

Strategische koers Florence

Sneller Anders

2023-2026



Voorwoord



Een strategische koers geeft ons richting in de snel opvolgende veranderingen binnen en buiten Florence. Het is ons kompas dat richting geeft aan keuzes die we moeten maken als gevolg van de dubbele vergrijzing en een aanhoudende krappe arbeidsmarkt. We bewegen mee met deze ontwikkelingen. Daarom kijken we vooruit. Graag delen we met jullie het beeld dat we hebben van de toekomst voor Florence.

De keuzes die we maken en de stappen die we zetten toetsen we altijd aan onze visie "het leven leiden dat je lief is". Ieder mens is uniek en leeft zijn leven op zijn eigen manier, daar houden wij rekening mee. Dat geldt voor onze (toekomstige) cliënten, maar ook zeker voor onze medewerkers en vrijwilligers. Onze medewerkers en vrijwilligers zijn het kapitaal waarmee wij onze visie kunnen waarmaken. Hun deskundigheid en aandacht, daar draait het om als het gaat om kwaliteit.

De strategische koers - initieel opgesteld in november 2019 - is een levend document. De snelle veranderingen vragen van ons alertheid en een sterk adaptief vermogen. Deze koers stellen we regelmatig bij als de interne en externe ontwikkelingen daarom vragen. Want alleen als we wendbaar en veerkrachtig zijn, zullen we tijdig kunnen reageren op de grote maatschappelijke opgave waar de ouderenzorg in Nederland voor staat.

De vergrijzing en de effecten ervan zijn zo ingrijpend dat we anders moeten gaan kijken, anders moeten gaan denken en anders moeten gaan doen. En we zullen dat snel moeten doen. De effecten van de vergrijzing zijn nu al voelbaar. Kortom, **Sneller Anders**. We bereiden ons voor op de nabije toekomst waar formele zorg, zoals we die nu inzetten, geen gegeven meer is. En we ouderen bijstaan met een netwerk aan naasten, vrijwilligers en personeel met en zonder een zorgopleiding.

Voor u ligt een update van onze strategische koers verder uitgewerkt in een meerjarenplan voor cliënten met een Wlz-zorgvraag. De maatschappelijke, beleidsmatige en de financiële ontwikkelingen vragen daarom. De gesprekken met onze medewerkers, de medezeggenschapsorganen (OR, CCR en PAR) en externe stakeholders zijn hierbij richtinggevend geweest.

Ellen Maat & Martijn Verbeek

Raad van Bestuur Florence

Missie



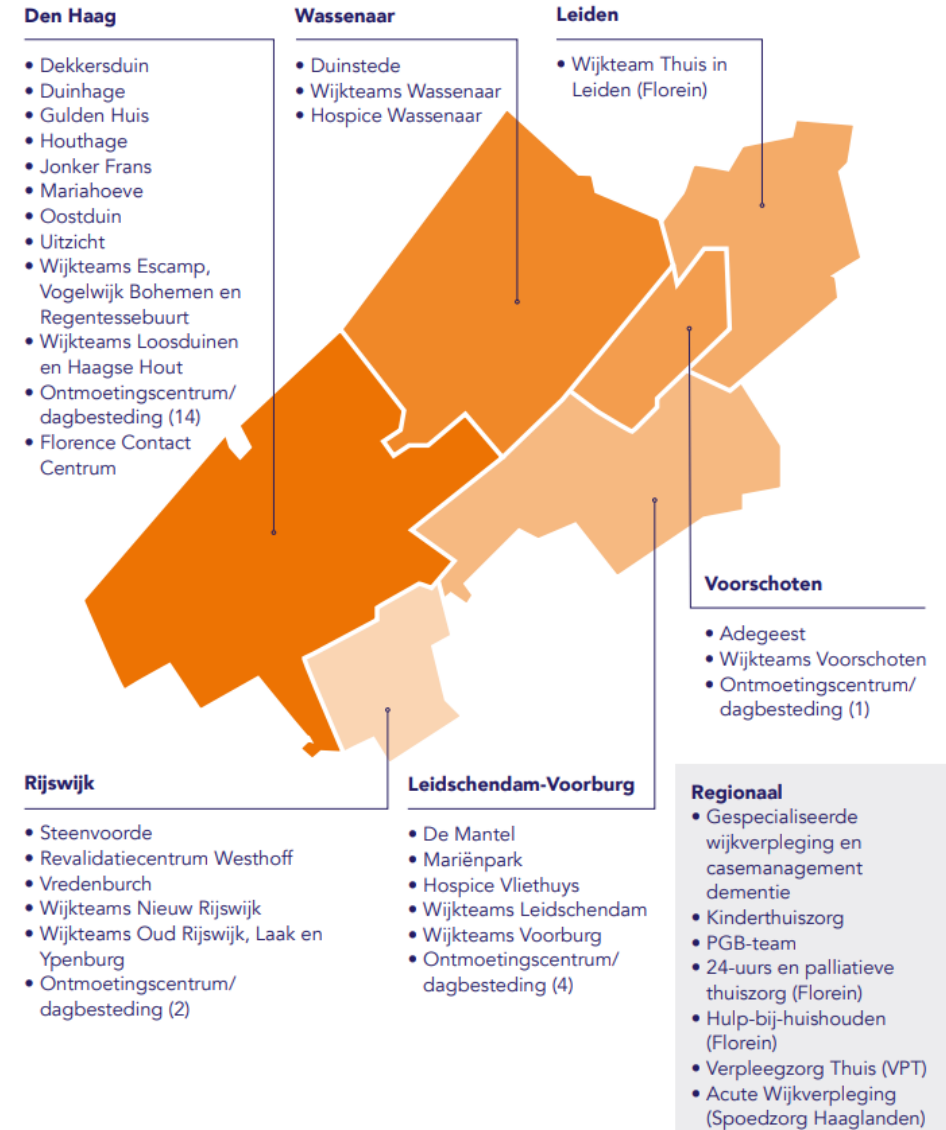
Florence is ouderenzorg. In regio Haaglanden staan wij klaar voor alle inwoners die door ouderdom en afnemende gezondheid, het thuis niet meer alleen redden. Daar zit ook onze overtuiging: ouderenzorg is een vak.

Ouderenzorg richt zich op de kwaliteit van leven van de kwetsbare oudere en hun naasten. Ieder mens is uniek en leeft zijn leven op zijn eigen manier. Daar houden wij rekening mee. We verdiepen ons in het leven van de mensen voor wie we aan de slag gaan. We beschikken over kennis en ervaring om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij wat iemand kan en wil. Familieleden, naasten en vrijwilligers zijn daarbij van onschatbare waarde.

Door samen te werken op basis van vertrouwen, bereiken we het beste resultaat. Samen zoeken we naar manieren die er voor zorgen dat onze cliënten zoveel mogelijk het leven kunnen leiden dat hun lief is. Van zinvolle dagbesteding en zingeving tot complexe medisch-geriatrische behandeling. En van beschut en veilig wonen tot hoog complexe zorg in de laatste levensfase. Multidisciplinair en visie gedreven: langs de meetlat van "het leven leiden dat je lief is".

De uitdagingen in de ouderenzorg zijn groot. Onze visie en ambitie voor de toekomst geven houvast. Wat Florence sterk maakt, zijn onze 3.200 betrokken en deskundige medewerkers en 1.000 vrijwilligers. Wij geven ruimte aan ieders talent en hebben aandacht voor elkaar. Samen vormen wij Florence.

Wij zijn in alle buurten thuis. Of het nu in de stad of daarbuiten is, of het nu op 't veen of op het zand is. We spreken de taal van de buurt, weten hoe we dingen kunnen regelen en genieten van prettige samenwerking met anderen. Daarbij staan we open voor iedereen. We kijken niet naar komaf of overtuiging. Iedereen is welkom bij Florence!



Visie



Onze strategie die ons toekomstbestendig houdt, is gedreven vanuit overtuiging. Onze visie die ten grondslag ligt aan onze zorg en ondersteuning voor onze cliënten, is als volgt:

- Het leven leiden dat je lief is -

“Ieder mens is uniek en leeft zijn leven op zijn eigen manier. Daar houden wij rekening mee. Onze zorg en ondersteuning sluit aan op wat iemand zelf nog kan en wil.

Wij willen afhankelijkheid van zorg zoveel mogelijk voorkomen, beperken en verminderen. Want afhankelijkheid van anderen vermindert de mate waarin je het leven kan leiden dat je lief is.

We denken met onze cliënten mee om er voor te zorgen dat zij zo lang mogelijk onafhankelijk kunnen blijven. Dit doen we door in eerste instantie ook te kijken naar wat de cliënt zelf nog kan en vervolgens naar de inzet van (digitale) hulpmiddelen, familie en mantelzorgers en het sociaal domein¹.”

Werken vanuit de relatie, oprechte aandacht en de juiste bejegening zijn essentieel. Kwaliteit van leven ontstaat in de driehoek zorgprofessional, cliënt en naasten. De draagkracht van de cliënt zelf én de aan- of afwezigheid van een actief sociaal systeem (partner, kinderen, naasten en vrienden) en het wel of niet kunnen reacteren van de cliënt beïnvloeden in hoge mate de kwaliteit van leven.



Bovendien weten we dat ouderen met een ouder fysiek gestel anders communiceren en signalen afgeven. Soms wordt door ziekte het praten bemoeilijkt. En bij dementie reageert het lichaam anders op pijn en pijnbeleving. Het leren kennen van de kwetsbare oudere vraagt van onze professionals kennis, ervaring, geduld en tijd én het open staan voor diversiteit van mensen.

Wij werken vanuit passie voor ouderen, daar komt onze nieuwsgierigheid en diepgaande interesse vandaan. De medewerkers en vrijwilligers zijn het kapitaal van Florence. Daarom richten wij ook alle pijlen op hen. “Het werk doen wat je lief is” is onlosmakelijk verbonden met “het leven dat je lief is”.



¹ Naar analogie van de cirkel van vijf van de Zorgboog

Een compleet zorgpalet in de ouderenzorg maakt ons uniek

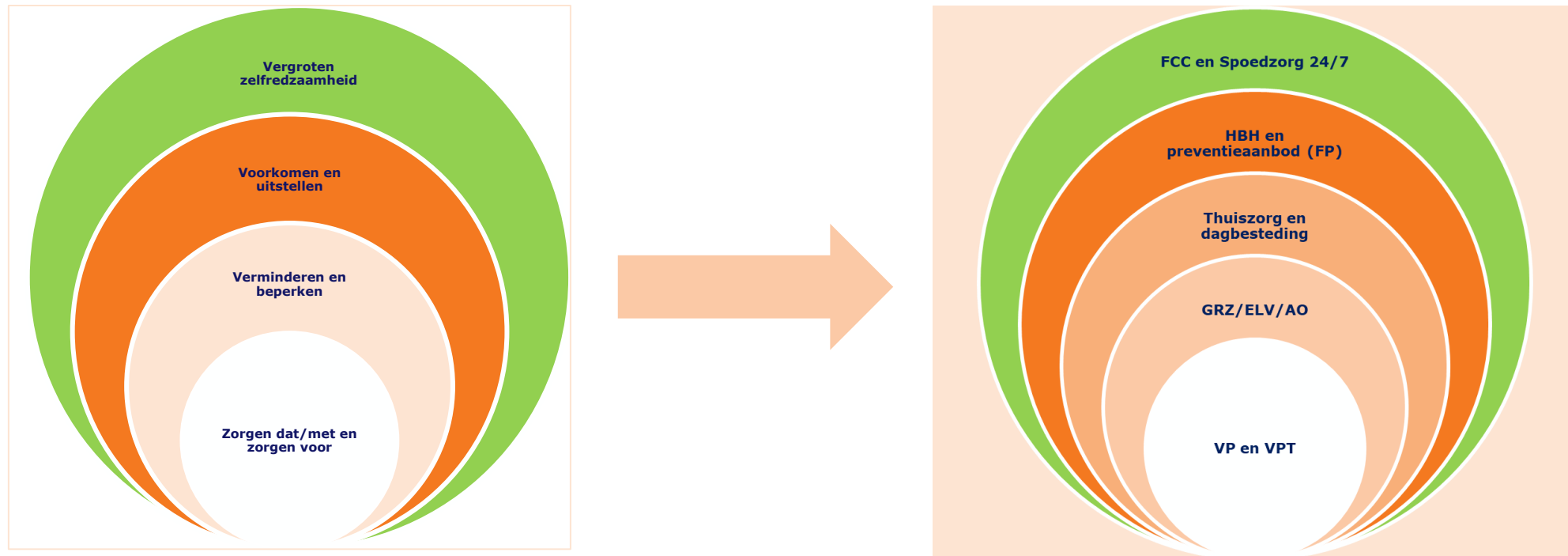


De kracht van Florence is dat wij beschikken over een deskundig aanbod in alle zorgdomeinen dat de ouderenzorg kent.

Van laag complexe huishoudelijke hulp en diensten gericht op preventie tot geriatrische revalidatie, (acute)herstelzorg, complexe wijkverpleging, verpleegzorg thuis en intramurale ouderenzorg. Met dit brede palet zijn wij in staat cliënten zoveel mogelijk te ondersteunen om zo lang als het gaat zelf regie te houden over hun leven.

Het zorgverloop van ouderen is niet maakbaar. Maar juiste interventies kunnen achteruitgang voorkomen, uitstellen, verminderen of de gevolgen voor de meest kwetsbaren beperken.

Wij beschikken over kennis en ervaring om de effecten van mogelijke interventies goed in te schatten. Dit kan van grote strategische waarde zijn omdat hervorming van zorg(organisaties) noodzakelijk is om ouderen en chronisch zieken ook straks de juiste zorg te kunnen bieden.



De sociaal-demografische ontwikkeling in de regio Haaglanden volgt het landelijk beeld. De bevolking groeit door immigratie, het aantal jongeren neemt af en het aantal ouderen stijgt sterk.

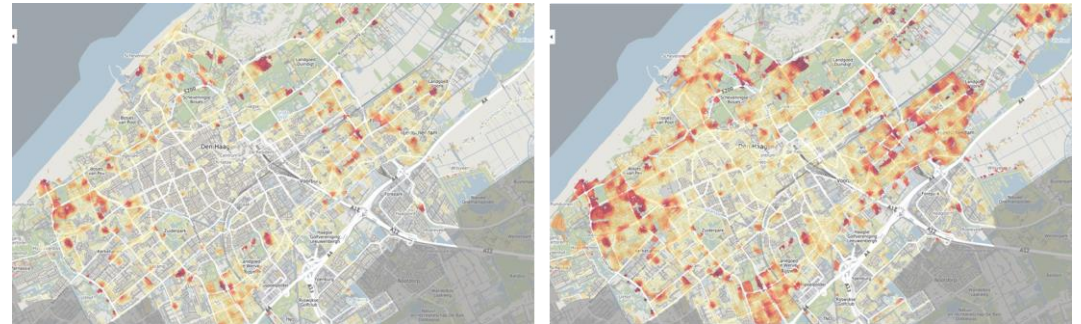
De landelijke overheid zet een aantal programma's in om de maatschappelijke effecten te dempen. De belangrijkste zijn:

- Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO): gericht op een brede maatschappelijke beweging in de ouderenzorg
- WOZO: vanwege de bouw van (nultrede) ouderenwoningen
- Integraal Zorgakkoord (IZA): gericht om de zorg (Zvw) in de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden
- Gezond en Actief Leven (Gala): gericht op preventie door een gezond en actief leven met een stevige sociale basis
- Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ)

Specifiek voor de regio Haaglanden is de grote mate van segregatie per subregio/wijk. Deze segregatie neemt toe. Kortom, de samenleving wordt ouder, meer divers en de (gezondheids)verschillen nemen toe.

In de figuur hiernaast is de stijging van het aantal 75+'ers in beeld gebracht tussen nu en 2030 in de regio Haaglanden. Florence is zowel met woonzorglocaties als met thuiszorgteams sterk vertegenwoordigd in deze gebieden.

Ouderen boven de 75+ nu en in 2030 in de regio Haaglanden



Met de groei van het aantal ouderen (tot 2050) neemt de zorgvraag en zorgverzwaring toe binnen een verouderde arbeidsmarkt. Het aantal arbeidskrachten groeit onvoldoende mee. Onderzoek laat zien

"...dat bij ongewijzigd beleid het aantal verpleeghuiscliënten tussen 2020 en 2050 verdubbelt. Ook de cliëntenaantallen in de wijkverpleging en voor huishoudelijke hulp nemen hard toe. Het aantal cliënten wijkverpleging stijgt van 593.000 tot 1.034.000. En het arbeidsmarkttekort in de VVT stijgt van 26.000 mensen in 2020 naar 243.000 mensen in 2050, voornamelijk in de verpleging en verzorging."

Vanuit onze visie staat vast: ouderenzorg doe je samen, met cliënt en naasten. Het aantal mantelzorgers stijgt tot 2040 van 1,8 miljoen naar 2,1 miljoen. Maar de behoefte aan mantelzorgers stijgt met 70%. Kortom, ook hier is er sprake van krapte.

Goede basis én grote uitdagingen

De goede basis start met de waardering van onze cliënten en bewoners die onverminderd goed is. Waardering van de kwaliteit van zorg en ondersteuning staat bovenaan in onze visie. We zijn trots op de beoordeling van onze cliënten en vertegenwoordigers.



Ook onze medewerkers tevredenheid is goed en stabiel. Op onderdelen als engagement, autonomie, doelstellingen en werk-privé balans wordt het hoogst gescoord. Wel hebben we net als de hele zorgsector te maken met arbeidsmarktkrapte en een hoog verzuim. Dit betekent dat we een vacaturedruk hebben van ruim 10% en – alhoewel de instroom elk jaar toeneemt – is er ook sprake van een nog grotere uitstroom. Komende jaren zal de uitstroom als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd nog sterk aanhouden. Ook zien we het aantal vrijwilligers sterk dalen (van 1.600 naar 1.000 in 4 jaar tijd).

De verzwaren van de zorg in de wijk én grote toename (dementie)zorg in de wijk trekt een zware wissel op de zorgmedewerkers. De complexiteit achter de voordeur neemt toe in relatie tot de wachtlijsten voor opnames (400) bij de locaties.

De zorgzwaarte in de woonzorglocaties blijft onverminderd toenemen en dat vraagt veel van onze medewerkers. We zien feitelijk een toename van crisisopnames en een substantiële daling van de ligduur. Dit heeft impact op de zorgzwaarte, behoeften maar ook de samenstelling van de cliënten per woongroep. Ook voor hen heeft de kortere ligduur effect.

Vanuit onze visie op e-health en technologie zetten we fors in op toepassingen die kunnen bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit van zorg en/of bijdragen aan een efficiënter werkproces en het ontlasten van medewerkers, waardoor er meer tijd besteed kan worden aan de cliënten. Zo hebben we – als koploper in Nederland – alle woonzorglocaties voorzien van slimme sensor technologie (Sensara).

Daarnaast beschikken al onze medewerkers over een Florence smartphone met applicaties zodat de ondersteunende systemen simpel toegankelijk zijn bij het ondersteunen van het werkproces. Daarmee kunnen we tevens faciliteren dat al onze medewerkers ook spraakgestuurd kunnen rapporteren als ze dat handiger vinden.

De financiële druk is substantieel door de stijgende kosten (personeel, vastgoed, materiaal) en kortingen op het tarief (doelmatigheid, NHC). Tegelijkertijd ligt er een stevige opdracht voor investeringen in onderhoud, beheer, (ver)nieuwbouw van woonzorglocaties om deze toekomstgericht aan te passen voor de verzwaren van de zorgvraag in combinatie met de duurzaamheidsopgave.

We hebben een stevige basis in de regio. Naast het delen van beproefde innovaties gaat het om optimaliseren van zorgketens en de regionale inzet van schaars personeel. Florence stelt zich in deze doelgerichte samenwerking als systeemaanbieder actief op. In Zorgscala, Vereniging Transmurale Zorg, IZA in Haaglanden en het Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden zijn we initiërend of actief participierend. We realiseren belangrijke innovaties als de inzet van de SO in de eerstelijns, de 'Haagse' luchtbrug, Spoedzorg Haaglanden en de samenwerking op het terrein van het volledig pakket thuis.

Tenslotte, de keten van de ouderenzorg slibt dicht en staat onder druk. De voorliggende voorzieningen in de Wmo zijn te schaars, de druk op de huisartsen wordt ook door ons gevoeld en de versnippering in de wijkverpleging speelt ons parten. Alle reden om als Florence regionaal actief deel te nemen aan keten- en domeinoverstijgende samenwerking.

De beweging van Florence



De opgaven en uitdagingen in de ouderenzorg zijn dermate omvangrijk dat er niet één oplossing is. Bovendien zullen de maatschappij en het zorgstelsel ook veranderen. Vanuit onze visie en missie en ons huidige palet aan dienstverlening zetten wij in op de volgende elkaar versterkende bewegingen:



Beweging 1: Uitbreiden ouderenzorg thuis

Wij zetten volop in op uitbreiding van integrale ondersteuning en begeleiding thuis: van lichte ondersteuning gericht op preventie tot zware zorgvragen. In lijn met onze visie altijd gericht op voorkomen en uitstellen van zorgafhankelijkheid, met inzet van en ondersteuning aan mantelzorg en met technologische ondersteuning of gebruik van hulpmiddelen. Samen met huisartsen, ziekenhuizen, welzijn, corporaties werken wij mee aan de ouderenzorg in de wijk. Enerzijds als onderdeel van de sociale wijkinfrastructuur, anderzijds als gespecialiseerde wijkverpleging als pijler onder ziekenhuisverplaatste zorg. 'Thuis' zal meervormig zijn, maar altijd op basis van het principe scheiden-wonen-zorg.

Beweging 2: Intensieve multidisciplinaire verpleeghuiszorg

Daar waar thuis niet meer kan, moet een kwetsbare oudere kunnen rekenen op een plek in een verpleeghuis. Daar is Florence ook voor. De zorg in verpleeghuizen wordt complexer, kortdurender en vergt een multidisciplinaire aanpak.

Gericht op kwaliteit van leven in de laatste levensfase en met behandeling in de nabijheid. Ook hier worden samen met de bewoner, met ondersteuning van mantelzorg van naasten, afspraken gemaakt.

Beweging 3: Geriatrische revalidatiezorg: continuüm van ziekenhuis tot thuis

Als gevolg van het langer thuis wonen zal de druk op de geriatrische revalidatiezorg toenemen, binnen de ook hier krappe arbeidsmarkt. Daardoor is er een continue behoefte om zo optimaal mogelijke zorgpaden te ontwikkelen en verder te gaan met de ondersteuning van de revalidatiezorg met (technologische) hulpmiddelen en het herstelproces in een continuüm te zien van ziekenhuis, revalidatie in een gespecialiseerd centrum en thuis.

Beweging 4: Dementiezorg kan anders én moet anders

Met name de stijging van dementiezorg is explosief en zal binnen de ouderenzorg thuis, in een verpleeghuis en binnen de revalidatiezorg substantiële gevolgen hebben. Doorgaan zoals we doen, kan niet en de afgelopen jaren is op verschillende manieren (zoals de trials sociale benadering) gestart met de noodzakelijke verandering.

Beweging 5: Samen maken we sterke ouderenzorg in de regio

Wij geloven in regionale samenwerking en versterking van elkaar. Het collectief van de VVT-aanbieders heeft samen met ketenpartners, financiers, corporaties en gemeenten de verantwoordelijkheid om in Haaglanden de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Vanuit één gedeelde regiomonitor en regiovisie zullen wij hieraan meewerken en werken wij al dagelijks mee.

Beweging 6: Maatschappelijke verandering in dialoog

Als Florence zullen we met individuele ouderen, naasten, cliëntmedezeggenschap, professionals op organisatie-, regionaal en landelijk niveau actief mee blijven praten over de maatschappelijke opgaven en de veranderingen die dat van iedereen vraagt. Ook van ouderen zelf.

Strategische pijlers: raamwerk onder de koers



Met de strategische koers willen we samen in de regio zo doelmatig mogelijk meer mensen thuis helpen, voor kwetsbare ouderen voldoende capaciteit blijven houden voor als het thuis niet meer kan, de geriatrische revalidatiezorg voor iedereen beschikbaar houden en daarmee de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de integrale ouderenzorg in Haaglanden blijven borgen.

We hanteren vier strategische pijlers als raamwerk onder deze koers. Deze pijlers geven houvast aan de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

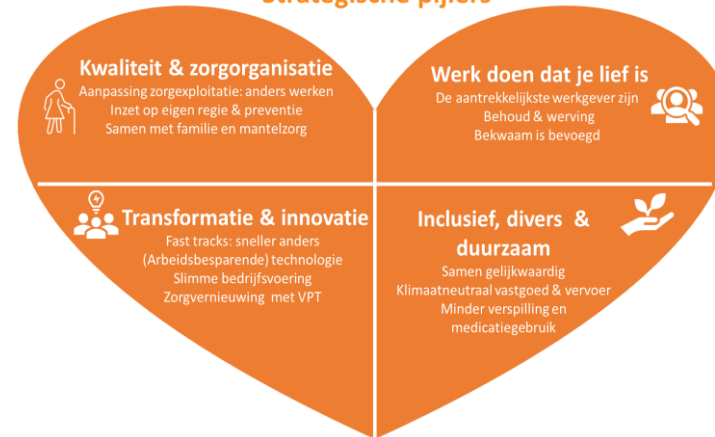
Pijler 1: Kwaliteit & zorgorganisatie

Wij willen afhankelijkheid van zorg zoveel mogelijk voorkomen, beperken en verminderen. Want afhankelijkheid van anderen vermindert de mate waarin je het leven kan leiden dat je lief is. We denken met onze cliënten mee om er voor te zorgen dat zij zo lang mogelijk onafhankelijk kunnen blijven. Dit doen we door in eerste instantie ook te kijken naar wat de cliënt zelf nog kan en vervolgens naar de inzet van (digitale) hulpmiddelen, familie en mantelzorgers en het sociaal domein.

Pijler 2: Het werk doen dat je lief is

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn het kapitaal waarmee wij onze visie kunnen waarmaken. Hun deskundigheid en aandacht, daar draait het om als het gaat om kwaliteit. Belangrijke prioriteiten zijn inzetbaarheid, werven, behoud en opleiden.

Strategische pijlers



Pijler 3: Transformatie & innovatie

Florence ontwikkelt zich tot een wendbare en veerkrachtige organisatie zodat we in staat zijn snel en effectief te reageren op snelle veranderingen in onze omgeving. De ondersteunende organisatie wordt zo ingericht opdat het primaire zorgproces optimaal wordt ondersteund. Vernieuwing van ons aanbod door middel van keteninnovatie in de regio, technologische innovaties en procesinnovaties zien wij als een belangrijke pijler.

Pijler 4: Inclusief, divers & duurzaam

We vinden het cruciaal om een bijdrage te leveren aan een samenleving waarin iedereen gelijk behandeld wordt en gelijke kansen krijgt.

Florence omarmt de ESG-transformatie. Voor haar zorgvastgoed heeft Florence een verduurzamingsplan om (met name door zonnepanelen, regeling klimaatinstallaties, sturing en wijzigen naar LED verlichting) de CO2 footprint te verminderen. In alle onderhoudsprojecten wordt verduurzaming van installaties zoveel mogelijk meegenomen. In nieuwbouw trajecten is aandacht voor duurzaamheid door (bijna) energie neutraal te bouwen ((B)ENG). Daarnaast zal in bredere zin duurzaamheidsbeleid met name op het terrein van verspilling en medicijngebruik vervolgd worden.

Besturingsfilosofie en visie op leiderschap

Onze visie op de zorg verwoord in het "het leven leiden dat je lief is" vormt de basis van onze besturingsfilosofie. De ondersteuning en zorg wordt gedefinieerd in de driehoek cliënt, naaste/mantelzorg en (in)formele zorg met als doel een zo groot mogelijke onafhankelijkheid van de cliënt. De professionele deskundigheid, ervaring, autonomie en aandacht van onze medewerkers maken daarin het verschil. Altijd in teamverband en altijd multidisciplinair. Binnen en buiten de organisatie. Samenwerken is de basis. De uitgangspunten voor onze besturingsfilosofie zijn:

- **Verantwoordelijkheden op de juiste plaats:** om dicht bij de client te staan organiseren we rondom de cliënt. We organiseren centraal als daar om reden van efficiency of expertise noodzaak voor is.
- **Het team is verantwoordelijk:** ondersteuning en zorg is teamwerk. In samenspraak met cliënt en naasten én in afstemming met je collega's in je team en collega's buiten je directe team. Dat team vormt de thuisbasis en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning binnen de organisatorische en financiële kaders. In het team evalueer en leer je met elkaar.
- **Het management is integraal verantwoordelijk en aanspreekbaar op resultaat:** het leiderschap is situationeel bepaald, stuurt op resultaat en gericht op het verbeteren van individuen én teams. Onze visie op leiderschap biedt het kader.

- **Aandacht dichtbij:** zorg is mensenwerk. En de Florence medewerkers zijn ons kapitaal en staan onder druk. Door toename van complexe zorgvragen, onbegrepen gedrag, hogere eisen van naasten en mantelzorgers. Florence heeft daar oog voor. "Het werk doen wat je lief is" is ook het organiseren van persoonlijke aandacht.
- **Medezeggenschap versterkt:** cliënten (centraal-lokaal), medewerkers (OR) en professionals (Professionele Adviesraad), eerste geneeskundige, en chief nursing officer denken en doen actief mee. Florence is één van de eerste zorgorganisaties in Nederland met een CNO.
- **Wendbaar en flexibel:** de maatschappelijke opgave vraagt nadrukkelijk om een wendbare organisatie. De organisatie-inrichting beweegt mee. Zie hieronder.

