen of revalidatie na ziekenhuisopname soepel te laten verlopen. Het kan ook gaan om collega-aanbieders om zorg te realiseren die afzonderlijk niet kostendekkend te maken is, zoals nachtzorg. Weer andere samenwerkingsverbanden hebben tot doel om de kennis te optimaliseren, zoals een regionaal netwerk dementiezorg of deelname aan een netwerk palliatieve zorg. In alle opzichten stelt Amaris zich daarbij op als een betrouwbare partner die transparantie hoog in het vaandel heeft staan. Dat geldt overigens ook voor contacten met andere externe partijen, zoals gemeenten, verzekeraars, corporaties etc.

6. *Organisatie & Bedrijfsvoering*

- Innovatie en nieuwe technologieën
Het gebruik van technologie raakt steeds meer ingeburgerd, ook in de zorg. Dan gaat het om technische hoogstandjes, zoals robotica, maar ook het gebruik door de consument zelf. Zorgtechnologie maakt het mogelijk dat cliënten langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen waardoor het hen ook langer de mogelijkheid biedt de regie te houden over het eigen leven. Zij zijn daardoor minder afhankelijk van zorg. Amaris speelt daar op in door te investeren in technologische mogelijkheden in de zorg thuis. Voorbeelden zijn dwaaldetectie voor dementerende cliënten, beeldzorg, inzage in en gebruik van het elektronisch cliëntendossier.

Er is een grote diversiteit aan digitale apparatuur in de vorm van de zogenaamde mobiele devices. Dit kan ook het gebruik van werkprocessen efficiënter maken. De technologische ontwikkelingen gaan snel. Flexibele oplossingen zijn daarom nodig. Ook hierin gaat Amaris structureel en planmatig investeren. En als zich nieuwe toepasbare mogelijkheden voordoen, benutten wij die zeker.

- **Gezonde bedrijfsvoering**

De noodzaak van een gezonde bedrijfsvoering staat buiten kijf. De budgetten van overheid en verzekeraars worden krapper, terwijl de eisen die aan aanbieders worden gesteld steeds verder omhoog gaan. Ook potentiële cliënten stellen eisen en de inspectie stelt vaak hoge veiligheidsnormen. In samenwerking met anderen en in onderlinge verbinding bundelen wij onze krachten om hieraan tegemoet te komen. De beschikbare middelen verdelen zo goed mogelijk. Daarvoor is de beoordeling van financiële haalbaarheid van plannen en projecten nodig evenals het stellen van financiële normen, zodat de continuïteit van de organisatie geborgd is.

De normen die Amaris hanteert zijn de volgende:

- Balansratio minimaal 30%
- Budgetratio 25-30%
- Rentabiliteit minimaal 2%
- Liquiditeit minimaal drie maand exploitatie
- Overheadpercentage (exclusief ICT) maximaal 9%.

Tot slot

In internationaal verband gezien mogen we trots zijn op onze ouderenzorg. Ondanks alle soms sombere verhalen in de media blijkt dat keer op keer uit onderzoek.

Het is echter ook een feit dat wij in Nederland te maken hebben met krimpende budgetten en een zorg waarvan de kwaliteit onder druk staat. Cliënten ondervinden dat soms aan den lijve en medewerkers ervaren in de dagelijkse praktijk dat zij regelmatig moeilijke keuzes moeten maken om aan alle hooggestemde verwachtingen te voldoen. Het is aan ons als Amaris om binnen deze omstandigheden zorg te bieden met aandacht voor de cliënt. Waardevolle zorg die betekenis geeft aan het leven van cliënten. Dit vraagt van iedereen in de organisatie inspanningen met dit gezamenlijke doel voor ogen. Vanuit deze uitgangspunten vraagt dit strategisch plan soms om bijstelling. Ontwikkelingen gaan snel en soms moeten we daar snel op inspelen waarbij medezeggenschapsraden hun eigen, waardevolle rol vervullen. Wij zijn er van overtuigd dat wij door bundeling van krachten en in gesprek met elkaar daartoe in staat zijn. Al onze gedreven medewerkers willen niets liever. Laten we nieuwe paden betreden, kansen pakken en experimenteren met goede ideeën. Samen aan de slag!

Raad van Bestuur

Jan den Ouden

René Hup